



หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก



โดย

พระมหาญญญ์คุณุตต์ เขตต์สิริวรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATIVE PRINCIPLES AS APPEARING IN MAHANIPATA JATAKA



**By
Phramaha Yankhup Khetsiriworakun**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก” เสนอโดย พระมหาบุญญ์คุปต์ เขตต์สิริวรกุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. พระมหา, ดร. ไกรวรรณ ปุณจันทร์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....กรรมการ
(พระมหา, ดร. ไกรวรรณ ปุณจันทร์)

53252905: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: หลักการบริหาร/ ชาดค

พระมหาบุญญ์คุปต์ เขตต์ศิริวรกุล: หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก. อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์: ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร และ พระมหา, ดร. ไกรวรรณ ปุณจันทร์. 1,501 หน้า

การวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและ
ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ประชากรได้แก่ มหานิบาตชาดกทั้งหมด 10 เรื่อง
กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ 7 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือ
ที่ใช้ได้แก่แบบบันทึกข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่น่าสนใจซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่
วางไว้ใน 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน ประกอบด้วยการวางแผน สภาพแวดล้อมองค์กร และบรรยากาศ
องค์กร 2) ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วยการจัดองค์กร การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
วัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร และนวัตกรรมและเทคโนโลยี
3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมบุคคลในองค์กรซึ่งแยกย่อยเป็น (1)
ลักษณะทางชีวภาพ (2) การรับรู้และการเรียนรู้ (3) ความสามารถ (4) ค่านิยมและเจตคติ (5) บุคลิกภาพ พฤติกรรม
กลุ่มในองค์กรซึ่งแยกย่อยเป็น (1) การมีส่วนร่วม (2) การทำงานเป็นทีม ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน
และความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง 4) ด้านการอำนวยการ ประกอบด้วยการตัดสินใจ การสั่งงาน การติดต่อสื่อสาร
และการประชาสัมพันธ์ การจูงใจ ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และการนิเทศ 5) ด้านการประสานงาน 6) ด้านการ
รายงานผล ประกอบด้วยการรายงานผลและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ 7) ด้านการงบประมาณ
ประกอบด้วยการงบประมาณและการควบคุม โดยทั่วไปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร
นั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารทั้ง 7 ขอบเขต แต่อย่างไรก็ดีพบว่ามีความแตกต่างกันบางประเด็น
ซึ่งทั้งหมดชี้ให้เห็นถึงความเป็นเหตุและผล โดยมุ่งทำเหตุเพื่อให้ได้รับผลหรือไม่ทำเหตุเพื่อให้ไม่ได้รับผลนั้นๆ มี
จุดเด่นเป็นหัวใจสำคัญของหลักการ คือ การดำเนินการที่ประกอบด้วยความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเรียกว่า
“ธรรมาธิปไตย” และหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ปราศจากความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเรียกว่า “อธรรมาธิปไตย”
นอกจากนี้ยังพบว่า มีเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่องค์ความรู้การบริหารไม่ได้กล่าวไว้ทั้งยังไม่สามารถจัดเข้าใน
องค์ความรู้การบริหารได้ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรวมไว้ 9 ประการ ได้แก่ วิชากรรม คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจาก
การเจริญกรรมฐานเป็นต้น ฤทธิ์ พร สัจจิริยาหรือศตยาศิขฐาน มนต์ ความฝัน ลางหรือลางสังหรณ์ และสิ่งวิเศษ เช่น
แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยิววิเศษ เป็นต้น โดยจัดไว้เป็นขอบเขตที่ 8

2. ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก โดยภาพรวมมีทัศนะสอดคล้องกันว่ามี
ความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

53252905: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ADMINISTRATIVE PRINCIPLES/ JATAKA

PHRAMAHA YANKHUP KHETSIRIWORAKUN: ADMINISTRATIVE PRINCIPLES AS APPEARING IN MAHANIPATA JATAKA. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., AND PHRAMAHA KRAIWAN PUNNAKHAN, Ph.D. 1,501 pp.

The purposes of this research were: to determine the synthesis results of the Mahanipata Jataka's contents about the issues relating to the administration, and to determine the opinions of Buddhist administrative specialists about the administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka. The population of the study were 10 Mahanipata Jatakas. The samples of the study were 7 Buddhist administrative specialists by purposive sampling. The instruments used were data form and structured interview form. The data were analyzed by content analysis. The result findings were as follows: 1. there were the issues relating to the administration shown interestingly in the Mahanipata Jataka's contents, which were based on the assumption placed under 7 scopes as follows; 1) The scope of planning included - Planning, Organizational Environment, and Organizational Climate. 2) The scope of organizing included - Organizing, Politics Power Authority and Responsibility, Organizational Culture, Organizational Ethics, Organizational Change and Development, and Innovation and Technology. 3) The scope of staffing included - Human Resources Management, Individual Behaviors in Organizations which were divided into (1) Biological Characteristics (2) Perception and Learning (3) Ability (4) Values and Attitudes (5) Personality, Group Behaviors in Organizations which were divided into (1) Participation (2) Teamwork, Workplace Stress and Burnout, and Conflict and Negotiation. 4) The scope of directing included - Decision-making, Order, Communications and Public Relations, Motivation, Leadership, Human Relations, and Supervision. 5) The scope of coordinating included - Coordinating. 6) The scope of reporting included - Reporting and Management Information. 7) The scope of budgeting included - Budgeting and Controlling. The Mahanipata Jataka's contents about the issues relating to the administration generally were concordant with bodies of knowledge of administration; however, they were different at some issues. All of them indicated the cause and effect to do the cause in order to get the effect or not to do the cause in order not to get the effect. The operation consisted of moral called "Trmatipati" and the abstention from unmoral operation called "Atrmatipati" shown essentially of administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka. Moreover, there were the issues relating to the administration, which bodies of knowledge of administration were not mentioned and could not organize in bodies of knowledge of administration, and the researcher was concluded 9 items as follows; Kammavipaka (misery from bad deeds or happiness from good deeds), Special Qualifications, such as Meditation etc., Prowess, Benediction, Saccakiriya (citing the truth), Magic, Dream, Omen, and Wondrous Things, such as Wondrous Jewel, Wondrous Horse, or Wondrous Medicine etc., which they were organized into 8th scope. 2. The opinions of Buddhist administrative specialists about the administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka were overall found accurate, appropriate, possible, and useful.

Department of Educational Administration

Graduate School,

Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1..... 2.

กิตติกรรมประกาศ

นะโม ตัสสะ ภะคะวะโต อะระหะโต สัมมาสัมพุทธัสสะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเมตตาอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา พระมหา, ดร. ไกรวรรณ ปุณขันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร หัวหน้าภาควิชาการศึกษาเป็นประธานที่ได้พิจารณาอุทิศทุนอุดหนุนการวิจัยของอาจารย์ ดร. วัชณีย์ เชาวน์ดำรงค์ผู้ล่วงลับ เป็นจำนวนเงิน 6,000 บาท และให้คำแนะนำในการดำเนินการวิจัย ตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ มีเอกสารเกี่ยวกับการวิจัยเป็นต้น

ขอกราบขอบพระคุณพระราชวรมุณี (พล อากาศโร),ดร. พระศรีกัมภีร์ญาณ (สมจินต์ สมมาปญโญ),รองศาสตราจารย์ ดร. และ พระมหา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรชัย สุกตตชโย, ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อินตา ศิริวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รังษี สุทนต์ รองศาสตราจารย์ ดร. สมิตพิล เนตรนิมิตร และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิญ รัตต์ชัย ที่ได้กรุณาเมตตาอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อทราบทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

ขอขอบพระคุณนักวิชาการทางการบริหารทั้งหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้วิริยะอุตสาหะทำการศึกษาค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ แล้วรวบรวมจดจารไว้เป็นตำราในรูปแบบต่างๆ ให้ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

คุณงามความดีอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกระทำปัดตีทานมัยแก่เหล่าบรรพบุรุษ บิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติ มิตร ตลอดจนถึงผู้มีอุปการคุณต่อผู้วิจัยทุกๆ ท่าน

ดิฉัน โฉม ตาเรยยัง

มุตโต โมเจยยัง

พุทโธ โพเชยยัง.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญแผนภูมิ.....	ด
สารบัญแผนภาพ.....	ท
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
คำถามของการวิจัย.....	13
สมมติฐานของการวิจัย.....	13
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	16
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ชาดก.....	17
ความหมายของชาดก.....	17
คุณค่าและความสำคัญของชาดก.....	20
ความมุ่งหมายของชาดก.....	22
แหล่งที่มาของชาดก.....	22
ลักษณะของชาดก.....	34
องค์ประกอบชาดก.....	36
ประเภทของชาดก.....	38
นิบาตชาดก.....	39
มหานิบาตชาดก.....	45
การนำชาดกไปประยุกต์ใช้ในสังคม.....	63
องค์ความรู้การบริหาร.....	64

ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning).....	64
การวางแผน.....	64
สภาพแวดล้อมองค์กร.....	89
บรรยากาศองค์กร.....	103
ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing).....	120
การจัดองค์การ.....	120
การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ.....	132
การเมือง.....	132
อำนาจ.....	146
อำนาจหน้าที่.....	157
ความรับผิดชอบ.....	168
วัฒนธรรมองค์การ.....	178
จริยธรรมองค์การ.....	191
การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ.....	213
การเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	213
การพัฒนาองค์การ.....	224
นวัตกรรมและเทคโนโลยี.....	230
นวัตกรรม.....	230
เทคโนโลยี.....	244
ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing).....	254
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	254
พฤติกรรมบุคคลในองค์การ.....	269
ลักษณะทางชีวภาพ.....	287
การรับรู้และการเรียนรู้.....	296
การรับรู้.....	296
การเรียนรู้.....	306
ความสามารถ.....	322
ค่านิยมและเจตคติ.....	332
ค่านิยม.....	332
เจตคติ.....	343
บุคลิกภาพ.....	353
พฤติกรรมกลุ่มในองค์การ.....	379
การมีส่วนร่วม.....	389

บทที่	หน้า
การทำงานเป็นทีม.....	399
ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน.....	423
ความเครียดในการทำงาน.....	423
ความท้อแท้ในการทำงาน.....	442
ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง.....	452
ความขัดแย้ง.....	452
การเจรจาต่อรอง.....	464
ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก (Directing).....	484
การตัดสินใจ.....	489
การสั่งงาน.....	504
การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์.....	517
การติดต่อสื่อสาร.....	517
การประชาสัมพันธ์.....	540
การจูงใจ.....	561
ภาวะผู้นำ.....	583
มนุษยสัมพันธ์.....	617
การนิเทศ.....	633
ขอบเขตด้านการประสานงาน (Coordinating).....	656
การประสานงาน.....	656
ขอบเขตด้านการรายงานผล (Reporting).....	671
การรายงานผล.....	671
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร.....	691
ขอบเขตด้านการงบประมาณ (Budgeting).....	713
การงบประมาณ.....	713
การควบคุม.....	734
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	753
งานวิจัยในประเทศ.....	753
งานวิจัยต่างประเทศ.....	835
สรุป.....	846
3 การดำเนินการวิจัย.....	847
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	847
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	850
แผนแบบการวิจัย.....	850

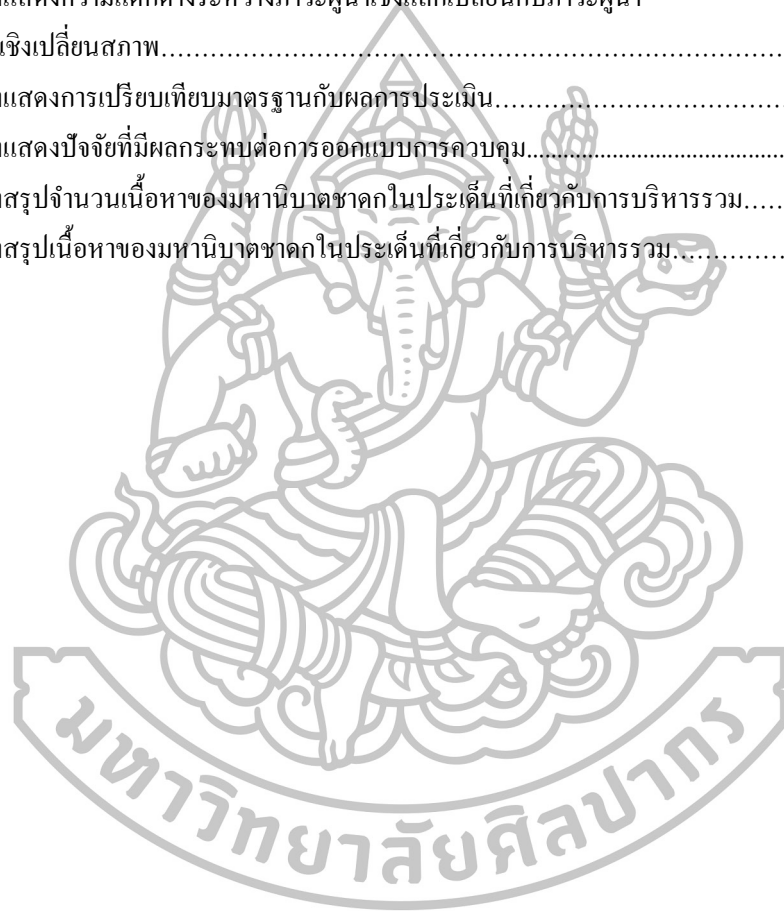
บทที่	หน้า
ประชากร.....	850
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ.....	850
ตัวแปรที่ศึกษา.....	851
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	851
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	851
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	852
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	853
สรุป.....	853
4 ผลการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูล.....	854
ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร.....	854
ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning).....	854
เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน.....	854
ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผน.....	860
ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผน.....	862
เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร.....	863
ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร.....	868
ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร.....	869
เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	871
ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	880
ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	881
ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing).....	882
เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ.....	882
ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การ.....	886
ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การ.....	887

บทที่	หน้า
สรุปผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร.....	1264
ตอนที่ 2 ทศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ.....	1274
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	1285
สรุปผลการวิจัย.....	1285
อภิปรายผล.....	1298
ข้อเสนอแนะ.....	1402
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	1402
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	1403
รายการอ้างอิง.....	1405
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายชื่อหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปและหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	1473
ภาคผนวก ข แบบบันทึกข้อมูลผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยผู้วิจัย.....	1491
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และรายชื่อผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ.....	1495
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ทศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ.....	1498
ประวัติผู้วิจัย.....	1501



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางแสดงประเภทบุคลิกภาพและอาชีพที่เหมาะสม.....	378
2	ตารางแสดงวิธีการต่างๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ.....	476
3	ตารางแสดงลักษณะของพฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง.....	511
4	ตารางแสดงปัญหาของผู้สั่งงานและปัญหาของผู้รับงานที่สำคัญในองค์กรธุรกิจ.....	517
5	ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำ เชิงเปลี่ยนสภาพ.....	616
6	ตารางแสดงการเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลการประเมิน.....	744
7	ตารางแสดงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกรออกแบบการควบคุม.....	746
8	ตารางสรุปจำนวนเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม.....	1265
9	ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม.....	1266



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	15
2	แผนภูมิแสดงการยับยั้งผลอันเกิดจากพฤติกรรมทางการเมือง.....	146
3	แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์กันระหว่างนวัตกรรมกับเทคโนโลยี.....	244
4	แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่าง โจฮารี.....	274
5	แผนภูมิแสดงปัจจัยหรือตัวแปรของตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน.....	328
6	แผนภูมิแสดงบ้านของความสามารถในการทำงาน (Work Ability house).....	329
7	แผนภูมิแสดงการมีอิทธิพลของปัจจัยทางด้านสถานการณ์ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน.....	331
8	แผนภูมิแสดงการเกิดค่านิยม.....	334
9	แผนภูมิแสดงอิทธิพลของค่านิยมต่อพฤติกรรมมนุษย์.....	335
10	แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่าง โจฮารี.....	369
11	แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมกลุ่มของโฮแมนส์.....	384
12	แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	426
13	แผนภูมิแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและการควบคุมหรืออำนาจ การตัดสินใจในงาน.....	427
14	แผนภูมิแสดงกระบวนการเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน.....	443
15	แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่าง โจฮารี.....	455
16	แผนภูมิแสดงสมมุติฐาน 3 ประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม.....	461
17	แผนภูมิแสดงกรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining).....	475
18	แผนภูมิแสดงสมการการตัดสินใจตามทัศนคติของศิริชัย ชินะตั้งกูร.....	504
19	แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของเซนนันและวีเวอร์.....	531
20	แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของลาสเวลล์.....	532
21	แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของออสทูดและชแรมม์.....	533
22	แผนภูมิแสดงแบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โล.....	534
23	แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของนิวกอมป์.....	535
24	แผนภูมิแสดงกระบวนการดำเนินการงานการประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของคัทลิป.....	554
25	แผนภูมิแสดงกระบวนการดำเนินการงานประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของรัตนาวดี.....	555
26	แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและเป้าหมายของมนุษย์.....	563
27	แผนภูมิแสดงวัฏจักรของการงูใจ.....	563
28	แผนภูมิแสดงรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงงูใจ.....	570
29	แผนภูมิแสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	586
30	แผนภูมิแสดงพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน.....	599
31	แผนภูมิแสดงแบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิดของทันเนนบาว์มและชมิคท์.....	602

แผนภูมิที่	หน้า
32	แผนภูมิแสดงการจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์..... 604
33	แผนภูมิแสดงแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด..... 607
34	แผนภูมิแสดงข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์..... 609
35	แผนภูมิแสดงการส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ..... 617
36	แผนภูมิแสดงทักษะทางการบริหารที่จำเป็นแตกต่างกันตามระดับการบริหาร..... 618
37	แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่าง โจฮารี..... 623
38	แผนภูมิแสดง โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการเปลี่ยนแปลง (แนวตั้ง) กับกระบวนการต่อเนื่อง (แนวนอน)..... 624
39	แผนภูมิแสดงความสอดคล้องของกระบวนการบริหาร..... 658
40	แผนภูมิแสดงกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน..... 675
41	แผนภูมิแสดงลำดับชั้นของหน่วยข้อมูลในระบบฐานข้อมูล..... 694
42	แผนภูมิแสดงองค์ประกอบโดยรวมของระบบฐานข้อมูล..... 697
43	แผนภูมิแสดงกระบวนการ ได้มาของสารสนเทศ..... 701
44	แผนภูมิแสดงกระบวนการควบคุมและผลที่ได้จากระบบการควบคุม..... 741
45	แผนภูมิแสดงการตัดสินใจทางการบริหารในกระบวนการควบคุม..... 742
46	แผนภูมิแสดงวงจร PDCA ในยุคแรก..... 749
47	แผนภูมิแสดงวงจร PDCA แบบญี่ปุ่น..... 750
48	แผนภูมิแสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง..... 750
49	แผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 849
50	แผนภูมิแสดงการประยุกต์หลักกรรมในพระพุทธศาสนามาใช้ในการควบคุม..... 1253

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	แผนภาพแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน.....	378
2	แผนภาพแสดงบันไดการมีส่วนร่วมของประชาชน 8 ขั้น.....	397
3	แผนภาพแสดงรูปแบบการสื่อสารแบบเครือข่ายแบบรวมศูนย์.....	520
4	แผนภาพแสดงรูปแบบการสื่อสารแบบเครือข่ายแบบกระจาย.....	521
5	แผนภาพแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ.....	525
6	แผนภาพแสดงการประสานงานในแนวตั้งหรือในแนวนิ่ง.....	664
7	แผนภาพแสดงการประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลง.....	665
8	แผนภาพแสดงการประสานงานโดยแผนแบบไดเอติก (Dyadic).....	665
9	แผนภาพแสดงการประสานงานโดยปรับตัวเข้าหากัน.....	665
10	แผนภาพแสดงการประสานงานแลกเปลี่ยนแบบปิด.....	666



บทที่ 1

บทนำ

นับแต่อดีตเป็นลำดับมาจนถึงปัจจุบัน พระพุทธศาสนาได้เจริญเคียงคู่อยู่กับชาติไทย หยั่งรากฝังลึกอยู่ในจิตใจของคนไทย ภายใต้พระบรมราชูปถัมภ์ขององค์พระมหากษัตริย์ราชเจ้าผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐ ทุกพระองค์มานับสหัสวรรษ¹ จนมีคำขวัญยึดถือกันว่า ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งองค์พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวผู้ทรงออกแบบธงไตรรงค์ก็ทรงกำหนดให้สีขาวยกของธงไตรรงค์ หมายถึงพระไตรรัตน์ และธรรมคัมภีร์จิตใจของคนไทย พระพุทธศาสนาจึงเป็นสัญลักษณ์เป็นสถาบันหลักคู่ชาติไทยมาโดยลำดับ² พระมหากษัตริย์ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ผู้ทรงเป็นพระประมุขของชาติต่างก็ทรงเป็นพุทธมามกะ ทรงดำรงอยู่ในฐานะองค์เอกอัครศาสนูปถัมภก ทรงยกย่องเชิดชูและเคารพบูชาพระพุทธศาสนา ทรงนำหลักพุทธธรรมมาเป็นหลักสำคัญในการบริหารและพัฒนาชาติบ้านเมือง³ โดยที่ทรงใช้หลักธรรมมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับข้าราชการผู้อยู่ใต้อาณัติ ทั้งทรงเป็นผู้นำกระทำให้เป็นแบบอย่าง อันเป็นรัฐประศาสน์นโยบายที่ดีในการที่จะปกครองข้าราชการทั้งปวงจากภายใน⁴ เช่น ในรัชสมัยพระเจ้าคำแหงมหาราช (พ.ศ.1822-1842) พระองค์ก็ทรงปฏิบัติโดยนัยดังกล่าวเช่นกัน ทรงอุปถัมภ์บำรุงพระพุทธศาสนา จนมีผลทำให้พระพุทธศาสนานั้นลงหลักปักฐานดำรงมั่นอยู่ในดินแดนของประเทศไทยนี้⁵ ดังเป็นที่ปรากฏเป็นที่รู้กันในศิลาจารึกหลักที่ 1⁶ ครั้นเปลี่ยนแปลงการเมืองการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ไปสู่วาระบอบประชาธิปไตยที่ใช้รูปแบบตามระบบเวสต์มินสเตอร์ (Westminster) ของสหราชอาณาจักรแล้วนั้น ได้ขาดการนำเอาหลักพุทธธรรมเข้ามาเป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่ดีของสังคม โดยเฉพาะในด้านการบริหารและพัฒนาชาติบ้านเมืองตามแบบอย่างพระมหากษัตริย์ไทยที่ได้ทรงกระทำไว้เป็นแนวทางแล้วในอดีตอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อีกทั้งยังเต็มไปด้วยการแก่งแย่งแข่งขันเพื่อชิงอำนาจ

¹สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงชินวราลงกรณ (ช่วง วรปัญญา), พระมงคลวิเสศกถา (กรุงเทพฯ: หสน.อาทรการพิมพ์, 2546), คำนำ.

²พระมหารัตนนะ วรบัณฑิต, “การบริหารบุคคลเชิงพุทธ” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 58.

³พระปลัดประจวบ ทุนผลงาม, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาชุมชนของพระครูพุทธธรรมรักษ์ (บุญเห็น พุทธภุจิโต)” (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), 2.

⁴นพดล เจนอักษร, “กินเมือง : การบริหารตามขงคกรรม” วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 26, 2 (พฤศจิกายน 2540 - กุมภาพันธ์ 2541): 14.

⁵นพดล เจนอักษร, “แนวคิดตะวันออกกับการบริหารการศึกษาไทย,” ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี : 2553), 15-9.

⁶ชมรมพระพุทธศาสนา เอไอเอ, “พุทธ” ศาสนาชาติ, เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.aia.or.th/national_religion.htm

ในการปกครองประเทศอยู่ตลอดเวลา⁷ การพัฒนาประเทศต่างมุ่งไปในวิถีแห่งวัตถุ แต่ขาดธรรมะคุ้มครอง ซึ่งจะพบว่ามีผลกระทบด้านศีลธรรมทั้งทางด้านกาย วาจาและใจ มีการฆ่าและเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ การคอร์รัปชั่นทุจริตในวงราชการ มีการล่วงละเมิดประเวณี จุดคร่าอนาจารข่มขืนแล้วฆ่าโดยมิได้ละอายใจในสังคมไทย⁸

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับต่างๆ โดยเฉพาะในด้านวงการการศึกษาต่างก็หันมาใส่ใจในด้านของการพัฒนาทางด้านจิตใจ อีกทั้งยังได้พยายามที่จะรักษาทำนุบำรุง และเผยแพร่หลักพุทธธรรมให้เป็นหลักของสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจหลักพุทธธรรมของคนไทยที่เฝ้าจางเลือนรางลง ความสำคัญของหลักพุทธธรรมในสังคมไทยที่ครอบคลุมด้วยกระแสวัฒนธรรมก็เป็นเรื่องน่าสงสัยและสับสน ปัญหาเหล่านี้เชื่อมต่อไปถึงปัญหาความผาสุกร่มเย็นและความดีงามของสังคม สถาบันการศึกษา และสถาบันระดับชาติ อันจะเห็นได้จากการขยายขอบข่ายการศึกษาเพื่อสนองการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เคลื่อนตามกระแสตะวันตก ในขณะที่เดียวกันก็พยายามธำรงรักษาหลักพุทธธรรมไว้ในวิถีชีวิตไทย โดยถือว่าความรู้ในเรื่องโลกและชีวิตตามสาระแห่งพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญของประเทศไว้ด้วยเช่นกัน⁹ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าพิศวงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ว่ามีหลักการบริหารจัดการใดที่เข้ากันได้กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่ ทั้งยังสามารถธำรงรักษาหลักพุทธธรรม โดยการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไปพร้อมๆ กัน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายหลังแต่ประเทศไทยได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - พ.ศ. 2509) เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา¹⁰ ได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตกมาใช้ในการบริหารประเทศรวมถึงองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งแนวคิดทฤษฎีการบริหารเหล่านี้มีกระบวนการที่มักจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ การจัดรูปร่าง การจัดหา/พัฒนาเจ้าหน้าที่ การอำนวยการ และการควบคุมติดตามประเมินผล แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้คนไทยได้วิจารณ์ตนเองและได้รับการวิพากษ์จากชาวต่างประเทศว่า การบริหารงานในสังคมไทยมีจุดอ่อนที่ขาดการวางแผน ทำงานกันแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าพอให้รอดไปแต่ละวันแต่ละปี ดังนั้นในยุคของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จึงได้มีการเน้นหนักในการวางแผน

⁷เชาวน์วงศ์ เสนพงศ์, การเมืองการปกครองไทย (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547), 58.

⁸นงลักษณ์ เทพสวัสดิ์, วิเคราะห์ปัญหาสำคัญในสังคมไทย (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 82.

⁹สุภาพรรณ ณ บางช้าง, พุทธธรรมที่เป็นรากฐานของสังคมไทย (กรุงเทพฯ : สถาบันไทยศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), 11.

¹⁰สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=83>

ระดับชาติ เกิดมีสภาพต่างๆ ขึ้นมาเพื่อการนี้¹¹ การจัดทำแผนพัฒนาฯ นั้น ได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ เงื่อนไข และการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ¹² แต่จุดมุ่งเน้นของแผนพัฒนาฯ อันคับคั่งๆ คือ ฉบับที่ 1-7 โดยมากจะมุ่งเน้นไปในทางวัตถุหรือเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม¹³ เป็นการพัฒนาที่เป็นไปในลักษณะแยกส่วน ซึ่งกระตุ้นให้เกิดกิเลสความโลภ และความลุ่มหลงในทางวัตถุ เพื่อสนองความอยาก ไม่ว่าจะเป็นการทำการค้าขายด้วยความโลภ หรือ การทำงานหนักมากขึ้น ชีวิตคนไทยมิได้ดำรงอยู่ด้วยความพอดีของการมีอยู่มีกิน แต่เพราะการบริโภคที่มาจากกระตุ้นเพื่อสนองตัณหา ความโลภ และความลุ่มหลง ทำให้คนไทยนั้นมีความอยากไม่สิ้นสุดและเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น มัวเมาในคุณค่าเทียมที่ได้จากการบริโภคสินค้าและบริการ แทนที่จะเป็นคุณค่าแท้ที่เกื้อกูลแก่การดำรงอยู่ของมนุษย์ นับวันปัญหาเชิงทวีความรุนแรงจนขาดดุลยภาพในระบบความสัมพันธ์อันเกื้อกูลแก่การดำรงชีพซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ตัวมนุษย์ สังคม และธรรมชาติ¹⁴

อย่างไรก็ตามในระยะกว่าทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการให้ความสำคัญในด้านจิตใจ คุณธรรม จริยธรรมมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากวามกำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยเฉพาะในหมวด 5 เกี่ยวกับแนวนโยบายต่าง ๆ เช่น แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แนวนโยบายด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม แนวนโยบายด้านกฎหมาย และการยุติธรรม และแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น¹⁵ รวมถึงในหมวด 13 ที่ว่าด้วยจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ¹⁶ พยายามที่จะมุ่งเน้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพโดยองค์รวม เห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในช่วงระยะหลัง ตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2545) ถึง แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) แม้ว่าการการศึกษาเองก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ซึ่งที่ผ่านมาในอดีตนั้นมักมุ่งเน้นที่จะสร้างคนให้เป็นคนเก่งในด้านต่างๆ โดยได้มองข้ามจุดขบอดที่ว่า ถ้าคนฉลาดแต่ขาดคุณธรรม จริยธรรม ก็อาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนเก่งคนฉลาดเหล่านั้นได้สร้างภาพลักษณ์ภายนอกให้ตนเองดูดีในสังคมมีความสง่างามน่ายกย่องเชิดชู แต่กลับแอบแฝงด้วยการตักตวงผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้องได้อย่างเต็มที่และแนบเนียน ซึ่งถือว่าเป็นตัวอันตรายต่อประเทศชาติอย่างยิ่ง ดังพระราชดำรัสขององค์

¹¹ นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, 2529), 39.

¹² “สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง (14 ธันวาคม 2554): 2.

¹³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-7**, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>

¹⁴ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), **เศรษฐศาสตร์แนวพุทธศาสตร์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2537), 28.

¹⁵ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 124, ตอนที่ 47 ก (24 สิงหาคม 2550): 22-25.

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, 111-112.

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “วิชาความรู้ นั้น ถ้าใช้ในทางที่ดีด้วยความรู้เท่ากัน ก็จะช่วยป้องกันประเทศชาติ ให้พ้นภัยอันตรายจากศัตรู และสามารถช่วยการพัฒนาบ้านเมืองให้ทันกับความเจริญของโลกในปัจจุบันได้ แต่ถ้าใช้ด้วยความหลงแล้ว ก็จะเป็นอันตรายแก่ตนเอง และแก่ชาติบ้านเมืองอย่างร้ายกาจที่สุด...”¹⁷ ต่อมาภายหลังได้พิจารณาเห็นว่า สังคมมีความต้องการทั้งสองอย่างคือต้องรู้ดีและประพฤติดีด้วย¹⁸ จึงเน้นย้ำในเรื่องจิตใจมากขึ้น เริ่มตั้งแต่การเน้นให้เด็กไทยมีความรู้คู่คุณธรรม เก่ง ดี มีสุข มาจนถึงคุณธรรมนำความรู้ ได้มีการออกกฎหมาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น ในหมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”¹⁹ และหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 23 ว่า “การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม...”²⁰ เป็นต้น รวมถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ที่กำลังดำเนินการอยู่ ก็มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา 2) เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และ 3) เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้²¹

หนึ่งในบรรดาปัจจัยการบริหารจัดการ 4 Ms ถือว่า คน (Man) นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง²² ในการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้นก็ดำรงอยู่บนหลักการนี้เช่นกันจึงได้เน้นการพัฒนาคน ในการที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงนั้นก็ต้องพัฒนาด้านจิตใจ และการพัฒนาด้านจิตใจนั้นก็ต้องอาศัยศาสนาเป็นหลัก เพราะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจ เป็นเสมือนจิตวิญญาณของคน จิตวิทยาหรือวิชาการสมัยใหม่ใดๆ ก็ช่วยอะไรไม่ได้ และที่สำคัญการพัฒนาจิตใจนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปด้วย ซึ่งการอาศัยหลักศาสนานั้น จะเป็นศาสนาใดก็มีผลดีด้วยกันทั้งนั้น²³ แต่เนื่องด้วยประเทศไทยเป็นชาวพุทธเกือบทั้งประเทศ พระพุทธศาสนาก็ฝังรากลึกอยู่ใน

¹⁷ฟาฏินา วงศ์เลขา, *คุณธรรมนำความรู้ขับเคลื่อนการศึกษาแก้วิกฤติชาติ*, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://social.obec.go.th/node/33>

¹⁸สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *รายงานการอภิปรายเรื่องพุทธธรรมนำ การศึกษาได้อย่างไร*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สกศ., 2544), 6.

¹⁹กระทรวงศึกษาธิการ, *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 6.

²⁰เรื่องเดียวกัน, 17-18.

²¹กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) : ฉบับสรุป*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สกศ., 2553), 17-20.

²²วิจิตร ศรีสอาน, “ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล,” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เล่ม 1 : หน่วยที่ 1-7*, พิมพ์ครั้งที่ 28 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543), 5.

²³นิตย์ สัมมาพันธ์, *การบริหารเชิงพุทธ* (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2529), 41.

สังคมไทยมาหลายศตวรรษ เป็นที่มาของวัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบประเพณีที่สำคัญของคนไทย ด้วยเหตุนี้ การที่จะศึกษาพระพุทธศาสนาในด้านพระธรรมคำสอน หรือด้านอื่นๆ รวมไปถึงการน้อมนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศหรือองค์กรต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งจะต้องศึกษาวิเคราะห์จากองค์ประกอบของความเป็นสถาบันพระพุทธศาสนา องค์ประกอบที่มีบทบาทอย่างสำคัญนั้นได้แก่ พุทธธรรมที่อยู่ในรูปของพระไตรปิฎก หรือในชาดกต่างๆ²⁴ ที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 27-28 ซึ่งมีจำนวนถึง 547 เรื่อง โดยเฉพาะมหานิบาตชาดก หรือที่นิยมเรียกกันในหมู่นักไทยว่าพระเจ้าสิบชาติ อันประกอบด้วย เตมิยชาดก มหานกชาดก สุวรรณสามชาดก เนมิราชชาดก มโหสถชาดก ภูริทัตตชาดก จันทกุมารชาดก มหานารทกัสสปชาดก วิฐุชาดก และมหาเวสสันดรชาดกนั้น เป็นชาดกที่คนไทยให้ความสนใจและให้ความสำคัญมากกว่าชาดกอื่นๆ เป็นอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องราวสิบชาติสุดท้ายของพระพุทธเจ้าก่อนที่จะเสด็จมาอุบัติเป็นพระพุทธเจ้า ที่โดดเด่นด้วยเนื้อหา มีคติธรรม วัฒนธรรมทางสังคมที่ปรากฏในชาดกในหลายๆ ด้านด้วยกัน²⁵

ปัญหาของการวิจัย

จากการบริหารประเทศรวมถึงองค์กรต่างๆ ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยที่มุ่งเน้นในด้านวัตถุ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตกอันมีกรรมวิธีในการค้นหาความจริงที่มุ่งเน้นในลักษณะของรูปธรรมเป็นวิทยาศาสตร์ กล่าวคือวิทยาศาสตร์จะเน้นทางด้านวัตถุ ส่วนศาสนาปรัชญาตะวันออกนั้นจะเน้นทางด้านของจิตใจ²⁶ ส่งผลกระทบในด้านลบต่อภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะในระดับปัจเจกชน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีต่างๆ นั้นเป็นความจริงที่ไม่แท้เสียทั้งหมด อาจเป็นความจริงเพียงเฉพาะกาลเวลาเท่านั้น พอเวลาผ่านไปเพียง 100 ปี หรือ 200 ปี สิ่งที่เราเคยคิดว่าจริงก็กลายเป็นเท็จไป เพราะนั่นไม่ใช่ความจริงที่แท้ แต่เป็นความจริงโดยสมมติ ครอบงำที่เรายังไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่า “เท็จ” เราก็ต้องยอมรับว่า “แท้” อยู่ตรงนั้น แต่เมื่อใดเราสามารถพิสูจน์ได้ว่า “เท็จ” เมื่อนั้นความจริงนั้นก็กลายเป็น “เท็จ” ไป²⁷ เป็นเช่นนี้เพราะถูกคิดค้นขึ้นโดยผู้ที่ยังเป็นปุถุชนซึ่งหนีไปด้วยคัมภีร์หาความทะยานอยาก มากไปด้วยกิเลสหนานับการประการมุ่งเน้นในการแข่งขันแข่งดีในด้านวัตถุแต่มองข้ามด้านคุณธรรมจริยธรรมไป อันเป็นการต่อเติมเพิ่มเติมแต่ความเห็นแก่ตัวยิ่งขึ้น สภาวะการณ์ดังกล่าวมานี้เองกลายเป็นการพัฒนาแบบไม่สมประกอบ ด้วยภัยใหญ่แต่ใจปลาชิว

²⁴ สมบูรณ์ สุขสำราญ, การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา:กรณีศึกษาพระสงฆ์นักพัฒนา (กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์สวย์จำกัด, 2530), 27.

²⁵ พระกาญจนพงศ์ สุวณฺณวิโส (สุวรรณ), “ลักษณะขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก” (ปริญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), 1.

²⁶ คาปรีา ฟริตจ็อฟ, เต้าแห่งฟิลิปปส์ (กรุงเทพฯ: บริษัทพลพันธ์การพิมพ์, 2530), 120.

²⁷ จานงค์ ทองประเสริฐ, “ความงามของพระพุทธรูปจะความลาดลุ่มลึกแห่งพุทธธรรม,” ใน เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542), 245 – 252.

ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ความขัดแย้งของประชาชน ข้อพิพาทเกี่ยวกับดินแดน การอพยพเข้าเมือง และการกีดกันกลุ่มประชากรบางชาติพันธุ์²⁸ เป็นต้น

ทั้งนี้ สุวินัย ภรณวลัย ได้กล่าวถึงปัญหาที่เป็นผลลัพธ์จากการพัฒนาประเทศข้างต้นไว้ว่า “ผู้คนส่วนใหญ่มุ่งแสวงหาการมีชีวิตที่ “มั่งคั่งสมบูรณ์” จาก “เศรษฐกิจ” สิ่งนี้เลยเป็นมูลเหตุให้เกิดความทะยานอยากอย่างแรงกล้าจนกลายเป็นเศรษฐกิจฟองสบู่ เพราะฉะนั้น ถ้าหากพวกเราอยากจะข้ามพ้นเศรษฐกิจฟองสบู่ไปได้ พวกเราจะต้องแปรการแสวงหา “การมีชีวิตที่มั่งคั่งสมบูรณ์ทางวัตถุ” ไปเป็นการแสวงหา “การมีชีวิตที่มีความสุขทางจิตใจ” แทน”²⁹ เพราะถ้าหากมีชีวิตที่มั่งคั่งสมบูรณ์แต่ทางวัตถุฝ่ายเดียวนั้น คนเราก็คงคล้ายกับว่ามีเพียงแค่วางกายแต่ปราศจากจิตวิญญาณ ก็ไม่ต่างอะไรกับหุ่นยนต์แอนดรอยด์ (android) ที่ถูกตั้งโปรแกรมไว้ ก่อให้เกิดความไม่สมดุลของชีวิต มีปัญหาติดตามมา ส่งผลให้บีบรัดบั่นทอนทั้งสภาพร่างกายและสภาวะทางจิตใจชีวิตคนไทย มีผลกระทบต่อน้องกันเป็นลูกโซ่จนเกิดปัญหาสังคมต่างๆ นานาตามมาสารพัด ไม่ว่าจะเป็นการหันหน้าไปพึ่งอบายมุข สุรายาเมา ยาเสพติดหลากหลายชนิด การประทุษร้ายซึ่งกันและกัน หรือแม้กระทั่งคิดสั้นฆ่าตัวตายจนเป็นที่น่าหวาดหวั่นว่า คุณภาพชีวิตของคนไทยจะตกต่ำลงเรื่อยๆ ในห้วงยามที่มีค่าทำนายว่าประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมของผู้สูงวัย อันหมายถึงว่า ภาครัฐจะต้องทุ่มเทงบประมาณไปเพื่อสนับสนุนมาตรการต่างๆ ในอันที่จะสร้างเสริมสุขภาพของคนไทยมากขึ้นเป็นลำดับ³⁰ ดังจะเห็นได้จากสถิติของกรมสุขภาพจิตเกี่ยวกับผู้มาเข้ารับบริการผู้ป่วยใหม่ของภาครัฐคือในโรงพยาบาลจิตเวชนั้น ในช่วงปี พ.ศ.2553-2554 เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 (จากตัวเลข 70,717 ราย เป็น 88,432 ราย) นั่นอาจเป็นไปได้ว่าเกิดจากโรคทางจิตเวชที่เพิ่มขึ้น ส่วนสถิติจำนวนคนการฆ่าตัวตายของคนไทยต่อประชากร 100,000 คน พบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ.2549-2553 อยู่ที่ 5.9 คน ต่อประชากร 100,000 คนมาตลอด ไม่ได้เพิ่มขึ้นแต่ก็ไม่ได้ลดลง นั่นแสดงว่าปัญหาด้านสุขภาพจิตไม่ได้ดีขึ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา³¹ ในขณะที่ความเหลื่อมล้ำทางสังคมยังไม่ดีขึ้น เพราะกระจายรายได้ยังกระจุกตัวในเมืองหลวง³² เห็นได้จากการที่นางแอนเน็ต ดิกสัน ผู้อำนวยการธนาคาร โลกประจำประเทศไทย เปิดเผยรายงานการบริหารการเงินการคลังสาธารณะของประเทศไทย ว่า จากการสำรวจของธนาคาร โลกพบว่า ประเทศไทยมีความยากจนทางรายได้ลดลงจากเดิมค่อนข้างมาก ประชากรมีรายได้สูงขึ้น แต่ความเหลื่อมล้ำยังอยู่ในระดับสูง และ

²⁸ **Advantages and disadvantages of democracy**, accessed October 21, 2012, Available from <http://www.spiritus-temporis.com/democracy/advantages-and-disadvantages-of-democracy.html>

²⁹ สุวินัย ภรณวลัย, **เศรษฐกิจฟองสบู่: บทเรียนและทางรอด** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เจได, 2541), 47.

³⁰ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, **วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “คุณภาพชีวิตคนไทย,” สารพันความรู้ประชากร** (2 เมษายน 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_health/pop_health_145.htm

³¹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, **วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “สุขภาพจิตคนไทย,” สารพันความรู้ประชากร** (24 พฤษภาคม 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_health/pop_health_152.htm

³² Paul Treanor, **WHY DEMOCRACY IS WRONG**, accessed October 21, 2012, Available from <http://web.inter.nl.net/users/Paul.Treanor/democracy.html>

แทบจะไม่มีมีการปรับตัวดีขึ้นเลย เมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน โดยความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นมาจากการกระจุกตัวของกองการกระจายรายได้ ที่ยังอยู่ในเขตเมืองหลวงมากกว่าต่างจังหวัด ปัญหาเรื่องการกระจายรายได้และความเสมอภาคเป็นเรื่องที่ยังต้องการปฏิรูปจากภาครัฐ เพราะมีความสำคัญต่อบริบทของประเทศ³³

แม้ศีลธรรมและจิตใจของประชาชนก็เสื่อมลงอย่างเห็นได้ชัด มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น มีการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม การคอร์รัปชันก้าวหน้าไปอย่างชนิดที่ไม่สามารถหาตัวคนกระทำผิดได้ กลายเป็นเทคนิคการอุบรูดยุคใหม่ ซึ่งบางคนกำลังเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา³⁴ จากการเปิดเผยผลการสำรวจสถานการณ์คอร์รัปชันของไทยของนายธนวรรธน์ พลวิชัย ผู้อำนวยการศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พบว่า ดัชนีสถานการณ์การคอร์รัปชันไทย หรือ CSI ในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2553 นั้นอยู่ที่ระดับ 3.5 ส่วนดัชนีแนวโน้มสถานการณ์คอร์รัปชันไทย อยู่ที่ระดับ 3.8 ถือว่าอยู่ในระดับสถานการณ์ที่รุนแรงมาก โดยถูกจัดลำดับให้เป็นประเทศที่มีการคอร์รัปชันอันดับที่ 78 ของโลก จาก 178 ประเทศและอันดับที่ 14 ของเอเชีย จาก 33 ประเทศ รวมทั้งทำให้รัฐสูญเสียรายได้สูงถึงปีละกว่า 2 แสนล้านบาท หรือคิดเป็นมูลค่าความเสียหายถึงร้อยละ 1-2 ของ จีดีพี³⁵ อีกทั้งประชาชนชาวไทยยังเกิดความเห็นที่ผิดเพี้ยนเพื่อหวังผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ แม้การกระทำนั้นจะผิดกฎหมายหรือทำนองคลองธรรมก็ตาม ดังจะเห็นได้จากผลสำรวจเรื่อง “แนวโน้มทัศนคติอันตรายของสาธารณชนคนไทยว่าด้วยการยอมรับรัฐบาลทุจริตคอร์รัปชัน แต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วยและการโกหกเพื่อเอาตัวรอด” ของเอแบคโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ที่ได้ทำการสำรวจประชาชนอายุ 18 ปีขึ้นไป ใน 17 จังหวัดของประเทศ ได้แก่ กทม.สมุทรสาคร กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรปราการ พะเยา เพชรบูรณ์ เชียงใหม่ นครพนม สกลนคร สุรินทร์ ขอนแก่น นครราชสีมาบุรีรัมย์ นครศรีธรรมราช ชุมพร และสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 2,117 ตัวอย่าง ดำเนินโครงการระหว่างวันที่ 1- 6 กันยายน 2555 ซึ่ง นายพนอด กรรณิก้า ผู้อำนวยการสำนักวิจัยเอแบคโพลล์ ได้เปิดเผยผลการสำรวจว่า ประชาชนคนไทยที่ถูกศึกษาครั้งนี้มีแนวโน้มยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชันแต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย เพิ่มสูงขึ้น จากร้อยละ 63.4 ในเดือนมิถุนายนมาอยู่ที่ร้อยละ 65.8 ในเดือนสิงหาคมที่ผ่านมา ในขณะที่ร้อยละ 34.2 ไม่ยอมรับ และเมื่อจำแนกออกตามเพศ พบว่า ผู้ชายมีร้อยละ 68.9 มากกว่า ผู้หญิงที่มีอยู่ร้อยละ 62.3 ที่ยอมรับรัฐบาลที่ทุจริตคอร์รัปชันแต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย ขณะที่กลุ่มเด็กและเยาวชนเป็นกลุ่มที่น่าเป็นห่วงที่สุด เพราะส่วนใหญ่หรือร้อยละ 79.1 และร้อยละ 76.5 ของผู้มีอายุต่ำกว่า 20 ปี และอายุระหว่าง 20-29 ปี ยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชัน แต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย ในขณะที่ร้อยละ 64.8 ของคนอายุระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 65.4 ของคนอายุ 40-49 ปี และร้อยละ 59.9 ของคนอายุ 50 ปีขึ้นไป ยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชัน แต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย ส่วนกลุ่มนักเรียน นักศึกษา ร้อยละ 70.6 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนสูงที่สุด ที่ยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชัน แต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย ในขณะที่รองลงมาคือ กลุ่มพ่อค้าธุรกิจส่วนตัว ร้อยละ 66.2 กลุ่ม

³³จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “คนไทยรวยขึ้น แต่ยังกระจุกตัวเฉพาะเมืองหลวง,” สารพันความรู้ประชากร (24 พฤษภาคม 2555) , เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_317.htm

³⁴นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์,2529), 39.

³⁵“คอร์รัปชันในไทย ติดอันดับที่ 14,” วอยซ์นิวส์ (Voice News) (30 ธันวาคม 2553), เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://music.voicetv.co.th/mv/1410>

พนักงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 64.3 กลุ่มรับจ้างทั่วไป เกษตรกร ร้อยละ 61.9 และส่วนใหญ่เช่นกันคือร้อยละ 59.4 ของกลุ่มข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และร้อยละ 58.8 ของกลุ่มแม่บ้านเกษียณอายุที่ยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชัน แต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย นอกจากนี้ ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 68.3 มีความโน้มเอียงที่จะโกหกเพื่อเอาตัวรอด ในขณะที่ร้อยละ 31.7 จะไม่โกหกในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มข้าราชการพบว่า กลุ่มข้าราชการมีสัดส่วนสูงถึงเกือบร้อยละ 60 ที่ยอมรับได้ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชันแต่ขอให้ตนเองได้ประโยชน์ด้วย โดยผู้ถูกศึกษาส่วนใหญ่จะนึกถึงการได้ผลตอบแทนจากรัฐบาลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงาน การโยกย้ายพรรคพวกเพื่อนฝูงให้อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือ ได้ดูแลพื้นที่ผลประโยชน์ทางธุรกิจ ก็จะยอมรับรัฐบาลเพราะมีเหตุผลอ้างความชอบธรรมว่า ทุกรัฐบาลก็ทุจริตคอร์รัปชันด้วยกันทั้งนั้น เอาอำนาจทางการเมืองมาแลกแข่งด้วยกัน แต่ถ้าแลกแข่งแล้วตนเองได้ประโยชน์ด้วย ก็ยอมรับได้ เรียกกันว่า “กินตามน้ำ” หรืออย่างมากก็จะทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น อยู่เฉยๆ ดีกว่า อยู่รอดได้ หรือปิดตาข้างเดียว นอกจากนี้ นักเรียนนักศึกษาส่วนใหญ่ยังระบุว่า พวกเขาพบเจอความไม่ซื่อสัตย์ การทุจริต คอร์รัปชันในทุกแห่งของสังคมไทย ตั้งแต่ในครอบครัว พ่อแม่ไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน ไปร้านค้าเจอแม่ค้าที่คดโกง นั่งรถไปกับพ่อแม่เจอการรีดไถของเจ้าหน้าที่ เข้าห้องเรียนก็เจอเพื่อนๆ ลอกการบ้านกัน ลอกข้อสอบกัน ซึ่งเป็นปัญหาสังคมที่หยั่งรากลึกเข้าไปทุกที่ของสังคมไทย³⁶

ค่านิยมของประชาชนไทยกำลังเปลี่ยนไปสู่ความเลื่อมของความเจริญทางวัตถุ ซึ่งเป็นโรคของประเทศก้าวหน้าต่างๆกำลังเผชิญอยู่ ดังที่ปรากฏให้เห็นเป็นข่าวว่า มีอาชญากรรมเพิ่มขึ้นอันเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจซึ่งไม่เอื้อประโยชน์ต่อผู้มีรายได้น้อย รายได้ประจำ และกลุ่มผู้ไม่มีรายได้เพียงพอต่อการยังชีพ รวมทั้งปัญหาสังคมอื่นๆ ทำให้เกิดอาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการปล้นชิงทรัพย์ โดยผู้ร้ายซึ่งมีทั้งประชาชนไทยและเครือข่ายอาชญากรรมจากต่างประเทศ³⁷ รวมถึงปัญหาหายเสพติดและการค้าประเวณี ดังจะเห็นได้จากกรจัดทำสรุปสถิติคดีอาชญากรรม กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในพื้นที่กองบังคับการตำรวจนครบาล 1-9 ตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ.2554 - ตุลาคม พ.ศ.2554 พบว่า คดีที่รัฐเป็นผู้เสียหาย มีสถิติสูงสุด โดยเฉพาะคดีหายเสพติดเป็นปัญหาอันดับต้นๆ ที่มีสถิติการจับกุมมากที่สุด โดยมีการจับกุมได้มากถึง 78,838 คดี จับกุมผู้ต้องหาได้ 79,332 ราย โดยพื้นที่กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 มีสถิติการจับกุมสูงถึง 19,926 คดี รองลงมาคือ บก.น.7 จำนวน 12,949 คดี ส่วนคดีรองลงมา คือคดีเกี่ยวกับการค้าประเวณี มีสถิติการจับกุมทั้งสิ้น 15,373 คดี โดย บก.น. 1 มีการดำเนินคดีมากที่สุด คือ 8,310 คดี รองลงมาคือ บก.น.6 จำนวน 4,965 คดี สาเหตุแห่งความเลื่อมโทรมทางสังคมเหล่านี้ ล้วนเป็นเพราะต้องการแสวงหาความมั่งคั่งทางวัตถุ จนถึงขนาดใช้วิธีการที่ขัดต่อหลักศีลธรรมและมนุษยธรรม สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นเหมือนผักปลา

³⁶“อึ้ง!สังคมไทยแย่แล้ว รับได้โกง-กินตามน้ำ แต่ขอมีเอี่ยวด้วยคน ขรก.ชูสรบ.คอร์รัปชัน,” **แนวหน้าออนไลน์** (8 กันยายน 2555), เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.naewna.com/local/21373>.

³⁷“ปัญหาอาชญากรรมเพิ่ม,” **คมชัดลึกออนไลน์** (2 ตุลาคม 2555), เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/detail/20100824/70901/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%8D%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B9%88%E0%B8%A1.html>

ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เองก็มีส่วนในการนำมาซึ่งความเสี่ยง ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ เทคนิคด้านแสงสี เสียง ถูกนำมาใช้ในสถานเริงรมย์ เช่น ดิสโก้เทค เป็นเหตุให้วัยรุ่นจำนวนมากหลงใหลเกินขอบเขต ก่อให้เกิดความฟุ้งเฟ้อและฟุ้งซ่านทางจิตใจ มีผลเสียมากกว่าผลดี อีกทั้งยังเป็นช่องให้เกิดการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีการเปิดเผยของพล.ต.ต.อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์ รอง ผบ.ช.น. ผู้ดูแลงานบริหารในการวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสถานบริการและสถานประกอบการในพื้นที่กรุงเทพมหานครว่า สถานบริการที่ได้รับอนุญาตนั้นมีเพียง 629 แห่งเท่านั้น ซึ่งแบ่งออกเป็นใบอนุญาต 190 แห่ง และนอกใบอนุญาต 439 แห่ง ส่วนสถานบันเทิงนอกใบอนุญาตที่ไม่ได้รับอนุญาตมีมากถึง 1,312 แห่ง³⁸ คงเกิดการคาดเดาว่าเป็นการเปิดช่องให้เกิดการคอร์รัปชัน การมั่วสุม หรือการค้าประเวณีได้เพียงไร ในส่วนวัยรุ่นนั้นจากข้อมูลกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ระบุว่าปี พ.ศ. 2553 ประเทศไทยมีเด็กหญิงอายุต่ำกว่า 20 ปี ตั้งครรภ์ ประมาณ 100,000 คน ต่อปี หรือ 14% ของการตั้งครรภ์ทั้งหมด และแต่ละปีมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หากเทียบกับวัยรุ่นทั่วประเทศ 9,000,000 คน หรือ 15% ของประชากรทั้งหมด พบว่ามีจำนวนวัยรุ่นที่เป็นวัยรุ่นคลอดแต่มีแม่วัยรุ่นมากขึ้น³⁹ นายวิทยา บุรณศิริ รมว.สาธารณสุข กล่าวว่า วิกฤติว่า วัยรุ่นสมัยนี้เป็นหนุ่มสาวเร็วกว่าสมัยก่อน เริ่มมีเพศสัมพันธ์ครั้งแรกอายุน้อยลงเฉลี่ยอายุเพียง 15 ปี ทั้งมีการคุมกำเนิดและไม่มีการคุมกำเนิดหรือมีการคุมกำเนิดอย่างไม่ถูกต้อง ทั้งโดยเต็มใจและไม่เต็มใจถูกล่อลวงบังคับ จึงเป็นสาเหตุของการตั้งครรภ์ไม่พร้อม ทั้งนี้ในปี พ.ศ.2554 พบวัยรุ่นหญิงอายุ 10-19 ปี คลอดบุตรมากถึง 131,400 คน หรือเฉลี่ยชั่วโมงละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ของจำนวนหญิงที่คลอดบุตรทั้งหมดในประเทศไทย ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยการคลอดบุตรในวัยรุ่นระดับโลกที่มีร้อยละ 11⁴⁰ ขณะที่นางพรพันธุ์ บุญยรัตพันธุ์ ส.ว.สรรหา กล่าวว่า ในจินจาลินไทม์มีแนวโน้มว่าเยาวชนจะมีเพศสัมพันธ์กันมากขึ้น ถือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดปัญหาโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยประเทศไทยมีอัตราการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นสูงสุดในเอเชีย และเป็นอันดับที่ 2 ของโลก⁴¹

เทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารก็เช่นกันจะเห็นได้จากการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแถลงภาวะสังคมไทยในไตรมาสที่ 4 และภาพรวมปี พ.ศ.2554 ว่า เยาวชนไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ซึ่มา คัมแอลกอฮอล์สูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก 9 เท่าตัว ประชาชนไทยติดอันดับ 40 นักดื่มโลก อันดับ 3 ในเอเชีย ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพ คาดว่าในปี พ.ศ.2558 จะสูญเสียรายได้เนื่องจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง 52,150

³⁸“นครบาลประชุมแก้ไขปัญหสถานบริการ-สถานประกอบการ,” **Matichon Online** (3 กันยายน 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=134666989&grpId=03&catid=03

³⁹จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “ตะลึง! วัยรุ่นไทยท้องไม่พร้อม 1 แสนคนต่อปี,” **สารพันความรู้ประชากร** (22 กุมภาพันธ์ 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/repro_hiv/repro_hiv_131.htm

⁴⁰จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “ผงะวัยรุ่นหญิง 10-19 ปีคลอดลูกชม.ละ 15 คน,” **สารพันความรู้ประชากร** (24 กรกฎาคม 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_326.htm

⁴¹“อึ้ง!! วัยรุ่นไทยครองสถิติตั้งครรภ์สูงสุดในเอเชียอันดับ 2 ของโลก,” **Mthai News** (13 กุมภาพันธ์ 2555), เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://news.mthai.com/general-news/153343.html>

ล้านบาท อีกทั้งคดีอาญาโดยรวมยังคงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะยาเสพติด ขณะที่ยาไอซ์ยังคงเดินหน้านักเสพยาไอซ์รายใหม่ สาเหตุเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวที่ล่อแหลม ไม่ว่าจะเป็นการจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่อยู่รอบสถานศึกษา การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงการหาซื้อง่ายและสะดวก⁴² ทั้งนี้ผลสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติล่าสุดในปี พ.ศ.2554 พบว่าในกลุ่มประชากรไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ดื่มสุรา 17 ล้านคน คิดเป็น 32% ของประชากรวัยนี้ที่มีทั้งหมด 53.9 ล้านคน⁴³ อีกตัวอย่างคือเทคโนโลยีทำให้เกิดเลื่อยไฟฟ้า ทำให้เกิดการตัดไม้ทำลายป่ากันอย่างรวดเร็ว หากยังใช้ขวานฟันต้นไม้กันอยู่ ยังใช้เลื่อยมือกันอยู่ ปัจจุบันก็ยังมีป่าเหลืออยู่เป็นจำนวนมากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน⁴⁴ และคงไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาน้ำท่วม⁴⁵ ปัญหาการเกษตรขาดน้ำ ปัญหาผิวหนังติดเชื้อ ปัญหาดินโคลนถล่มหรือปัญหาดินสไลด์ เป็นต้น ตัวอย่างเช่นนี้ยังมีอีกมากมาย ซึ่งปัญหาดังกล่าวมาทั้งหมดนั้นก่อให้เกิดความเสียหายยังไม่พอแต่ยังเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการพัฒนาประเทศชาติในด้านต่างๆ อีกด้วย⁴⁶

ดังนั้นการพัฒนาและแก้ปัญหาวิกฤติในสังคม โดยการผลักดันให้สังคมไทยก้าวสู่สังคมระบบคุณธรรมนำความรู้โดยน้อมเอาหลักพุทธธรรมนำเข้มาพร้อมด้วยนั้นเป็นสิ่งที่ควรทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแท้จริงแล้วประเทศไทยเรานั้นมีแก้วมณีอันล้ำค่าอยู่แต่ขาดผู้สนใจที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั้นคือพระพุทธศาสนา หลักพุทธธรรมนั้นอำนวยคุณประโยชน์ต่อการบริหารและการปกครองของไทยมาทุกสมัยโดยได้มีส่วนควบคุมจิตใจของชนชั้นปกครองให้อยู่ในศีลธรรมอันดี ไม่ให้ใช้อำนาจเกินขอบเขต ทำให้คนไทยรู้จักถือสายกลางมีเมตตา กรุณาสุภาพอ่อนน้อมและเคารพผู้ใหญ่ ทั้งนี้หลักพุทธธรรมยังมีคุณค่าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความมีเหตุผลในการปฏิบัติราชการ การพึ่งตัวเอง สามัคคีธรรมในการทำงานและพฤติกรรมในการปกครอง⁴⁷ ที่สำคัญหลักพุทธธรรมนอกจากเป็นหลักที่เข้ากันได้ดีกับหลักทางการบริหารจัดการแล้ว ยังเป็นอุปกรณ์ต่อการบริหาร

⁴²จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัยประชากรศาสตร์, “ผงะ!วัยรุ่นไทย เฟซบุ๊กทำห้อง ชีเมยาเสพยาไอซ์,” สารพันความรู้ประชากร (2 มีนาคม 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_306.htm

⁴³“เผยนักดื่มไทย ชีเมยาอันดับ3ในเอเชีย เบียร์ครองแชมป์ยอดนิยม,” Mthai News (7 กุมภาพันธ์ 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://news.mthai.com/general-news/152632.html>

⁴⁴นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์,2529), 39-40.

⁴⁵มูลนิธิวิกิพีเดีย, “อุทกภัยในประเทศไทย พ.ศ. 2554,” วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี, เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2_%E0%B8%9E.%E0%B8%A8._2554

⁴⁶“สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11(พ.ศ. 2555 - 2559),” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128, ตอนพิเศษ 152 ง (14 ธันวาคม2554): 2.

⁴⁷ทินพันธุ์ นาคะตะ, “คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2509), 158.

จัดการ รวมตลอดถึงการปฏิบัติราชการและการประกอบกิจการของเอกชนและองค์กรต่างๆ ที่ยึดถือหลักแห่งเหตุผลและสามัคคีธรรมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยได้ทั้งผลงานและเป็นการพัฒนาจิตใจควบคู่กันไปอีกด้วย⁴⁸ ซึ่งตัวอย่างอันเป็นที่ประจักษ์แก่เราท่านทั้งหลายในการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้นี้ได้แก่ พระปฏิปทาจริยาวัตรขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั่นเอง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชันเสด็จเถลิงถวัลยราชสมบัติ เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2489 ตามกฎมณเฑียรบาลว่าด้วยการสืบราชสันตติวงศ์ พระพุทธศักราช 2467 ประกอบด้วยความเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎร ต่อมาได้ทรงประกอบพระราชพิธีบรมราชาภิเษกเป็นพระมหากษัตริย์โดยสมบูรณ์ตามโบราณราชประเพณี เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2493 พระองค์ทรงมีพระปฐมบรมราชโองการพระราชทานอารักขาแก่ประชาชนชาวไทยว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ทรงตั้งพระราชสัตยาธิษฐานว่า จะทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจปกครองราชอาณาจักรไทยโดยทศพิธราชธรรมจรรยา ด้วยเหตุนี้พระองค์เองตลอดรัชสมัยที่ทรงเสวยราชย์ มหาชนชาวไทยเองได้ประจักษ์และสำนึกในพระมหากษัตริย์คุณแล้วว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจน้อยใหญ่ ด้วยพระวิริยะอุตสาหะ ตรากดราพระวรกายสมดังพระประถมบรมราชโองการที่ว่า จะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม ธรรมในที่นี้ที่สำคัญ คือ ทศพิธราชธรรม⁴⁹ ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามที่ปรากฏในชาดก 1 ในบรรดา 9 องค์ ที่เรียกว่า “นวังคลัตถุศาสน์” กล่าวคือ สุตตะ เลายะ เวชยาภณะ คาถา อุทาน อิติวุตตะกชาดก อัฏฐธัมม และเวทัลละ อันเป็นคัมภีร์ที่บรรจุพระพุทธพจน์คือพระธรรมวินัยที่ชาวตะวันตกรู้จักกันโดยทั่วไปว่า “Pali Canon” หรือ “Buddhist Canon” เพราะเป็นที่ประมวลหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาเอาไว้⁵⁰ แต่ชาวตะวันตกโดยเฉพาะประเทศไทยรู้จักกันโดยส่วนมากว่า “พระไตรปิฎก” นั่นเอง

กล่าวโดยรวมความว่า เนื้อหาสาระของวิชาการบริหารจัดการ อันมีรากฐานดั้งเดิมมาจากแนวความคิดและสภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการแบบตะวันตกที่มีลักษณะแตกต่างกันกับการบริหารในบริบทของประเทศอื่นๆ กล่าวคือ ความรู้ แนวคิด และวิธีการที่ประเทศกำลังพัฒนาได้รับเข้ามาจากประเทศตะวันตก อาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อนำมาใช้ในอีกสังคมหนึ่งที่มีสถานการณ์และภาวะความพร้อมแตกต่างกันออกไปในแต่ละมิติ อันรวมไปถึงรากฐานทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมของผู้คนในสังคม⁵¹ ซึ่งจะก่อให้เกิด

⁴⁸พูนลาภ แก้วแจ่มศรี, “การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546), 73.

⁴⁹สำนักงานส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ, พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับความยุติธรรม, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.identity.opm.go.th/identity/king/show_content.asp?type_qry=45&king_code_qry=01&king_type_qry=1&lang=thai&cont_type=duty&menu_code=00000004

⁵⁰สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และอดุลย์ คนแรง, “พระไตรปิฎกกับศาสตร์สมัยใหม่,” ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพระไตรปิฎกศึกษา 000147 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), 168.

⁵¹British Broadcasting Corporation, “Head to head: African democracy,” **BBC NEWS** (October 16 2008), accessed October 21, 2012, Available from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7671283.stm>

ปัญหาทางการบริหารจัดการขึ้นมาได้หากว่าได้มีการนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาปฏิบัติอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์ จนบางครั้งอาจเกิดผลเสียขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น หรือในกรณีของปัญหาที่ยังไม่ปรากฏอาการขึ้นในปัจจุบัน แต่จะสะสมจนเกิดผลอย่างรุนแรงเมื่อเวลาได้ผ่านไป⁵² และในฐานะที่ประเทศไทยมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ ทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารประเทศโดยธรรมาธิปไตย ซึ่งมีพระมหากษัตริย์ที่ทรงทศพิธราชธรรม เป็นพระประมุขเป็นผู้บริหารที่เที่ยงธรรมเป็นที่กล่าวถึงกันมาหลายศตวรรษนับตั้งแต่สมัยพระนครกรุงศรีอยุธยา เป็นราชธานี แต่ว่าแนวความคิดนี้ไม่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์ความรู้หรือหลักการปฏิบัติที่ชัดเจนเท่าที่ควรจะเป็น หากเป็นแต่เพียงการรับรู้กันอย่างกว้างขวางในหมู่มชนทั่วไปเท่านั้น⁵³ อีกทั้งในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยังคงใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาประเทศโดยยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อันเป็นหนึ่งในหลักการทางพระพุทธศาสนาพระราชทานซึ่งได้ทรงแนะนำให้ป็นแนวทางสำหรับการดำเนินชีวิต⁵⁴ มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ และขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ยึดแนวคิดในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมโดยมี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกในคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิต⁵⁵ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาเห็นว่า ชาติคซึ่งเป็นหนึ่งในบรรดานักสังคมศาสตร์หรือนิยามเรียกกันว่า พระไตรปิฎก โดยเฉพาะชาตคกนิบาตที่ 22 คือ มหานิบาตชาตคก หรือเรียกว่า “ทศชาติชาตคก” เรียกโดยทั่วไปว่า “พระเจ้าสิบชาติ” นั้นเป็นชาตคกที่พุทธศาสนิกชนถือว่าเป็นเรื่องศักดิ์สิทธิ์และรู้จักกันโดยแพร่หลาย มากไปด้วยเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในแง่มุมต่างๆ⁵⁶ มีหลักพุทธธรรมในระดับโลกวิสัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ตลอดทั้งกรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการต่างๆ มีปรากฏอยู่อย่างมากมายหลายประการ ไม่เป็นปฎิบัติอุปสรรคข้อขัดแย้งใดๆ ต่อบริบทของประเทศ เพราะดำรงอยู่ควบคู่กับคนไทยมานานนับสหัสวรรษ ทั้งพระมหากษัตริย์ไทยทรงได้นำมามาประยุกต์ใช้และพระราชทานไว้เป็นแนวทางให้เห็น

⁵² พูนลาภ แก้วแจ่มศรี, “การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่” (ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546), 4.

⁵³ นพดล เจนอักษร, “นวัตกรรมการศึกษา,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี : 2553), 11-31.

⁵⁴ นพดล เจนอักษร, “แนวคิดตะวันออกกับการบริหารการศึกษาไทย,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุง), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี : 2553), 15-32.

⁵⁵ “สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559),” ราชอาณาจักรไทย เล่ม 128, ตอนพิเศษ 152 ง (14 ธันวาคม 2554): 9.

⁵⁶ ชัยชนะ ปิ่นเงิน, ทศชาติชาตคกฉบับล้านนา, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.sri.cmu.ac.th/~elanna/elanna47/public_html/tossachart/tossachart1.html

เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาแล้วทั้งในอดีตและปัจจุบัน และเพื่อจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ที่ยังคงอยู่เชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันมีรากฐานจากมาจากหลักพุทธธรรมมาเป็นหลักในการพัฒนา นอกจากนี้ยังได้ชื่อว่าเป็นการสืบต่ออายุพระศาสนาไว้ เพราะถ้าไม่มีใครใส่ใจศึกษาและขาดความรู้เรื่องหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎกเสียแล้ว พระพุทธศาสนาก็จะต้องเสื่อมสูญไปเป็นแน่⁵⁷ จึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก” เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อเหล่าปัญญาชนผู้สนใจที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร
2. เพื่อทราบทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นอย่างไร
2. ทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่น่าสนใจ
2. ทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกมีความสอดคล้องกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นความพยายามที่จะนำเอาหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกออกมาแสดงเป็นที่ประจักษ์แก่นักบริหารทั้งหลาย เพื่อใช้เป็นหลักการบริหาร ในองค์กรต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนทั้งในระดับจุลภาคและในระดับมหัพภาค โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อให้การตอบปัญหาของการวิจัยถูกต้องตามวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. พระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาชั้นแรก ซึ่งเป็นที่รวบรวมพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไว้เป็นหมวดหมู่ แบ่งเป็นส่วนย่อยตามลักษณะที่เหมือนกันได้ 9 อย่าง เรียกว่า นวัคสัตตสุตตสัน คือ
 - 1.1 สุตตะ ได้แก่ พระสูตรต่างๆ และวินัย
 - 1.2 เคยยะ ได้แก่ พระสูตรที่มีคาถาผสม
 - 1.3 เวชยาकरणะ ได้แก่ ข้อความร้อยแก้วล้วนๆ เช่น อภิธรรมปิฎก
 - 1.4 คาถา ได้แก่ ข้อความร้อยกรองที่เป็นคาถาล้วนๆ เช่น ธรรมบท เถรคาถา
 - 1.5 อุทาน ได้แก่ ข้อความที่เป็นพุทธอุทาน
 - 1.6 อิติวุตตะกะ ได้แก่ ข้อความที่ตรัสอุเทศแล้วแสดงนิเทศจบลงด้วยบทสรุป (นิคม)
 - 1.7 ชาตกะ ได้แก่ ชาดกทั้งหมด

⁵⁷พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณจันทร์, “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม” (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 6.

1.8 อภภูตธรรม ได้แก่ พระสูตรว่าด้วยเรื่องอักษรรยต่างๆ

1.9 เวทัสสะ ได้แก่ ข้อความที่ถามตอบกันไปมา

ชาดกหรือชาดกนั้น คือ เรื่องราวของพระโพธิสัตว์ ที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎกและอรรถกถาอธิบายพระไตรปิฎกนั้น มีทั้งหมด 547 เรื่อง ชาดกเรื่องที่มีจำนวนคาถาเกินกว่า 80 คาถาขึ้นไป เรียกว่า “มหานิบาตชาดก” มี 10 ชาดก ได้แก่ 1) เตมียชาดก 2) มหาชนกชาดก 3) สุวรรณสามชาดก 4) เนมิราชชาดก 5) มโหสถชาดก 6) ภูริทัตตชาดก 7) จันทกุมารชาดก 8) มหานารทกัศสพชาดก 9) วิรุทธชาดก และ 10) มหาเวสสันดรชาดก

2. ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปได้มาทั้งหมด จำนวน 206 เล่ม และหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้มาจำนวน 109 เล่ม พิจารณาดูเนื้อหาที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเหล่านั้นแล้วสรุปรวมองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทฤษฎีของกูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB”⁵⁸ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารในขอบเขตดังกล่าว ดังนี้

2.1 ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

2.1.1 การวางแผน

2.1.2 สภาพแวดล้อมองค์กร

2.1.3 บรรยากาสงค์การ

2.2 ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย

2.2.1 การจัดองค์การ

2.2.2 การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

2.2.3 วัฒนธรรมองค์การ

2.2.4 จริยธรรมองค์การ

2.2.5 การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ

2.2.6 นวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.3 ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบด้วย

2.3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3.2 พฤติกรรมบุคคลในองค์การ

2.3.2.1 ลักษณะทางชีวภาพ

2.3.2.2 การรับรู้และการเรียนรู้

2.3.2.3 ความสามารถ

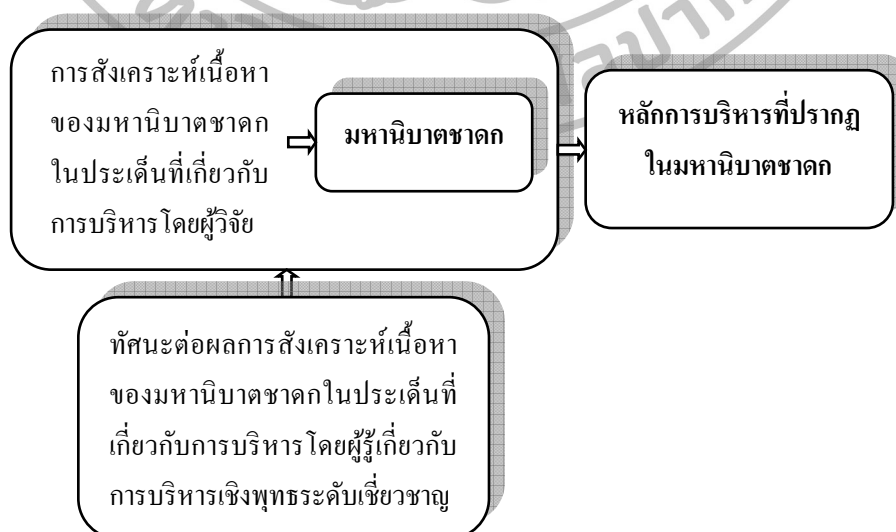
2.3.2.4 ค่านิยมและเจตคติ

2.3.2.5 บุคลิกภาพ

2.3.3 พฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

⁵⁸Luther Gulick, “Note on the Theory of Organization,” in **Papers on the Science of Administration**, eds. Luther H. Gulick, and Lyndall F. Urwick (New York:Institute of Public Administration,1937), 13-15.

- 2.3.3.1 การมีส่วนร่วม
 - 2.3.3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 2.3.4 ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน
 - 2.3.5 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง
 - 2.4 ขอบเขตด้านการอำนวยการ (Directing) ประกอบด้วย
 - 2.4.1 การตัดสินใจ
 - 2.4.2 การสั่งงาน
 - 2.4.3 การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
 - 2.4.4 การจูงใจ
 - 2.4.5 ภาวะผู้นำ
 - 2.4.6 มนุษยสัมพันธ์
 - 2.4.7 การนิเทศ
 - 2.5 ขอบเขตด้านการประสานงาน (Coordinating)
 - 2.6 ขอบเขตด้านการรายงานผล (Reporting) ประกอบด้วย
 - 2.6.1 การรายงานผล
 - 2.6.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
 - 2.7 ขอบเขตด้านการงบประมาณ (Budgeting) ประกอบด้วย
 - 2.7.1 การงบประมาณ
 - 2.7.2 การควบคุม
3. ทักษะของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ
 ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอกรอบแนวคิดของการวิจัยดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ถือเอาตามหลักฐานที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เป็นเอกสารหลัก

การอ้างอิงพระไตรปิฎกของข้อมูลแต่ละตอนในการวิจัยครั้งนี้จะอนุโลมปฏิบัติตามหลักการอ้างอิงวัสดุอ้างอิงไปในเนื้อหาของคู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์ พุทธศักราช 2554 ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นหลัก ซึ่งจะไม่ได้อ้างอิงโดยวิธีบอกเลขที่เล่ม เลขข้อ และเลขหน้า ดังวิธีปฏิบัติที่นิยมกันในการอ้างอิงพระไตรปิฎก ทั้งนี้เพื่อให้การอ้างอิงวัสดุอ้างอิงนั้นเป็นระบบเดียวกันโดยตลอด

การวิจัยครั้งนี้นำเนื้อหาของชาดกมาทำการวิจัยเพียง 3 ส่วน คือ อตีตวัตถุ คาถา และเวชยาภรณ์ะ จากองค์ประกอบของชาดกที่มีอยู่ทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจุบันวัตถุ อตีตวัตถุ คาถา เวชยาภรณ์ะ และสโมธาน

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documents research) ซึ่งภาษาที่ใช้ในการบันทึกหลักธรรมในพระไตรปิฎกนั้นเป็นต้นคึกษา เมื่อล่วงสมัยมาความเข้าใจในเรื่องรากศัพท์หรือความหมายของศัพท์ที่พูดถึงจึงอาจเกิดการคลาดเคลื่อนไม่ตรงกัน ซึ่งจำต้องได้รับการตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญผลเป็นอย่างไรการวิจัยครั้งนี้ก็ยอมรับตามนั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำถาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

หลักการบริหาร หมายถึง หลักการอันเป็นสมรรถนะที่เอื้อต่อการบริหารในแนวทางแห่งธรรมาธิปไตยเพื่อสนับสนุนและชี้แนะให้บุคคลหรือองค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริงและยั่งยืน อันได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาดชาดกโดยผ่านทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ ด้วยกระบวนการวิจัยที่เป็นระบบเชื่อถือได้

มหานิบาดชาดก หมายถึง เรื่องราวที่แสดงความเป็นมาเกี่ยวกับการบำเพ็ญบารมีของพระพุทธเจ้าพระนามว่าโคตมะ ในขณะที่ยังทรงเป็นพระโพธิสัตว์ มีจำนวนคาถาเกินกว่า 80 บทขึ้นไป มีลักษณะเป็นนิทานอิงธรรมะประเภทร้อยแก้ว ซึ่งพระองค์เองได้ตรัสแสดงแก่บุคคลหลายระดับต่างกรรมต่างวาระกัน จำนวน 10 ชาดก ได้แก่ 1) เตมิยชาดก 2) มหาชนกชาดก 3) สุวรรณสามชาดก 4) เนมิราชชาดก 5) มโหสถชาดก 6) ภูริทัตชาดก 7) จันทกุมารชาดก 8) มหานารทกัสสปชาดก 9) วิฑูรชาดก และ 10) มหาเวสสันดรชาดก ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งทั้งหมดจัดอยู่ในส่วนของพระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดก

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และ 2) เพื่อทราบทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ชาดก

ชาดกทั้งหมดเป็นเรื่องอดีตนิทานที่พระพุทธเจ้าทรงยกขึ้นมาแสดงเพื่อเป็นข้อเปรียบเทียบเรื่องที่เป็นปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น ถือเป็นวิธีการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้า โดยแสดงเป็นแบบบุคลาธิษฐาน คือ ยกบุคคลที่เป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นข้อธรรมนั้นๆ ให้เห็นเด่นชัดและเหมาะสม ซึ่งบางชาดกพระพุทธเจ้าตรัสพระคาถาสรุปไว้ในที่สุดของเรื่องหรือบางชาดกพระพุทธเจ้าทรงยกคาถาของพระโพธิสัตว์ในชาดกนั้นๆ มาตรัสไว้ซ้ำอีก โดยการแบ่งเรื่องชาดกจะแบ่งตามคาถาประกอบเรื่อง เช่นเรื่องไพนมีคาถาเดียวก็จัดให้อยู่ในเอกนิบาตชาดกถ้ามี 2 คาถา ก็เรียกว่า ทุกนิบาตชาดก เรื่อยไปจนถึงมีคาถาเกิน 80 คาถาขึ้นไป เรียกว่า มหานิบาต แต่ละพระชาติที่พื้นมาพระชาติหนึ่งๆ ก็เรียกว่า ชาดกหนึ่งๆ ในพระไตรปิฎกนั้นมีทั้งหมด 547 เรื่อง ที่อยู่ในส่วนของมหานิบาตชาดกมี 10 เรื่อง ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเข้าใจถึงชาดกมากยิ่งขึ้นในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงความหมายของชาดก คุณค่าและความสำคัญของชาดก ความมุ่งหมายของชาดก แหล่งที่มาของชาดก ลักษณะของชาดก องค์ประกอบของชาดก ประเภทของชาดก นิบาตชาดก มหานิบาตชาดก การนำชาดกไปประยุกต์ใช้ในสังคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของชาดก

ก่อนที่จะรู้ความหมายของชาดก ควรรู้รากศัพท์และคำแปลของชาดกเสียก่อน คือ คำว่า “ชาดก” หรือ “ชาดก” นั้นมีวิเคราะหว่า ชาตฺ พุพฺพเว ภูตฺ พุพฺพ ชนฺ ธฺปญฺจกฺ คฺปฺปฏิพฺทฺสฺย กฺยติ กเถตีติ ชาตกํ แปลว่า เรื่องที่กล่าวถึงเบญจขันธ์และผู้เกี่ยวข้องอันเกิดมีในภพชาติก่อน⁵⁹ ดังนั้นคำว่าชาดกหรือชาดกนั้นจึงมาจาก ชาตศัพท์อันสำเร็จมาจาก ชนฺ ธาตุ (root) ซึ่งแปลว่า เกิด แล้วจึงแปลง ชนฺ ธาตุ เป็นชา ลง ต ปัจจัยในกิริยาติดัก ปัจจัยตัวนี้แปลว่า “แล้ว” ได้รูปคำเป็นชาต แปลว่าเกิดแล้ว เถ ธาตุ (root) ในความหมายว่าส่งเสียงหรือกล่าว ลง อ ปัจจัย และแปลง เอ ที่ เถ เป็น อ

ราชบัณฑิตยสถาน ได้อธิบายไว้ว่า ชาดก [ชาดก] เป็นคำนาม หมายถึง เรื่องพระพุทธเจ้าที่มีมาในชาติก่อนๆ ตามที่กล่าวไว้ในคัมภีร์ข้อนี้, ชื่อคัมภีร์ในพระพุทธศาสนาส่วน 1 ใน 9 ส่วนที่ เรียกว่า นังคสัตตอุทสาสน์. (ป. ชาดก).⁶⁰

⁵⁹ พระธรรมกิตติวงศ์, ศัพท์วิเคราะห (กรุงเทพฯ: เลียงเชียง, 2550), 266.

⁶⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

พัฒน์ เฝิงผลา ได้แสดงทัศนะไว้ถึง 3 ความหมาย ได้แก่

1. ชาดก หมายถึงเรื่องราวอดีตชาติของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย พระพุทธเจ้าทุกพระองค์ในอดีตก่อนจะตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น พระองค์ได้เสวยพระชาติต่างๆ เป็นมนุษย์บ้าง อมนุษย์บ้าง เทวดาบ้าง สัตว์สองเท้าบ้าง สัตว์สี่เท้าบ้าง ฯลฯ แต่ละชาติพระองค์ทรงบำเพ็ญเป็นพระโพธิสัตว์ ด้วยการบำเพ็ญบารมี 10

2. ชาดก หมายถึงคำสอนของพระพุทธเจ้าอย่างหนึ่งในจำนวนคำสอนเก้าอย่าง ที่เรียกว่า นวสังกตศาสนา แปลว่า คำสอนของพระศาสดามี องค์ 9 คือ สุตตะ เภยยะ เวชยกรณะ คาลา อุทาน อิติวุตตะกชาดก อัมภุคธรรม และเวทลละ

3. ชาดก หมายถึงคัมภีร์เล่มหนึ่งในจำนวน 15 เล่มของคัมภีร์ขุททกนิกายในพระสุตตันตปิฎก ซึ่งคัมภีร์ขุททกนิกายนี้มีคัมภีร์อยู่ 15 เล่มคือ ขุททกปาฐะ ธรรมบท อุทาน อิติวุตตะก สุตตนิบาต วิมานวัตถุ เปตวัตถุ เถรคาลา เถรีคาลา ชาดก นิทเทส ปฏิสัมภิตามรรค อปทาน พุทธวงศ์ และจริยาปิฎก⁶¹

อุดม รุ่งเรืองศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดกคือเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับพระพุทธเจ้าองค์ที่นิพพานไปแล้วสองพันกว่าปีในครั้งที่พระพุทธองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ ก่อนจะอุบัติมาเป็นเจ้าชายสิทธัตถะและบรรลุสำเร็จเป็นพระพุทธเจ้าในชาตินี้⁶²

พระมหาบูรณะ ชาตเมโธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ แสดงถึงความเป็นมาในพระชาติต่างๆ ที่ได้เกิดมาสร้างบารมีเอาไว้เพื่อการตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า เราเรียกว่าพระเจ้า 500 ชาติ ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกเล่มที่ 27, 28 มีทั้งหมด 547 เรื่อง อาจมีเรื่องซ้ำกันบ้างแต่คาลาจะต่างกัน หรือบางเรื่องยกมาเพียงคาลาเดียวจากเรื่องที่มีหลาย ๆ คาลา⁶³

พระมหาสุนทร สุนทรธมฺโม (เสนาชูย) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกหรือชาดกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ แสดงถึงความเป็นมาในพระชาติต่างๆ ที่ได้เกิดมาสร้างบารมีเอาไว้เพื่อการตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า เรียกว่าพระเจ้า 500 ชาติ ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎก เล่มที่ 27, 28 มีทั้งหมด 547 เรื่อง อาจมีทั้งเรื่องซ้ำกันบ้าง แต่คาลาจะต่างกัน หรือบางเรื่องที่ยกมาเพียงคาลาเดียวจากเรื่องที่มีหลาย ๆ คาลา⁶⁴

พระโกสักรัง ปญญาวชิโร ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดก หมายถึง เนื้อเรื่องโดยพิสดารในอรรถกถาชาดกในพระสุตตันตปิฎก หมวดขุททกนิกายชาดก ในพระไตรปิฎกของพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท⁶⁵

⁶¹พัฒน์ เฝิงผลา, “การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก” (รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 9-11.

⁶²อุดม รุ่งเรืองศรี, *สารานุกรมวัฒนธรรมไทยภาคเหนือ* เล่ม 4 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสารานุกรมวัฒนธรรมไทย ธนาคารไทยพาณิชย์, 2542), 1815.

⁶³พระมหาบูรณะ ชาตเมโธ, “ขุมทรัพย์จากชาดก,” ใน *เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542), 197-213.

⁶⁴พระมหาสุนทร สุนทรธมฺโม (เสนาชูย), *นิทานชาดก*, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.dhammadownload.com/chadoknt/chadoknt.php>

⁶⁵พระโกสักรัง ปญญาวชิโร (มณีรัตน์), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักคำสอนในพระพุทธานุศาสน์ที่ปรากฏในคัมภีร์ชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548), 3.

สุชีพ ปุญญานุภาพ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า คำว่า ชาดก หรือ ชาตค แปลว่า ผู้เกิด คือเล่าถึงการกระทำที่พระพุทธเจ้าทรงเวียนว่ายตายเกิด ถือเอากำเนิดในชาติต่าง ๆ ได้พบปะผจญกับเหตุการณ์ต่างบ้างชั่วบ้าง แต่ก็ได้พยายามทำความดีติดต่อกันมากบ้างน้อยบ้างตลอดมา จนได้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้าในชาติสุดท้าย กล่าวอีกอย่างหนึ่ง จะถือว่า เรื่องชาดกเป็นวิวัฒนาการแห่งการบำเพ็ญคุณงามความดี ของพระพุทธเจ้า ตั้งแต่ยังเป็นพระโพธิสัตว์อยู่ก็ได้⁶⁶

อนุชิต จิตนุกูล ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกส่วนมากมีเนื้อหาเป็นตัวอย่างของความประพฤติที่ดีให้แก่เด็ก ๆ และสิ่งที่ผู้อ่านจะได้ นอกจากความสนุกสนานอย่างมีสาระแล้วยังได้รับธรรมต่าง ๆ คำศัพท์สำนวนภาษาและคำราชาศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเนื้อเรื่อง ที่สำคัญยังได้รับคติธรรมในการดำเนินชีวิตทุกรูปแบบ ได้เห็นความรุ่งเรืองปัญญาของบรรพบุรุษที่สั่งสอนธรรมโดยสอดแทรกมาในกลอุบายหรือปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้อ่านได้ขบคิด นับว่าเป็นประโยชน์และน่าศึกษาเป็นอย่างมาก⁶⁷

พระเผด็จ ทตฺตชีโว ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกเป็นนิทานทางพุทธศาสนาที่เหมาะสมจะเป็นแม่แบบในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม คำสอนและความคิด รวมทั้งข้อปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งสอดแทรกอยู่ในวิถีชีวิตของคนไทย⁶⁸

พระมนตรี อินตา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดก คือ เรื่องราวในอดีตชาติของพระโพธิสัตว์ ก่อนที่จะเสวยพระชาติสุดท้าย และตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า⁶⁹

สมิตธิพล เนตรนิมิตร ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดก เป็นคำสอนสำคัญในคำสอน 9 วิธี ที่เรียกว่า นวังกัสถุศาสน์ ได้แก่ สุตตะ เภยยะ เวชยการณะ กถา อุทาน อิติวุตตะกั ชาดก อภุคฺคกรรม และเวทลละ พระสังคีตอาจารย์ประมวลนวังกัสถุศาสน์ไว้ 3 ปีฎก คือ พระวินัยปีฎก พระสุตตันตปีฎก และพระอภิธรรมปีฎก และในส่วนของพระสุตตันตปีฎกนั้น แบ่งเป็น 5 นิกาย คือ ทีฆนิกาย มัชฌิมนิกาย สังยุตตนิกาย อังคุตตรนิกาย และขุททกนิกาย ชาดกอยู่ในขุททกนิกาย พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 27 และ 28

ชาดก มีความหมายที่ใช้กันทั่วไป 2 อย่าง

1. หมายถึง เกิด เช่น “ปรับอาบัติทุกกฏภิกษุผู้แสวงหาเมิดและขวานเพื่อจะตัดต้นไม้และเถาวัลย์ที่เกิด ณ ที่นั้น” (ตตฺถ ชาตคกกุฐลดาเจทนตถ วาสิสฺส) หรือ “ที่ขึ้นอยู่ที่นั้น ได้แก่ ที่เกิดบนหม้อดินที่ฝังไว้นาน” (ตตฺถ ชาตคกนุติ จิรินิหิตาย กุมภิกขา อุปริ ชาตคก)
2. หมายถึง การบำเพ็ญบารมีในอดีตชาติของพระโพธิสัตว์ก่อนตรัสรู้ (ชาตฺ กุตฺ อติตฺ ภควโต จิริยํ ตํ กิยติ กถิยติ เอเตนาคิ ชาตคก)

⁶⁶สุชีพ ปุญญานุภาพ, **ทศชาติชาดก**, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.dhammadhammathai.org/chadok/chadok10.php>

⁶⁷อนุชิต จิตนุกูล, “วิเคราะห์คุณธรรมจากนิทานชาดก ฉบับกรมวิชาการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 4.

⁶⁸พระเผด็จ ทตฺตชีโว, **นิทานชาดก เล่ม 1** (กรุงเทพฯ: นิวไวกิต, 2531), 1.

⁶⁹พระมนตรี อินตา, “การแนะนำชีวิตผ่านนัยเปรียบเทียบของพระพุทธเจ้าในนิทานชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 42.

ชาดกเป็นพระพุทธรูปประเภทที่ไม่ใช่พระสูตร เป็นคำสอนที่มีอิทธิพลต่อวิธีสอนธรรมในยุคต่อมา เป็นการสอนอย่างเล่านิทาน เหมาะกับผู้ฟังทุกระดับ เป็นเทคนิคที่คงประสิทธิผลต่อผู้ฟังมาทุกยุคสมัย เพราะผู้สอนมีความรู้หลายด้าน รู้วิธีนำเสนอ มีวาทศิลป์ เชื่อมโยงให้คนฟังมองเห็นภาพลักษณะชวนให้น่าติดตาม

ชาดกเป็นเรื่องเล่า มีเหตุการณ์ข้ามภพข้ามชาติ ไม่ต่างกับวิธีสอนในจริยาปิฎก เล่าถึงการบำเพ็ญบารมีในอดีตชาติของพระโพธิสัตว์ ในกลุ่มชาดกหรือนิทานชาดกมีคัมภีร์ชาดกปาติหรือชาดกภาษาบาลีเป็นต้นแบบ ต่อมาเมื่อรถถลาชาดก (ชาดกภูฏาน) ชาดกมลา (ชาดกของมหายาน) รวมทั้งนิทานชาดกในยุคต่อมา คือ ปัญญาสาชาดก เล่าเรื่องข้ามสังสารวัฏเช่นเดียวกัน⁷⁰

อนึ่งชาดก มาจากศัพท์ “ชาดก” ในภาษาบาลีและภาษาสันสกฤต หนังสือปทานุกรม บาลี ไทย อังกฤษ สันสกฤต ของพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระจันทบุรีนฤนาถ อธิบายว่า ชาดก ชาดก (ผ) : [โบราณว่า วัตถุประสงค์อันเป็นที่กล่าวซึ่งจาริตอันบังเกิดแล้ว]. ส. ชาดก

กล่าวโดยรวมความว่า ชาดกนั้น หมายถึง เรื่องราวในอดีตชาติของพระโพธิสัตว์ก่อนที่จะมาเสวยพระชาติสุดท้ายแล้วตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

คุณค่าและความสำคัญของชาดก

พัฒน์ เฟื่องผลา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณค่าของชาดกไว้โดยสรุป 10 ประการ ดังนี้

1. คุณค่าทางด้านคำสอน มี 2 ลักษณะคือ 1) คำสอนที่เป็นสังขธรรม เช่นอริยสัจ 1 เป็นต้น และ 2) คำสอนที่เป็นจริยธรรม เช่น ความสามัคคี การคบมิตร เป็นต้น
2. คุณค่าทางด้านสังคม คือ 1) การแข่งขันวรรณะ 2) การเมือง การปกครอง 3) การอาชีพ 4) การพนัน และ 5) การกีฬา
3. คุณค่าทางด้านวรรณคดีและบ่อเกิดวรรณคดี วรรณคดีชาดกทั้งในนิบาตและนอกนิบาต จัดเป็นวรรณคดีบาลี วรรณคดีเหล่านี้ยังเป็นบ่อเกิดวรรณคดีไทย เช่น มหาชาติคำหลวง กากีคำกลอน เป็นต้น และยังเป็นบ่อเกิดของนิทานพื้นบ้านภาคต่างๆ เช่น เรื่องหงส์หิน ในภาคเหนือ เรื่องสินไซ ในภาคอีสาน และเรื่องสุบิน ในภาคใต้ เป็นต้น
4. คุณค่าทางด้านบ่อเกิดหนังสือสุภายิตและนิทานคติธรรม นิทานสุภายิต เช่น เรื่องโคนันทวิศาล เป็นต้น นิทานคติธรรม เช่น เรื่องพระยาช้างฉัททันต์ เป็นต้น
5. คุณค่าทางด้านความเชื่อ เช่น เชื่อในการกลับชาติไปเกิด เชื่อในเรื่องเวทมนต์คาถา เป็นต้น
6. คุณค่าทางด้านสุภายิต เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นต้น และเป็นบ่อเกิดโครงโลกนิคดีด้วย
7. คุณค่าทางการสอน คือ ก่อนสอนต้องให้รู้จักบุคคลที่จะสอน รู้จักธรรม รู้จักการเปรียบเทียบ รู้จักถาม-ตอบ
8. คุณค่าทางประวัติของพระพุทธเจ้าและพระสาวกทั้งหลาย นิทานชาดกแต่ละเรื่องทำให้ทราบว่า พระพุทธเจ้าประทับอยู่ที่ไหนมีเหตุการณ์อะไรเกี่ยวกับพระองค์และพระสาวกรูปใดบ้างที่ปรากฏอยู่ในเรื่องนั้น

⁷⁰ สมิตธิพล เนตรนิมิตร, สหวิทยากรในชาดก, เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=554&articlegroup_id=104

9. คุณค่าทางด้านภาษา ทำให้ทราบว่า ชาดกในพระสุตตันตปิฎกขุททกนิกายมีลักษณะแต่งเป็นคาถา ส่วนอรรถกถาชาดกภาษามีลักษณะแต่งเป็นร้อยแก้วหรือร้อยคาถาไว้ ที่สำคัญคือมีโครงเรื่อง 5 ส่วน ส่วนในกึ่งกาชาดกนั้น ภาษาที่ใช้มีลักษณะเป็นร้อยแก้ว แก้อธิบายคำ ความหมาย ในพระไตรปิฎกและอรรถกถา

10. คุณค่าชาดกทางด้านอื่นๆ นั้น เช่น คุณค่าทางด้านปรัชญา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม การศึกษา การเศรษฐกิจ การคมนาคม เป็นต้น⁷¹

ปทุมรัตน์ คำสัตย์ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของชาดกไว้ว่า นิทานชาดกเป็นนิทานที่แสดงพฤติกรรมแต่หนหลังของพระพุทธเจ้า ครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ มุ่งแสดงธรรมเพื่อสั่งสอนบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ มีคุณค่าด้วยคติสอนใจ เพื่อให้บุคคลกระทำความดี ละเว้นความชั่ว โดยอาศัยหลักคำธรรมตามความเชื่อทางพระพุทธศาสนา นอกจากนี้ ยังมีการนำเค้าเรื่องนิทานชาดกมาสร้างเป็นนิทานคติธรรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายขึ้น เหมาะสมกับบุคคลในแต่ละระดับ ซึ่งนอกจากจะให้ข้อคิดแล้ว ยังพร้อมใจไปด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลินอีกด้วย⁷²

ศุภกาญจน์ วิชานาติ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของชาดกไว้ 4 ประการดังนี้

1. เป็นหลักคำสอนหนึ่งในนวัคส์ตฤศาสน์ ชาดกถือว่าเป็นหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏอยู่ในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า นวัคส์ตฤศาสน์ก่อนที่จะมีการสังคายนา แล้วแยกออกไว้เป็นหมวดหนึ่งในขุททกนิกาย

2. เป็นชีวประวัติของพระโพธิสัตว์ในด้านการบำเพ็ญบารมี พระพุทธเจ้าทุกพระองค์ก่อนที่จะได้ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า จะต้องได้บำเพ็ญบารมีมาก่อน พระพุทธองค์ต้องพ้นฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ ถึงขั้นแลกด้วยชีวิตก็ยอม เพื่อแลกกับพระสัพพัญญูญาณ

3. เป็นชาดกที่ทรงยกขึ้นมาตรัสเพื่อแก้ปัญหาในปัจจุบัน ชาดกทุกเรื่องในชั้นอรรถกถา จะมีการปรารภเรื่องราวที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก่อน โดยเรื่องราวที่เกิดขึ้นนั้นพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ตัดสินปัญหาด้วยพระองค์ โดยการยกเรื่องราวในอดีตชาติของพระพุทธองค์ขึ้นมาเล่าเพื่อยุติปัญหาในปัจจุบันนั้น

4. เป็นชาดกที่กล่าวถึงการกลับชาติมาเกิดในสมัยพุทธองค์ ชาดกทุกเรื่อง ตอนจบของชาดกจะมีการตรัสสรุปบุคคลหรือสัตว์ที่สำคัญ ๆ ในเรื่องที่ยกขึ้นมาเล่าว่า มีใครบ้างที่กลับชาติมาเกิดในสมัยพุทธองค์ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นต้นเหตุในเรื่องปัจจุบันนั้นว่า เหมือนกับพฤติกรรมในอดีตชาติ⁷³

⁷¹พัฒน์ เฝิงผลา, “การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก” (รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 335-336.

⁷²ปทุมรัตน์ คำสัตย์, “นิทานชาดกพระเจ้าห้าร้อยชาติฉบับของพูนศักดิ์ สักดามุขวัฒน์และจอม บุญตาเทศ ป.: การวิเคราะห์คุณธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551), 11.

⁷³ศุภกาญจน์ วิชานาติ, “หลักการและความสำคัญของพระธรรมบทและชาดกศึกษา” เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการธรรมบทและชาดกศึกษา บทที่ 2 วิทยาลัยพุทธศาสตร์และปรัชญา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://bv1.pnru.ac.th/upload-files/uploadfile/47/a1e1aac84fc376d6910df85cf69845.pdf>

ความมุ่งหมายของชาดก

เฉลิม มากนวล ได้แสดงทัศนะไว้โดยสรุปว่า นิทานชาดกมีความมุ่งหมายเพื่อใช้สอนธรรมะ และเพื่อแก้ปัญหาแก่ประชาชน⁷⁴

ส่วน พัฒน์ เฟื่องผลา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่ออ่านชาดกด้วยความพินิจพิจารณาก็จะเข้าใจความมุ่งหมายของการแต่งชาดกได้ ดังนี้

1. เพื่อใช้สอนธรรมะ พระพุทธเจ้าทรงคิดหาวิธีการสอนธรรมะให้เข้าใจได้ง่าย จึงใช้นิทานเป็นตัวนำ เป็นสื่อกลาง เป็นอุปกรณ์และเป็นอุทาหรณ์จึงทรงแสดงธรรมะด้วยชาดก
2. เพื่อศึกษาธรรมะด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน เนื่องจากธรรมะเป็นเรื่องลึกซึ้งยากที่จะเข้าใจ การศึกษาธรรมะย่อมมีความยาก ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากศึกษาการสอนธรรมะโดยยกนิทานมาเล่าเป็นอุทาหรณ์ เป็นกลวิธีการสอนธรรมะที่ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความเพลิดเพลินและเข้าใจธรรมะได้ถูกต้อง
3. เพื่อแก้ความสงสัยของพุทธศาสนิกชน นิทานชาดกบางเรื่อง เริ่มต้นด้วยพระสาวกมีความสงสัยหรือมีคำถาม พระพุทธเจ้าทรงแก้ความสงสัยโดยเล่านิทานเปรียบเทียบปัญหาทำให้หมดความสงสัยในธรรมะ⁷⁵

แหล่งที่มาของชาดก

วินัย ภูระหงษ์ ได้แสดงทัศนะไว้โดยสรุปว่า นิทานชาดกมีที่มา 4 ทาง ดังนี้

1. จากเรื่องที่มีเล่ากันทั่วไปและมีมาก่อนการรวบรวมคัมภีร์ชาดกที่สมบูรณ์
2. จากนิทานชาวบ้านหรือนิทานต่างประเทศที่แพร่เข้ามา
3. จากเรื่องราวในประวัติศาสตร์หรือพงศาวดารบ้านเมืองก่อนยุคพุทธกาล
4. โดยการผูกเรื่องขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบ⁷⁶

สืบพงศ์ ธรรมชาติ ได้แสดงทัศนะไว้โดยสรุปว่า ชาดกมีจำนวนมากมิใช่มีในคัมภีร์ชาดก พระสุตตันตปิฎกเท่านั้น ชาดกบางเรื่องต่างออกไปจากชาดกในคัมภีร์ การที่เกิดชาดกขึ้นมาจำนวนมากทำให้พุทธศาสนิกชนได้รับรู้เรื่องชาดกหลากหลาย ซึ่งชาดกเหล่านี้กำเนิดขึ้นได้ 4 ทาง ดังนี้

1. พระพุทธเจ้าทรงระลึกได้
2. พระพุทธเจ้าทรงนำนิทานเก่ามาดัดแปลงสั่งสอนพุทธศาสนิกชน
3. ผู้รู้ทางพระพุทธศาสนานำเค้าเรื่องเดิมจากแหล่งต่าง ๆ มาแต่งใหม่
4. ผู้รู้ทางพระพุทธศาสนาผูกเรื่องแต่งชาดกขึ้นมาเองโดยไม่อาศัยเค้าโครงเรื่องจากที่อื่น⁷⁷

⁷⁴เฉลิม มากนวล, การวิเคราะห์และเปรียบเทียบนิทานชาดกกับนิทานอีสป (กรุงเทพฯ :หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู, 2518), 21.

⁷⁵พัฒน์ เฟื่องผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2530), 16-18.

⁷⁶วินัย ภูระหงษ์, “วรรณคดีศาสนา,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาภาษาไทย 4: วรรณคดีไทยหน่วย 1-7 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526), 357.

⁷⁷สืบพงศ์ ธรรมชาติ, วรรณคดีชาดก, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2542), 1.

พระมนตรี อินตา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกที่มีมาหรือกำเนิดมาจากเรื่องที่มีเสกกันทั่วไป และมีมาก่อนการรวบรวมคัมภีร์ชาดกที่สมบูรณ์ มาจากนิทานชาวบ้านหรือนิทานต่างประเทศ มาจากเรื่องราวในประวัติศาสตร์ หรือพงศาวดารบ้านเมืองก่อนยุคพุทธกาลและมาจากการผูกเรื่องขึ้นเพื่อสั่งสอน⁷⁸

ในส่วนของนิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกทั้ง 547 เรื่องนั้น พัฒน์ เฟื่องผลาได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดก 547 เรื่อง มีลักษณะเป็นนิทานพื้นบ้านเก่าแก่มีมาก่อนพุทธกาล ดังพระบรมราชาธิบายเรื่องนิบาตชาดกของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ตอนหนึ่งว่า “เรื่องชาดกนี้ไม่ใช่เรื่องราวครั้งพุทธกาลเป็น เรื่องมีมาเก่าแก่ก่อนพุทธกาล ที่จะพึงกำหนดได้ด้วยหลักฐานหลายอย่าง ถึงในชาดกเองก็รับว่าเป็นเรื่องเก่าด้วย ขึ้น อติเต ทุกแห่ง ๆ เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมถึงที่ควรจะให้ความชัดเจนโดยชักนิทานมากแล้ว มาชักมา สาทกให้เห็นความกระจ่างขึ้น คำที่แสดงโดยวิธีนี้เรียกว่า ชาดก ในบาลีขึ้นต้นว่า กุตปุพฺพ (เรื่องเคยมีมาแล้ว) จัด เข้าในนวงค์สัตตสุตฺต (คำสอนของพระพุทธเจ้ามีองค์เก้า)”⁷⁹ ตอนหนึ่งว่า “ส่วนนิทานชาดกนี้จึงปรากฏว่า เป็น นิทานเก่าซึ่งเล่าสืบต่อกันมาช้านาน ไม่ใช่เล่าขึ้นในเวลาพุทธกาล หรือผู้แต่งจะแต่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่ภายหลัง เป็น นิทานเก่าที่มีอยู่แล้ว เว้นแต่เรื่องปรารภและกลับชาติ ซึ่งจะยกไว้กล่าวในภายหลัง” และตอนหนึ่งว่า “แต่แท้จริง เรื่องชาดกนี้ เป็นเรื่องนิทาน โบราณซึ่งนักปราชญ์ทั้งหลายได้นำสืบๆ กันมาตั้งแต่ 2500 ปีขึ้นไปหา 3000 ปี ก็เป็น เรื่องที่ควรอยู่ที่เราจะอ่าน”⁸⁰

อุดม รุ่งเรืองศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า พระไตรปิฎกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ พระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก ในพระสุตตันตปิฎกแบ่งออกเป็นนิกายใหญ่ 5 นิกาย คือ ทีฆนิกาย มัชฌิมนิกาย สังกยุตตนิคาย อังคุตตรนิกาย และขุททกนิกาย โดยนิทานชาดกปรากฏอยู่ในพระสุตตันตปิฎก ขุททก นิกาย ซึ่งชาดกนั้นนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของพระไตรปิฎก ซึ่งมีอยู่ 3 ส่วน คือ พระสุต พระวินัย และพระอภิธรรม โดยชาดกเป็นคัมภีร์อันดับที่ 10 ของขุททกนิกาย ซึ่งเป็นนิกายที่ 5 และจัดเป็นองค์ที่ 7 ใน 9 องค์ ที่เรียกว่า “นวงค์สัตตสุตฺต” (สุตตะ เกยยะ เวชยาภระณะ กาลา อุทาน อิติวุตตะจะ ชาดก อัฏฐธัมม เวทลละ)⁸¹

นิทานชาดกที่ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกดังกล่าวนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นสามารถที่จะ พิจารณาได้ตามทัศนะของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ที่ได้อธิบายถึงการจัดแบ่งหมวดหมู่พระไตรปิฎก ไว้ดังนี้

1. พระวินัยปิฎก ประมวลพุทธพจน์ หมวดพระวินัย คือพุทธบัญญัติเกี่ยวกับความประพฤติ ความ เป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมและการดำเนินกิจการต่างๆ ของภิกษุสงฆ์และภิกษุณีสงฆ์ แบ่งเป็น 5 คัมภีร์ (เรียกย่อหรือ หัวใจว่า อปา ม จู ป) คือ

⁷⁸พระมนตรี อินตา, “การแนะนำแนวคิดผ่านนัยเปรียบของพระพุทธเจ้าในนิทานชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 43.

⁷⁹พัฒน์ เฟื่องผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 9.

⁸⁰เรื่องเดียวกัน, 10.

⁸¹อุดม รุ่งเรืองศรี, สารานุกรมวัฒนธรรมไทยภาคเหนือ เล่ม 4 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสารานุกรม วัฒนธรรมไทย ธนาคารไทยพาณิชย์, 2542), 1815.

1.1 อาทิกัมมิกะ หรือ ปาราชิก ว่าด้วยสิกขาบทที่เกี่ยวกับอาบัติหนักของฝ่ายภิกษุสงฆ์ ตั้งแต่ ปาราชิกถึงอนัต

1.2 ปาจิตตีย์ ว่าด้วยสิกขาบทที่เกี่ยวกับอาบัติเบา ตั้งแต่ นิสสัคคิยปาจิตตีย์ถึงเสขิยะ รวมตลอด ทั้งภิกษุณีวัฏกัทั้งหมด

1.3 มหาวรรค ว่าด้วยสิกขาบทนอกปาฏิโมกข์ตอนต้น 10 ชั้นชกะ หรือ 10 ตอน

1.4 จุลวรรค ว่าด้วยสิกขาบทนอกปาฏิโมกข์ตอนปลาย 12 ชั้นชกะ

1.5 ปรีวาร คัมภีร์ ประกอบหรือคู่มือ บรรจुकำถามคำตอบสำหรับซ้อมความรู้พระวินัย พระวินัยปิฎกนี้ แบ่งอีกแบบหนึ่ง เป็น 5 คัมภีร์เหมือนกัน (จัด 2 ข้อ ในแบบต้นนั้นใหม่) คือ

1.1 มหาวิภังค์ หรือ ภิกขุวิภังค์ ว่าด้วยสิกขาบทในปาฏิโมกข์ (ศีล 227 ข้อ) ฝ่ายภิกษุสงฆ์

1.2 ภิกขุณีวิภังค์ ว่าด้วยสิกขาบทในปาฏิโมกข์ (ศีล 311 ข้อ) ฝ่ายภิกษุณีสงฆ์

1.3 มหาวรรค

1.4 จุลวรรค

1.5 ปรีวาร

บางที่ท่านจัดให้ยื่นข้อเข้าอีก แบ่งพระวินัยปิฎกเป็น 3 หมวด คือ

1.1 วิภังค์ ว่าด้วยสิกขาบทในปาฏิโมกข์ทั้งฝ่ายภิกษุสงฆ์และฝ่ายภิกษุณีสงฆ์ (คือรวมข้อ 1 และ 2 ข้างต้นทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกัน)

1.2 ชั้นชกะ ว่าด้วยสิกขาบทนอกปาฏิโมกข์ ทั้ง 22 ชั้นชกะหรือ 22 บทตอน (คือรวมข้อ 3 และ 4 เข้าด้วยกัน)

1.3 ปรีวาร คัมภีร์ประกอบ (คือข้อ 5 ข้างบน)

2. พระสูตรตันตปิฎก ประมวลพุทธพจน์หมวดพระสูตร คือ พระธรรมเทศนา คำบรรยายธรรม ต่างๆ ที่ตรัสยกย่องให้เหมาะกับบุคคลและ โอกาส ตลอดจนบทประพันธ์ เรื่องเล่า และเรื่องราวทั้งหลายที่เป็นชั้น เดิมในพระพุทธศาสนา แบ่งเป็น 5 นิกาย (เรียกย่อหรือหัวใจว่า ที ม ส อ ข) คือ

2.1 ทีฆนิกาย ชุมนุมพระสูตรที่มีขนาดยาว 34 สูตร

2.2 มัชฌิมนิกาย ชุมนุมพระสูตรที่มีความยาวปานกลาง 152 สูตร

2.3 สังยุตตนิกาย ชุมนุมพระสูตรที่จัดรวมเข้าเป็นกลุ่มๆ เรียกว่าสังยุตต่างๆ ตามเรื่อง ที่เนื่องกัน หรือตามหัวข้อหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องของรวม 56 สังยุต มี 7,762 สูตร

2.4 อังคุตตรนิกาย ชุมนุมพระสูตรที่จัดรวมเข้าเป็นหมวดๆ เรียกว่านิบาตต่างๆ ตามลำดับ จำนวนหัวข้อธรรม รวม 11 นิบาต หรือ 11 หมวดธรรม มี 9,557 สูตร

2.5 ขุททกนิกาย ชุมนุมพระสูตรคาถาภาษิต คำอธิบาย และเรื่องราวเบ็ดเตล็ดที่จัดเข้าใน 4 นิกายแรกไม่ได้ มี 15 คัมภีร์

3. อภิธรรมปิฎก ประมวลพุทธพจน์หมวดพระอภิธรรม คือ หลักธรรมและคำอธิบายที่เป็นหลัก วิชาล้วนๆ ไม่เกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ แบ่งเป็น 7 คัมภีร์ (เรียกย่อหรือหัวใจว่า ส วิ ธา ปุ ก ข ป) คือ

3.1 สังคณี หรือ ฆัมมสังคณี รวมข้อธรรมเข้าเป็นหมวดหมู่แล้วอธิบายที่ละประเภทๆ

3.2 วิภังค์ ขกหมวดธรรมสำคัญๆ ขึ้นตั้งเป็นหัวเรื่องแล้วแยกแยะออกอธิบายชี้แจงวินิจฉัยโดยละเอียด

3.3 ชาติกุลา สงเคราะห์ข้อธรรมต่างๆ เข้าในชั้นๆ อายตนะ ชาติ

3.4 ปุคคลบัญญัติ บัญญัติความหมายของบุคคลประเภทต่างๆ ตามคุณธรรมที่มีอยู่ในบุคคลนั้นๆ

3.5 กถาวัตถุ แดลงและวินิจฉัยทัศนะของนิกายต่างๆ สมัยสังคายนาครั้งที่ 3

3.6 ยมก ขกหัวข้อธรรมขึ้นวินิจฉัยด้วยวิธีถามตอบ โดยตั้งคำถามย้อนกันเป็นคู่ๆ

3.7 ปฎิฐาน หรือมหาปกรณ์ อธิบายปัจจัย 24 แสดงความสัมพันธ์เนื่องอาศัยกันแห่งธรรมทั้งหลายโดยพิสดาร

พระไตรปิฎกที่พิมพ์ด้วยอักษรไทย ท่านจัดแบ่งเป็น 45 เล่ม แสดงพอให้เห็นรูปเค้าดังนี้

ก. พระวินัยปิฎก 8 เล่ม

เล่ม 1 มหาวิภังค์ ภาค 1 ว่าด้วยปาราชิก สังฆาทิเสส และอนิยตสิกขาบท (สิกขาบทในปาฏิโมกข์ฝ่ายภิกษุสงฆ์ 19 ข้อแรก)

เล่ม 2 มหาวิภังค์ ภาค 2 ว่าด้วยสิกขาบทเกี่ยวกับอาบัติเบาของภิกษุ (เป็นอันครบสิกขาบท 227 หรือ สील 227)

เล่ม 3 ภิกขุณีวิภังค์ ว่าด้วยสิกขาบท 311 ของภิกษุณี

เล่ม 4 มหาวรรค ภาค 1 มี 4 ชั้นชก ว่าด้วยการอุปสมบท (เริ่มเรื่องตั้งแต่ตรัสรู้และประดิษฐานพระศาสนา) อุโบสถ จำพรรษา และปวารณา

เล่ม 5 มหาวรรค ภาค 2 มี 6 ชั้นชก ว่าด้วยเรื่องเครื่องนุ่ง เกสซ์ กฐินจีวร นิคคหกรรม และการทะเลาะวิวาทและสามัคคี

เล่ม 6 จุลวรรค ภาค 1 มี 4 ชั้นชก ว่าด้วยเรื่องนิกคหกรรม ฎฐานวิธี และการระงับอธิกรณ์

เล่ม 7 จุลวรรค ภาค 2 มี 8 ชั้นชก ว่าด้วยข้อบัญญัติปลีกย่อย เรื่องเสนาสนะ สังฆเภท วัตรต่างๆ การงดสวดปาฏิโมกข์ เรื่องภิกษุณี เรื่องสังคายนาครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

เล่ม 8 ปริวาร คู่มือถามตอบซ่อมความรู้พระวินัย

ข. พระสุตตันตปิฎก 25 เล่ม

1. ทีฆนิกาย 3 เล่ม

เล่ม 9 สิลขันธวรรค มีพระสูตรขนาดยาว 13 สูตร หลายสูตรกล่าวถึงจุลศีล มัชฌิมศีล มหาศีล

เล่ม 10 มหาวรรค มีพระสูตรยาว 10 สูตร ส่วนมากชื่อเริ่มด้วย “มหา” เช่น มหาปรินิพพานสูตร มหาสติปัฏฐานสูตร เป็นต้น

เล่ม 11 ปาฎิกวรรค มีพระสูตรยาว 11 สูตร เริ่มด้วยปาฎิกสูตร หลายสูตรมีชื่อเสียงเช่น จักกวัตติสูตร อัครัญญสูตร สิงคาลกสูตร และสังคีติสูตร

2. มัชฌมินิกาย 3 เล่ม

เล่ม 12 มูลปิ่นมาสก์ บั้นต้น มีพระสูตรขนาดกลาง 50 สูตร

เล่ม 13 มัชฌมปิ่นมาสก์ บั้นกลาง มีพระสูตรขนาดกลาง 50 สูตร

เล่ม 14 อภิธานศัพท์ บั้นปลาย มีพระสูตรขนาดกลาง 52 สูตร

3. สังยุตตนิกาย 5 เล่ม

เล่ม 15 สคาถวรรค รวมคาถาภายิตที่ตรัสและกล่าวตอบบุคคลต่างๆ เช่น เทวดา มาร ภูษณี พราหมณ์ พระเจ้าโกศล เป็นต้น จัดเป็นกลุ่มเรื่องตามบุคคลและสถานที่ มี 11 สังยุต

เล่ม 16 นิทานวรรค ครั้งเล่มว่าด้วยเหตุปัจจัย คือหลักปฏิกิจสมุปปาท นอกนั้น มีเรื่องชาดก การบรรลุธรรมสังสารวัฏ ลากสักการะ เป็นต้น จัดเป็น 10 สังยุต

เล่ม 17 ขันธวารวรรค ว่าด้วยเรื่องขันธ 5 ในแง่มุมต่างๆ มีเรื่องเบ็ดเตล็ด รวมทั้งเรื่อง สมာธิ และทิวฐิต่างๆ ประปนอยู่บ้าง จัดเป็น 13 สังยุต

เล่ม 18 สพายตนวรรค เกือบครึ่งเล่มว่าด้วยอายตนะ 6 ตามแนวไตรลักษณ์ เรื่องอื่นมีเบญจศีล ข้อปฏิบัติให้ถึงสังขตะ อันตคาหิกทิวฐิตู เป็นต้น จัดเป็น 10 สังยุต

เล่ม 19 มหาวารวรรค ว่าด้วยโพธิปักขิยธรรม 37 แต่เรียงลำดับเป็นมรรค โพชฌงค์ สติปัญญา อินทรีย์ สัมมปธาน พลละ อิทธิบาท รวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น นิเวศน์ สังโยชน์ อริยสัจ ฆาน ตลอดจนองค์คุณของพระโสดาบันและอานิสงส์ของการบรรลุโสดาปัตติผล จัดเป็น 12 สังยุต (พึงสังเกตว่าคัมภีร์นี้เริ่มต้นด้วยการย้ำความสำคัญของความมีกัลยาณมิตรเป็นจุดเริ่มต้นเข้าสู่มรรค)

4. อังคุตตรนิกาย 5 เล่ม

เล่ม 20 เอก-ทุก-ติกนิบาต ว่าด้วยธรรม หมวด 1 หมวด 2 หมวด 3 รวมทั้งเรื่องเอตทัคคะ

เล่ม 21 จตุกกนิบาต ว่าด้วยธรรม 4 หมวด

เล่ม 22 ปัญจก-ฉกนิบาต ว่าด้วยธรรมหมวด 5-6

เล่ม 23 สัตตก-อัฐก-นวกนิบาต ว่าด้วยธรรมหมวด 7-8-9

เล่ม 24 ทสก-เอกาทสกนิบาต ว่าด้วยธรรมหมวด 10-11

ในอังคุตตรนิกายมีข้อธรรมหลากหลายลักษณะ ตั้งแต่ทิวฐิมมีกัตถะถึงปรมัตถะ ทั้งสำหรับบรรพชิตและสำหรับคฤหัสถ์ กระจายกันอยู่โดยเรียงตามจำนวน

5. ขุททกนิกาย 9 เล่ม

เล่ม 25 รวมคัมภีร์ย่อย 5 คือ

ขุททกปาฐะ (บทสวดย่อยๆ โดยเฉพาะมงคลสูตร รตนสูตร กรณียเมตตสูตร)

ธรรมบท (เฉพาะตัวคาถาทั้ง 423)

อุทาน (พุทธอุทาน 80)

อิติวุตตะกะ (พระสูตรที่ไม่ขึ้นต้นด้วย “เอวมเม สุต” แต่เชื่อมความเข้าสู่คาถาด้วยคำว่า “อิติวุจติ” รวม 112 สูตร) และ

สูตรนิบาต (ชุมนุมพระสูตรชุดพิเศษ ซึ่งเป็นคาถาล้วนหรือมีความน่าเป็นร้อยแก้ว รวม 71 สูตร)

เล่ม 26 มีคัมภีร์ย่อยที่เป็นคาถาล้วน 4 คือ

วิมานวัตถุ (เรื่องผู้เกิดในสวรรค์ อยู่วิมาน เล่าการทำความดีของตนในอดีต ที่ทำให้ได้ไปเกิดเช่นนั้น 85 เรื่อง)

แปดวัตถุ (เรื่องปรตเล่ากรรมชั่วในอดีตของตน 51 เรื่อง)

เถรีคาถา (คาถาของพระอรหันตเถรี 264 รูปที่กล่าวแสดงความรู้สึกสงบประณีตในการบรรลุธรรม เป็นต้น)

เถรีคาถา (คาถาของพระอรหันตเถรี 73 รูปที่กล่าวแสดงความรู้สึกเช่นนั้น)

เล่ม 27 ชาดก ภาค 1 รวมคาถาแสดงคติธรรมที่พระพุทธเจ้าตรัสเมื่อครั้งเป็นพระโพธิสัตว์ในอดีตชาติ และมีคาถาภายิตของผู้อื่นปนอยู่บ้าง ภาคแรก ตั้งแต่เรื่องที่มีคาถาเดียว (เอกนิบาต) ถึงเรื่องมี 40 คาถา (จัตตวาฬนิบาต) รวม 525 เรื่อง

เล่ม 28 ชาดก ภาค 2 รวมคาถาอย่างในภาค 1 นั้น เพิ่มอีก แต่เป็นเรื่องอย่างยาว ตั้งแต่เรื่องมี 50 คาถา (ปัญญาสนนิบาต) ถึงเรื่องมีคาถามากมาย (มหานิบาต) จบลงด้วยมหาวาสันดรชาดก ซึ่งมี 1,000 คาถา รวมอีก 22 เรื่อง บรรจบทั้ง 2 ภาคเป็น 547 ชาดก

เล่ม 29 มหานิทเทศ ภายิตของพระสารีบุตรอธิบายขยายความพระสูตร 16 สูตร ในอัฐกวรรคแห่งสุตตนิบาต

เล่ม 30 จุฬินิทเทศ ภายิตของพระสารีบุตรอธิบายขยายความพระสูตร 16 สูตรในปารายนวรรค และขัณฑวิสาณสูตรในอุรควรรค แห่งสุตตนิบาต

เล่ม 31 ปฏิสัมภิทามวรรค ภายิตของพระสารีบุตรอธิบายข้อธรรมที่ลึกซึ้งต่างๆ เช่น เรื่อง ญาณทิฎฐิ อานาปาน อินทริย์ วิโมกข์ เป็นต้น อย่างพิสดาร เป็นทางแห่งปัญญาแตกฉาน

เล่ม 32 อปทาน ภาค 1 คาถาประพันธ์แสดงประวัติโดยเฉพาะในอดีตชาติ เริ่มด้วยพุทธอปทาน (ประวัติของพระพุทธเจ้า) ปัจเจกพุทธอปทาน (เรื่องราวของพระปัจเจกพุทธเจ้า) ต่อด้วยเถรอปทาน (อดีตประวัติแห่งพระอรหันตเถรี) เรียงลำดับเริ่มแต่พระสารีบุตร ตามด้วยพระมหาโมคคัลลานะ พระมหากัสสปะ พระอนุรุทธะ พระปุลณณมันตานีบุตร พระอุบาลี พระอัญญาโกณฑัญญะ พระปิณฑุลา ทฬทการทวาชะ พระขทริวงนิยเรวตะ พระอนนท ต่อเรื่องไปจนจบภาค 1 รวม พระอรหันตเถรี 410 รูป

เล่ม 33 อปทาน ภาค 2 คาถาประพันธ์แสดงอดีตประวัติพระอรหันตเถรี ต่ออีกจนถึงรูปที่ 550 ต่อขึ้นเป็นเถรอปทานแสดงเรื่องราวของพระอรหันตเถรี 40 เรื่องเริ่มด้วยพระเถรีที่ไม่คุ้นนาม 16 รูป ต่อด้วยพระเถรีที่สำคัญเรียงลำดับคือพระมหาปชาบดีโคตมี พระเขมา พระอุบลวรรณา พระปฎาจารา พระกุนทลเกสี พระกิสาโคตมี พระธรรมทินนา พระสกุลา พระนันทา พระโสณา พระภัททกาปิลาณี พระยโสธรา และท่านอื่นๆ ต่อไปจนจบ ครั้นจบอปทานแล้ว ท้ายเล่ม 33 นี้ มีคัมภีร์ พุทธวงศ์ เป็นคาถาประพันธ์แสดงเรื่องของพระพุทธเจ้าในอดีต 24 พระองค์ที่พระพุทธเจ้าพระองค์ปัจจุบันเคยได้ทรงเฝ้าและได้รับพยากรณ์จนถึงประวัติของพระองค์เองรวมเป็นพระพุทธเจ้า 25 พระองค์ จบแล้วมีคัมภีร์สั้นๆ ชื่อ จริยาปิฎก เป็นท้ายสุด แสดงพุทธจริยาในอดีตชาติ 35 เรื่อง ที่มีแล้วในชาดก แต่เล่าด้วยคาถาประพันธ์ใหม่ ชี้ตัวอย่างการบำเพ็ญบารมีบางข้อ

ค. พระอภิธรรมปิฎก 12 เล่ม

เล่ม 34 ชัมมสังคณี ต้นเล่มแสดงมาติกา (แม่บท) อันได้แก่บทสรุปแห่งธรรมทั้งหลายที่จัดเป็นชุดๆ มีทั้งชุด 3 เช่นจัดทุกสิ่งทุกอย่างประดามีเป็นกุศลธรรม อกุศลธรรม อพยากฤตธรรม ชุดหนึ่งเป็นอดีตธรรม อนาคตธรรม ปัจจุบันธรรม ชุดหนึ่ง ฯลฯ และ ชุด 2 เช่นจัดทุกสิ่งทุกอย่างเป็น สังขตธรรม อสังขตธรรม ชุดหนึ่ง รูปิธรรม อรูปิธรรม ชุดหนึ่ง โลภิยธรรม โลกุตตธรรม ชุดหนึ่ง เป็นต้น รวมทั้งหมดมี 164 ชุด หรือ 164 มาติกา

จากนั้นขยายความมาติกาที่ 1 เป็นตัวอย่าง แสดงให้เห็นกุศลธรรม อกุศลธรรม และอัพยากรุทธธรรม ที่กระจายออกไปโดย จิต เจตสิก รูป และนิพพาน ท้ายเล่มมีอีก 2 บท แสดงคำอธิบายย่อหรือคำจำกัดความ ข้อธรรมทั้งหลายในมาติกาที่กล่าวถึงข้างต้นจนครบ 164 มาติกา ได้คำจำกัดความข้อธรรมใน 2 บท เป็น 2 แบบ (แต่บทท้ายจำกัดความไว้เพียง 122 มาติกา)

เล่ม 35 วิภังค ขกหลักธรรมสำคัญ ขึ้นมาแจกแจงแยกแยะอธิบายกระจายออกให้เห็นทุกแง่จนชัดเจนจบไปเป็นเรื่องๆ รวมอธิบายทั้งหมด 18 เรื่อง คือ ชั้น 5 อายุคนะ 12 ธาตุ 18 อริยสัจ 4 อินทรีย์ 22 ปฏิจสมุปบาท 12 สติปัญญา 4 สัมมปปธาน 4 อิทธิบาท 4 โพชฌงค์ 7 มรรคมิองค์ 8 ฆานอปปมัญญา 4 สีล 5 ปฏิสัมภทา 4 ญาณประเภทต่างๆ และเบ็ดเตล็ด ว่าด้วยอกุศลธรรมต่างๆ อธิบายเรื่องใด ก็เรียกว่าวิภังค์ของเรื่องนั้นๆ เช่น อธิบายชั้น 5 ก็เรียกชั้นวิภังค์ เป็นต้นรวมมี 18 วิภังค์

เล่ม 36 ธาตุกถา นำข้อธรรมในมาติกาทั้งหลายและข้อธรรมอื่นๆ อีก 125 อย่าง มาจัดเข้าในชั้น 5 อายุคนะ 12 และธาตุ 18 ว่าข้อใดได้หรือไม่ได้ในอย่างไรๆ และบุคคลบัญญัติ บัญญัติความหมายของชื่อที่ใช้เรียกบุคคลต่างๆ ตามคุณธรรม เช่นว่า “โสดาบัน” ได้แก่ บุคคลผู้ละสังโยชน์ 3 ได้แล้ว ดังนี้ เป็นต้น

เล่ม 37 กถาวัตถุ คัมภีร์ที่พระโมคคัลลีบุตรติสสเถระ ประธานการสังคายนาครั้งที่ 3 เรียบเรียงขึ้น เพื่อแก้ความเห็นผิดของนิกายต่างๆ ในพระพุทธศาสนาครั้งนั้น ซึ่งได้แตกแยกกันออกไปแล้วถึง 18 นิกาย เช่น ความเห็นว่า พระอรหันต์เสื่อมจากอรหัตตผล ได้เป็นพระอรหันต์พร้อมกับการเกิด ได้ทุกอย่างเกิดจากกรรม เป็นต้น ประพันธ์เป็นคำปจฉาวิสาขนา มีทั้งหมด 219 กถา

เล่ม 38 ยมก ภาค 1 คัมภีร์อธิบายหลักธรรมสำคัญให้เห็นความหมายและขอบเขตอย่างชัดเจน และทดสอบความรู้อย่างลึกซึ้ง ด้วยวิธีตั้งคำถามย้อนกันเป็นคู่ๆ (ยมก แปลว่า คู่) เช่น ถามว่า ธรรมทั้งปวงที่เป็นกุศล เป็นกุศลมูล หรือว่าธรรมทั้งปวงที่เป็นกุศลมูล เป็นกุศล, รูป (ทั้งหมด) เป็นรูปชั้น หรือว่ารูปชั้น (ทั้งหมด) เป็นรูป, ทุกข์ (ทั้งหมด) เป็นทุกข์สัง หรือว่าทุกข์สัง (ทั้งหมด) เป็นทุกข์ หลักธรรมที่นำมาอธิบายในเล่มนี้มี 7 กุศลมูล (เช่นกุศลมูล) ชั้น อายุคนะ ธาตุ สัจจะ สังขาร อนุสัส ยามตอบอธิบายเรื่องใด ก็เรียกว่ายมกของเรื่องนั้นๆ เช่น มูลยมก ชั้นยมก เป็นต้น เล่มนี้ จึงมี 7 ยมก

เล่ม 39 ยมก ภาค 2 ถาตอบอธิบายหลักธรรมเพิ่มเติมจากภาค 1 อีก 3 เรื่อง คือ จิตตยมก ธรรมยมก (กุศล-อกุศล-อัพยากรุทธธรรม) อินทรีย์ยมก บรรจบเป็น 10 ยมก

เล่ม 40 ปฎิฐาน ภาค 1 คัมภีร์ปฎิฐาน อธิบายปัจจัย 24 โดยพิสดาร แสดงความสัมพันธ์อิงอาศัย เป็นปัจจัยแก่กันแห่งธรรมทั้งหลายในแง่ต่างๆ ธรรมที่นำมาอธิบายก็คือข้อธรรมที่มีในมาติกาคือแม่บทหรือบทสรุปธรรม ซึ่งกล่าวไว้แล้วในคัมภีร์สังคณินันตนเอง แต่อธิบายเฉพาะ 122 มาติกาแรกที่เรียกว่า อภิธรรมมาติกา

ปฎิฐาน เล่มแรกนี้ อธิบายความหมายของปัจจัย 24 เป็นการปูพื้นความเข้าใจเบื้องต้นก่อน จากนั้นจึงเข้าสู่เนื้อหาของเล่ม คือ อนุโลมติกาปฎิฐาน อธิบายความเป็นปัจจัยแก่กันแห่งธรรมทั้งหลายในแม่บทชุด 4 (ติกมาติกา) โดยปัจจัย 24 นั้น เช่นว่า กุศลธรรมเป็นปัจจัยแก่กุศลธรรมโดยอุปนิสสยปัจจัย (เพราะศรัทธา จึงให้ทาน จึงสมาทานศีล จึงบำเพ็ญทาน จึงเจริญวิปัสสนา ฯลฯ) กุศลธรรมเป็นปัจจัยแก่อกุศลธรรมโดยอุปนิสสยปัจจัย (คิดถึงทานที่ตนได้ให้ ศีลที่ได้รักษาแล้ว ติง ยึดเป็นอารมณ์แน่นหนาจนเกิดราคะ ทิฎฐิ, มีศรัทธา มีศีล มีปัญญา แล้วเกิดมานะ ว่า ฉันดีกว่า เก่งกว่า หรือเกิดทิฎฐิวา ต้องทำอย่างเรานี้เท่านั้นจึงถูกต้อง ฯลฯ) อกุศลธรรม

เป็นปัจจัยแก่กุศลธรรมโดยอุปนิสสยปัจจัย (เพราะความอยากบางอย่าง หรือเพราะมานะหรือทิฐิ จึงให้ทาน จึงรักษาศีล จึงทำสมาธิให้เกิด ฯลฯ) กุศลธรรมเป็นปัจจัยแก่กุศลธรรม โดยอาร์มมณปัจจัย (คิดถึงงานที่ตนเคยได้ แต่มาเสื่อมไปเสียแล้ว เกิดความโทมนัส ฯลฯ) อย่างนี้เป็นต้น (เล่มนี้อธิบายแต่ในเชิงอนุโลมคือตามนัยปกติไม่ อธิบายตามนัยปฏิเสธจึงเรียกว่าอนุโลมปฏิฐาน)

เล่ม 41 ปฏิฐาน ภาค 2 อนุโลมติกปฏิฐาน ต่อ คือ อธิบายความเป็นปัจจัยแก่กันแห่งธรรมทั้งหลายในแม่บทชุด 3 ต่อจากเล่ม 40 เช่น อคติธรรมเป็นปัจจัยแก่ปัจจุบันธรรม โดยอาร์มมณปัจจัย (พิจารณารูป เสียงเป็นต้นที่ดับเป็นอดีตไปแล้วว่าเป็นของไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นอนัตตา เกิดความโทมนัสขึ้น ฯลฯ) เป็นต้น

เล่ม 42 ปฏิฐาน ภาค 3 อนุโลมทุกปฏิฐาน อธิบายความเป็นปัจจัยแก่กัน แห่งธรรมทั้งหลาย ในแม่บทชุด 2 (ทุกมาติกา) เช่น โลภยธรรมเป็นปัจจัยแก่โลภยธรรม โดยอาร์มมณปัจจัย (รูปายคณะ เป็นปัจจัยแก่ จักขุวิญญาน ฯลฯ) ดังนี้ เป็นต้น

เล่ม 43 ปฏิฐาน ภาค 4 อนุโลมทุกปฏิฐาน ต่อเล่ม 44 ปฏิฐาน ภาค 5 ยังเป็นอนุโลมปฏิฐาน แต่อธิบายความเป็นปัจจัยแก่กันแห่งธรรมทั้งหลายในแม่บทต่างๆ ข้ามชุดกันไปมา ประกอบด้วยอนุโลมทุกติกปฏิฐาน ธรรมในแม่บทชุด 2 (ทุกมาติกา) กับธรรมในแม่บทชุด 3 (ติกมาติกา) เช่น อธิบาย “กุศลธรรมที่เป็นโลกุตตรธรรม เป็นปัจจัยแก่กุศลธรรมที่เป็นปัจจุบันธรรม” เป็นอย่างไร เป็นต้น อนุโลมทุกทุกปฏิฐาน ธรรมในแม่บทชุด 2 (ทุกมาติกา) กับธรรมในบทชุด 2 (ทุกมาติกา) โยระหว่างต่างชุดกัน เช่น ชุด โลภยะ โลกุตระ กับชุด สังขะอสังขะ เป็นต้น

เล่ม 45 ปฏิฐาน ภาค 6 เป็นปัจจนียปฏิฐาน คืออธิบายความเป็นปัจจัยแก่กันแห่งธรรมทั้งหลาย อย่างเล่มก่อนๆ นั่นเอง แต่อธิบายแง่ปฏิเสธ แยกเป็นปัจจนียปฏิฐาน คือ ปฏิเสธ+ปฏิเสธ เช่นว่า ธรรมที่ไม่ใช่ กุศล อาศัยธรรมที่ไม่ใช่กุศลเกิดขึ้น โดยเหตุปัจจัย เป็นอย่างไร

อนุโลมปัจจนียปฏิฐาน คือ อนุโลม+ปฏิเสธ เช่นว่า อาศัย โลภยธรรม ธรรมที่ไม่ใช่โลกุตตรธรรม เกิดขึ้น โดยเหตุปัจจัย เป็นอย่างไร

อนุโลมปัจจนียปฏิฐาน คือ อนุโลม+ปฏิเสธ เช่นว่า อาศัย โลภยธรรม ธรรมที่ไม่ใช่โลกุตตรธรรม เกิดขึ้น โดยเหตุปัจจัย เป็นอย่างไร

ปัจจนียอนุโลมปฏิฐาน คือ ปฏิเสธ+อนุโลม เช่นว่า อาศัยธรรมที่ไม่ใช่กุศล ธรรมที่เป็นอกุศล เกิดขึ้น โดยเหตุปัจจัย เป็นอย่างไร

และในทั้ง 3 แบบ นี้ แต่ละแบบ จะอธิบายโดยใช้ธรรมในแม่บทชุด 3 แล้วต่อด้วยชุด 2 แล้วข้ามชุดระหว่างชุด 2 กับชุด 2 ชุด 3 กับชุด 2 ชุด 3 กับชุด 3 ชุด 2 กับ ชุด 2 จนครบทั้งหมดเหมือนกัน ดังนั้น แต่ละแบบจึงแยกชอยละเอียดออกไปเป็น ติก ทุก ทุกติก ติกทุก ติกติกา ทุกทุก ตามลำดับ (เขียนให้เต็มเป็น ปัจจนียติกปฏิฐาน ปัจจนียทุกปฏิฐาน ปัจจนียทุกติกปฏิฐาน ฯลฯ ดังนี้เรื่อยไป จนถึงท้ายสุดคือ ปัจจนียอนุโลมทุกทุกปฏิฐาน)

คัมภีร์ปฏิฐานนี้ ท่านอธิบายค่อนข้างละเอียดเฉพาะเล่มต้นๆ เท่านั้น เล่มหลังๆ ท่านแสดงไว้แต่หัวข้อหรือแนว และทิ้งไว้ให้ผู้เข้าใจแนวนั้นแล้ว เอาไปแจกแจงโดยพิสดารเอง โดยเฉพาะเล่มสุดท้ายคือภาค 6 แสดงไว้ย่อที่สุด แม้กระนั้นก็ยังเป็นหนังสือถึง 6 เล่ม หรือ 3,320 หน้ากระดาษพิมพ์ ถ้าอธิบายโดยพิสดารทั้งหมดจะเป็นเล่มหนังสืออีกจำนวนมากหลายเท่าตัว ท่านจึงเรียกปฏิฐานอีกชื่อหนึ่งว่า “มหาปกรณ์” แปลว่า

ตำราใหญ่ ใหญ่ทั้งโดยขนาดและโดยความสำคัญ พระอรธกถาจารย์กล่าวว่า พระไตรปิฎกมีเนื้อความทั้งหมด 84,000 พระธรรมขันธ์ แบ่งเป็นพระวินัยปิฎก 21,000 พระธรรมขันธ์ พระสุตตันตปิฎก 21,000 พระธรรมขันธ์ และพระอภิธรรมปิฎก 42,000 พระธรรมขันธ์⁸²

อีกประการหนึ่งหลักธรรมอันเป็นคำสอนของพุทธศาสนาที่รวมเรียกว่า “พระธรรมวินัย” ข้างต้นทั้งหมดนั้นจัดเป็นประเภท แยกไว้ 9 ประเภท เรียกว่า “นวังคสัตตสุตต” ซึ่งแปลตามรูปศัพท์ว่า คำสอนของพระศาสดา คือ พระพุทธเจ้ามีองค์ 9 ประการ ต่อไปนี้

1. สุตตะ คือ พระสูตร แปลว่า ด้าย หมายความว่า เรื่องที่นำมาผูกร้อยกรองเข้าด้วยกัน ได้แก่ อุกโตวิภังค์ นิเทศ ขันธกะ ปรีวาร และสูตรต่าง ๆ

ในสมัยพุทธกาล คำว่า “สุตตะ” พระพุทธเจ้าทรงหมายถึง ฎฎ หรือหัวข้อธรรมสั้นๆ มีตอนเดียวจบ และมีความสมบูรณ์ในตัว ซึ่งมักจะเอาเฉพาะตัวกฎปาติโมกข์ในพระวินัยปิฎก มีข้อความปรากฏในจุลลวรรคว่า หลักธรรมของพระพุทธเจ้าได้รวมอยู่ในรูปสุตตะอันภิกษุทั้งหลายต้องสวดทุก ๆ กึ่งเดือน และมีหัวข้อหนึ่งในพระวินัยปิฎก คือ “สุตตวิภังค์” เป็นหัวข้อที่แสดงและวิเคราะห์ความหมายของคำและเนื้อหาในตัวหลักพระปาติโมกข์อย่างละเอียดซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับอรรถกถา เมื่อคำว่า “วิภังค์” แปลว่า การวิเคราะห์แยกแยะ ดังนั้น คำว่า “สุตตะ” ในที่นั้นก็จะต้องหมายถึง ตัวหลักปาติโมกข์นั่นเอง

คำว่า “สุตตะ” ในนวังคสัตตสุตตนี้ ไม่ได้มีความหมายเหมือนกับคำว่า “สุตตันตะ” กล่าวคือ คำว่า “สุตตันตะ” มาจากคำว่า สุตตะ+อันตะ แปลว่า ที่สุดหรือตอนปลายของสุตตะ คือ ส่วนที่อธิบายขยายความในสุตตะให้ละเอียดยิ่งขึ้น

2. คาลา คือ คำสอนประเภทที่อยู่ในรูปของบทประพันธ์ที่เป็นร้อยกรอง เช่น บทประพันธ์ในเถรคาลา เถรีคาลา ธรรมบท และคาลาที่ไม่เรียกว่า สูตรในสุตตนิบาต

บทประพันธ์ประเภทร้อยกรองที่เรียกว่า “คาลา” นี้ มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลแล้วพระพุทธองค์ก็ทรงสนับสนุนงานการประพันธ์ประเภทนี้อย่างมาก เช่น พระองค์ทรงยกย่องพระวังคีสเถระว่าเป็นเลิศในด้านการกวีนิพนธ์ และพระพุทธองค์ทรงให้มีการกล่าวคาลาขึ้นในที่ประชุมสงฆ์ ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าสามารถกล่าวคาลาได้ดี มีเสียงไพเราะ มีอยู่ 2 ท่าน คือ พระโศคนุกุณฺโณ และอุบาสิกาณันทมาตา

อนึ่งคำว่า “คาลา” นี้ นอกจากจะหมายถึงบทประพันธ์ประเภทร้อยกรองแล้ว ยังมีความหมายเป็นทั้งร้อยแก้วและร้อยกรองได้อีกด้วย เช่น ในคัมภีร์มีคำว่า

1) สุทธิคาลา หมายถึง เรื่องบริสุทธ์ คือ คำสอนที่เกี่ยวกับสัจจะแห่งการดับทุกข์ จะอยู่ในรูปของร้อยแก้วและร้อยกรองก็ได้

2) เสทโฆจนคาลา คือ คาลาแห่งโอตค เป็นการซักถามเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับธรรมวินัย โดยใช้วิธีการถามแบบร้อยแก้วธรรมคา ซึ่งปรากฏอยู่ตอนท้ายของคัมภีร์ปรีวารในพระวินัยปิฎก คำถามดังกล่าวถามอย่างลุ่มลึกจนยากที่จะขบคิด จนทำให้เหงื่ออาฟไหล

3) วัตถุคาลา หมายถึง เรื่องเล่าถึงเหตุการณ์ อันเป็นที่มาของคำสอน ลักษณะการเล่ามีทั้งแบบร้อยแก้วและร้อยกรอง ซึ่งช่วยให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านสามารถเข้าใจเนื้อเรื่องได้ดีขึ้น เช่น ปารายนวรรค สุตตนิบาต

⁸² พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554, เข้าถึงได้จาก http://www.84000.org/tipitaka/dic/index_dd.php

เป็นบทสนทนาโต้ตอบเกี่ยวกับปัญหาธรรมระหว่างพระพุทธเจ้า กับพราหมณ์ 16 คนก่อนจะมีการสนทนานั้น มี
 วัตถุประสงค์เล่าถึงสาเหตุที่พราหมณ์ทั้ง 16 คน จะเดินทางมาทูลถามปัญหาเกี่ยวกับพระพุทธองค์อย่างละเอียด

4) วายากรณกาลา หมายถึง เรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ของการตรัสรู้ของพระปัจเจกพุทธเจ้า
 หลายองค์ พระพุทธเจ้าเล่าให้ฟังที่ภูเขาคันธมาทนะ การเล่านี้เป็นแบบร้อยแก้วกล่าวกันว่า วายากรณกาลานี้ มี
 ขึ้นหลัง สมัยพุทธกาล คือ ปราภฏครั้งแรกในอรรถกถาบาติรจนาขึ้นในราวพุทธศตวรรษที่ 10

3. เคยยะ คำว่า “เคยยะ” แปลว่า ขับ ร้อง สวด เป็นการขับร้องเป็นทำนองคล้ายกับคาถา แต่หมาย
 เอาคำสอนที่มีอยู่ในรูปของร้อยแก้วและร้อยกรองในเรื่องเดียวกัน ลักษณะของเคยยะ คือ บทร้อยกรองมักจะ
 แทรกอยู่ตอนกลางหรือตอนท้ายของส่วนที่เป็นร้อยแก้วเป็นส่วนใหญ่

4. เวยยากรณะ หมายถึง คำสอนที่มีลักษณะเป็นคำตอบ ท่านหมายเอาคำสอนในพระอภิธรรม
 ปิฎกทั้งหมด สูตรที่ไม่มีมีคาถาปน และพุทธพจน์ในลักษณะอื่นที่ไม่สงเคราะห์เข้าในองค์อีก 8 อย่าง จัดเข้า
 ในเวยยากรณะทั้งสิ้น

เวยยากรณะนี้เป็นประเภทคำตอบปัญหาที่มีความสำคัญและมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษด้วยเหตุนี้ จึง
 ถูกจัดไว้เป็นคำสอนอีกประเภทหนึ่ง ในสมัยพุทธกาลนั้นผู้คนจำนวนมากได้เข้าไปถามปัญหาเกี่ยวกับพระพุทธเจ้า
 และพระสาวก วัตถุประสงค์ในการถามก็มีต่างๆ กันไป

บางคนถามต้องการทราบความจริงแห่งชีวิต เพื่อนำไปแก้ปัญหาวินิจฉัยจริงๆ บางคนสนใจต้องการ
 ถามเพื่อเอาความรู้ เพราะเป็นคนอยากรู้อยากเห็น แต่บางคนต้องการถามเพื่อจับผิดและหาช่องที่จะโจมตี
 คัดค้านคำสอนของพระพุทธเจ้า

ในคัมภีร์มัชฌิมนิกาย มีข้อความกล่าวถึงสาวกกลุ่มหนึ่งได้พากันไปทูลลาพระพุทธเจ้า เพื่อ
 เดินทางไปสอนธรรมในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง และผู้คนในหมู่บ้านนี้มีความเฉลียวฉลาดมาก และเป็นผู้ที่มีความ
 สนใจที่จะถามปัญหา พระพุทธองค์ทรงแนะนำสาวกเหล่านั้นให้ไปศึกษาวิธีการตอบคำถามจากพระสารีบุตรก่อน

ในอังคุตตรนิกาย วิธีการตอบคำถามนั้น พระพุทธเจ้าทรงแยกไว้ 4 ประเภท คือ

4.1 วิทซ์ชวยากรณ์ คือ การตอบปัญหาด้วยวิธีวิเคราะห์หลักธรรมอย่างละเอียดจะนำไปตอบ
 ปัญหาโดยไม่ตอบรับหรือปฏิเสธ แต่จำต้องวิเคราะห์แยกแยะประเด็นเหตุการณ์ เช่น คำถามว่า อะไร คือผล
 ของการกระทำด้วยกาย วาจา ใจ การตอบปัญหาเช่นนี้ เราจะตอบว่า สุข ทุกข์ หรือ อะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง
 ไม่ได้ แต่ต้องวิเคราะห์ก่อนว่า การกระทำด้วยกาย วาจา ใจนั้นเป็นการกระทำอย่างไร ดีหรือชั่ว เป็นต้น

4.2 ปฏิปุจฉาวยากรณ์ คือ วิธีตอบปัญหาด้วยการย้อนคำถาม เพื่อให้ผู้ถามได้พิจารณาปัญหา
 นั้นด้วยตนเอง เช่น ครั้งหนึ่ง พระเจ้าปเสนทิตรัสถามปัญหากับเขมาภิกษุณีว่า ทำไมพระพุทธเจ้าจึงทรงปฏิเสธที่
 จะตอบปัญหาเกี่ยวกับการดำรงอยู่หรือไม่ดำรงอยู่ของตถาคตหลังจากความตายมาถึง นางเขมาภิกษุณีไม่ตอบ
 ปัญหาโดยตรง แต่จะย้อนถามพระเจ้าปเสนทิว่า เป็นไปได้หรือไม่ได้ที่คนเราจะสามารถนับจำนวนเม็ดทราย
 ตามฝั่งแม่น้ำคงคาหรือวัดจำนวนน้ำในมหาสมุทร

4.3 เอกังสวยากรณ์ คือ วิธีการตอบปัญหาโดยตรง กล่าวคือเป็นวิธีที่ตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง
 คือ การตอบรับหรือตอบปฏิเสธอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คำถามว่า รูปเที่ยงหรือไม่เที่ยง ตอบว่า ไม่เที่ยง สิ่งที่ไม่
 เที่ยงเป็นทุกข์หรือเป็นสุข ตอบว่า เป็นทุกข์ เมื่อสิ่งที่ไม่เที่ยงเป็นทุกข์เป็นอึดตาหรืออนัตตา ตอบว่า เป็น
 อนัตตา เป็นต้น

4.4 รูปนิเวชากรรม คือ วิธีการตอบปัญหาด้วยการวางคำถามไปเสียข้างหนึ่ง หมายถึง การไม่ตอบคำถาม เพราะคำถามและคำตอบไม่เป็นประโยชน์ต่อการดับทุกข์ หรือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหยั่งรู้มีประสบการณ์ได้ด้วยตนเอง แม้จะตอบไปผู้ถามก็ไม่อาจพิสูจน์ด้วยคำพูดได้ เช่นถามว่า ชีวิตกับสรีระเป็นสิ่งเดียวกันใช่หรือไม่ พึงยับยั้งเสียไม่ต้องตอบ หรือคำถาม 10 ข้อ เรียกว่า “อวยาคตะ” ที่เป็นคำถามที่พระพุทธองค์ไม่ทรงพยากรณ์ เช่น โลกเที่ยงหรือไม่เที่ยง เป็นต้น

5. อุทาน หมายถึง คำพูดที่เปล่งออกมาจากคำอ้อนมาจากความประทับใจในบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือมาจาก ได้เห็นสังขารบางอย่างอันเป็นภาวะที่น่าอัศจรรย์ หรือที่ทำให้เกิดการประจักษ์ชัดในความจริงของชีวิต คำอุทานนี้ออกมาทั้งในรูปของร้อยแก้วและร้อยกรอง ทั้งที่เป็นคำอุทานของพระพุทธเจ้าหรือพระสาวก เช่น ตอนที่พระพุทธเจ้าแสดงธัมมจักกัปปวัตตนสูตรแก่ปัญจวัคคีย์ ครั้นธรรมเทศนาจบลง พระพุทธองค์ทรงหยั่งรู้ว่าพราหมณ์โกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้ว พระพุทธองค์ทรงเปล่งอุทานออกมาว่า “อัญญาสิ วต โภ โกณฑัญญะ” โกณฑัญญะได้รู้แล้วหนอ เป็นต้น

6. อิติวุตตะกะ คือ คำสอนของพระพุทธเจ้า ที่พระสาวกหรือบุคคลบางคนได้ยกขึ้นมาอ้าง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นหรือเป็นหลักฐาน เช่น ในมหาหัตถิปโปปมสูตร พระสารีบุตร แสดงเรื่องปัจฉิมสัมปทา ในตอนท้ายท่านได้ยกเอาพระพุทธพจน์ขึ้นมาอ้าง เพื่อสนับสนุนความเชื่อมั่นและให้เห็นจริงในหลักปัจฉิมสัมปทาว่า “วุตฺตํ โข ปนตํ ภควา โข ปัจฉิมสัมปทาํ ปสฺสตี โส ธมฺมํ ปสฺสตี โส ปัจฉิมสัมปทาํ ปสฺสตีติ.” แปลว่า ก็ถ้อยคำนี้ อันพระผู้มีพระภาคตรัสแล้วแล้ว ผู้ใดเห็นหลักปัจฉิมสัมปทา ผู้นั้น (ได้ชื่อว่า) เห็นธรรม ผู้ใดเห็นธรรม ผู้นั้น (ได้ชื่อว่า) เห็นหลักปัจฉิมสัมปทา

7. ชาดก แปลตามรูปศัพท์ว่า เรื่องที่เคยเกิดขึ้นแล้ว เป็นเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นบ้าง แต่ก็จะมีพระโพธิสัตว์อยู่ในเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วยในการแสดงพระธรรมเทศนา พระพุทธเจ้าจะทรงยกขึ้นมาอธิบายประกอบ ในกรณีที่มีผู้ทูลถามหรือเป็นเรื่องเกิดขึ้นในสมัยพุทธกาล ชาดกมีทั้งหมด 547 เรื่อง แต่ชาวไทยมักเรียกกันว่าเรื่องพระเจ้า 500 ชาดก ตัวอย่างของชาดก เช่น ในกฎทนต์สูตร พระพุทธเจ้าทรงเล่าเรื่องที่พระองค์เคยเกิดเป็นปุโรหิตชื่อมหาวิชิต ในมหาโลวาทสูตร พระพุทธองค์ทรงเล่าเรื่องว่าพระองค์เกิดเป็นพราหมณ์ มหาโลวาทะ เป็นต้น

8. อัพภูตธรรม คือ คำสอนหรือเรื่องน่าอัศจรรย์ใจ แยกได้ 3 ประเภท คือ

8.1 ธรรมที่เป็นลึกลับ คือ ความจริงเกี่ยวกับธรรมชาติของชีวิต ซึ่งยังไม่มีผู้ใดเข้าใจและเข้าถึง ลึกลับอันนี้ยังถูกต้องและลึกซึ้ง จนกระทั่งพระพุทธเจ้าค้นพบความจริงเหล่านี้แล้วนำมาประกาศแก่ชาวโลก ผู้มีปัญญาฟังแล้ว ย่อมเห็นจริงตามคำสอนเหล่านั้น เป็นธรรมที่น่าอัศจรรย์ใจ จึงมักจะแปลว่าจาสรวเสริยวว่า “อจุลริยํ อพฺภูตํ ฃนฺเต ยาว สุภาสิตํ อิทํ...” แปลว่า ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ เทศนานี้เป็นสุภายิต เป็นสิ่งน่าอัศจรรย์เป็นสิ่งที่น่าประหลาดใจ...

8.2 เรื่องของพระโพธิสัตว์หรือเรื่องของพระพุทธเจ้า หมายถึง เรื่องที่น่าอัศจรรย์เกี่ยวกับพระพุทธเจ้าก่อนที่จะตรัสรู้ ย้อนกลับไปตั้งแต่ครั้งที่เสด็จจากสวรรค์ชั้นดุสิตยังลงสู่ครรภ์ของพระมารดา ระหว่างที่อยู่ในครรภ์นั้น จะประทับนั่งขัดสมาธิด้วยอาการสงบเวลาคลอดออกมาจากครรภ์ก็มีเอาศิระษะออกก่อนเหมือนทารกทั่ว ๆ ไป ตอนที่พระมารดาประสูติพระองค์ประทับยืน มีไฉนนอนคลอเคลียเหมือนหญิงทั่ว ๆ ไป ตอนประสูติก็มีเทวดามาคอยรับพระวรกายด้วยน้ำร้อนและน้ำเย็นที่ไหลเป็นสายมาจากท้องฟ้า และหลังจาก

ประสูติแล้วก็สามารถดำเนินไปได้ 7 ก้าว พร้อมกับมีดอกบัวรองรับ ขณะเดียวกันก็แปลงพระสุรสีหนาทว่า พระองค์ทรงบังเกิดมาเพื่อประโยชน์ของมหาชน เป็นต้น

8.3 เรื่องเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของอริยบุคคลบางองค์ เป็นเรื่องที่พระพุทธเจ้าตรัสสรรเสริญว่าเป็นที่น่ายศจรรย เช่น ในอังคุตตรนิกาย พระพุทธเจ้าตรัสถึงธรรมที่น่ายศจรรยใจ 4 ประการของพระอานนท์เถระ กล่าวคือ ไม่ว่าภิกษุหรือนุคคลทั่วไปต่างก็ชื่นชมเมื่อได้เห็นพระอานนท์ และรู้สึกยินดีเมื่อได้ฟังธรรมที่พระอานนท์สอน และรู้สึกพอใจในธรรมนั้น ในทางตรงกันข้าม แม้ภิกษุและคนทั่วไปไม่พอใจ พระอานนท์ก็เฉย ๆ ไม่หวั่นไหว เป็นต้น

9. เวทลละ คือ คำสอนประเภทที่แจ่มแจ้งความหมายอย่างละเอียด ซึ่งอาจทำโดยการอธิบายขยายความ หรือโดยการวิเคราะห์ความหมายทางไวยากรณ์ เช่น อธิบายว่า เวทนามาจากกิริยาศัพท์ เวทิตา แปลว่า รู้สึก ซึ่งปรากฏอยู่ในมหาเวทลลสูตร เป็นต้น⁸³

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายถึงนวัคส์ตลลสูตรไว้ว่า คือ คำสั่งสอนของพระศาสดา มีองค์ 9, พุทธพจน์มีองค์ประกอบ 9 อย่าง คือ

1. สุตตะ (พระสูตรทั้งหลาย รวมทั้งพระวินัยปิฎกและนิตยเทศ)
2. เลขยะ (ความที่มีร้อยแก้วและร้อยกรองผสมกัน ได้แก่ พระสูตรที่มีคาถาทั้งหมด)
3. เวชยาภณะ (ไวยากรณ์ คือความร้อยแก้วล้วน ได้แก่ พระอภิธรรมปิฎกทั้งหมด และพระสูตรที่ไม่มีคาถาเป็นต้น)
4. คาถา (ความร้อยกรองล้วน เช่น ธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา เป็นต้น)
5. อุทาน (ได้แก่ พระคาถาพุทธอุทาน 82 สูตร)
6. อิติวุตตะกะ (พระสูตรที่เรียกว่าอิติวุตตะกะ 110 สูตร)
7. ชาตกะ (ชาตก 550 เรื่อง)
8. อัปภูตธรรม (เรื่องอัศจรรย คือพระสูตรที่กล่าวถึงข้ออัศจรรยต่างๆ)
9. เวทลละ (พระสูตรแบบถามตอบที่ทำให้เกิดความรู้และความพอใจแล้ว ชักถามยิ่งๆ ขึ้นไป เช่น จูฬเวทลลสูตร มหาเวทลลสูตร เป็นต้น)⁸⁴

รวมความว่า ชาตกนั้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นก่อนที่พระพุทธเจ้าจะทรงอุบัติขึ้นหรือเรื่องในอดีตซึ่งมีอยู่ก่อนแล้ว มีแหล่งที่มาหลายประการ เช่น ชาตกอันเป็นเรื่องของการปรารภและการกลับชาตินั้นพระพุทธองค์ทรงระลึกได้เอง ชาตกบางเรื่องก็ทรงนำนิทานเก่ามาดัดแปลงเพื่อสั่งสอนพุทธศาสนิกชน ชาตกบางเรื่องนั้นผู้รู้ทางพระพุทธศาสนานำเค้าเรื่องเดิมจากแหล่งต่าง ๆ มาแต่งใหม่หรือผูกเรื่องแต่งชาตกขึ้นมาเองโดยไม่อาศัยเค้าโครงเรื่องจากที่อื่น

⁸³ประเสริฐ มนต์เสวี, คัมภีร์พระไตรปิฎกสำคัญอย่างไร? เชื่อถือได้แค่ไหน?, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554, เข้าถึงได้จาก http://www.tlcthai.com/club/view_topic.php?club=buddhism&club_id=1278&table_id=1&cate_id=788&post_id=16067

⁸⁴พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554, เข้าถึงได้จาก http://www.84000.org/tipitaka/dic/index_dd.php

ลักษณะของชาดก

เฉลิม มากนวล ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกเป็นนิทานเก่าแก่ก่อนพุทธกาล ในนิทานชาดกก็รับว่าเป็นเรื่องเก่า ด้วยขึ้นต้นว่า “อดีเต” คือเรื่องมีมาแล้วและเมื่อพระพุทธองค์จะแสดงธรรมโดยการนำเอานิทานมากล่าวถึง เพื่อแสดงธรรมให้กระจ่าง ก็ขึ้นต้นว่า “กุตปุพฺพ” คือเรื่องเคยมีมาแล้ว ซึ่งเรื่องที่เคยมีมาแล้วนั้นคงเป็นเรื่องเล่าต่อกันมาด้วยมุขปาฐะแบบนิทานชาวบ้านทั้งหลาย เพียงแต่นิทานชาดกได้ใช้นิทานเพื่อแสดงสุภายิตหรือคำสอนเดิมปรารภและกลับชาติเข้ามาตอนหลังเพื่อให้มีลักษณะแตกต่างไปจากนิทานชาวบ้านทั่วไป⁸⁵

ทรัพย์ ประภอบสุข ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดกในพระไตรปิฎกนับชาดกตามความเป็นจริงมี 547 ชาดกหรือมีอยู่เพียง 547 พระชาติเท่านั้น แต่คนไทยทั่วไปนิยมเรียกว่า พระเจ้า 500 ชาติ ซึ่งหากพิจารณาข้อความท้ายชาดก จะแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ชาดกที่บอกการกลับชาติ หมายความว่า ในตอนท้ายของเรื่องจะบอกว่าใครในชาตินั้น ๆ เป็นใครในพุทธกาล ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นเรื่องในอดีตของพระพุทธเจ้า ชาดกประเภทนี้ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะ คือ

1.1 ชาดกที่บอกการกลับชาติ โดยใช้คำว่า “อหิ” คือ พระพุทธเจ้า เป็นใครในชาตินั้น เช่น ในท้ายเรื่องของมหาปนาทชาดก ในตักนิบาตจะใช้คำว่า สกฺโก อหิ ตทา อาสิ แปลว่า เราเป็นท้าวสักกะในชาตินั้น ชาดกประเภทนี้มี 6 ชาดก คือ

1.1.1 มหาปนาทชาดก อยู่ใน ตักนินบาต

1.1.2 สุวณฺณกัฏฺฐชาดก อยู่ใน ลักกนินบาต

1.1.3 มหาปทุมชาดก อยู่ใน ทวาทสนินบาต

1.1.4 ภิตชาดก อยู่ใน ปกิมณฺณนินบาต

1.1.5 ฉัทพันตชาดก อยู่ใน ดิงสตินินบาต

1.1.6 กุณฺดาลชาดก อยู่ใน อสิตตินินบาต

1.2 ชาดกที่บอกการกลับชาติ โดยใช้คำว่า “โพธิสตุโต” คือ พระโพธิสัตว์เป็นใครในชาตินั้น เช่น ในท้ายเรื่องของสรกัณฺฑชาดก ในจัตตาลีสนินบาตใช้คำว่า สรกฺงโค โปธิสตุโต แปลว่า พระโพธิสัตว์เป็นสรกัณฺฑดาบส ชาดกประเภทนี้มี 3 ชาดก คือ

1.2.1 จตุโปสฺตชาดก อยู่ใน ทสกนินบาต

1.2.2 สรกัณฺฑชาดก อยู่ใน จัตตาลีสนินบาต

1.2.3 มหานารทกัฏฺฐชาดก อยู่ใน มหานินบาต

1.3 ชาดกที่บอกการกลับชาติ โดยใช้คำว่า “สัมพฺพุทฺโธ” คือ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นใครในชาตินั้น มีอยู่เพียง 1 ชาดกเท่านั้น คือ สุธาโกชนาชาดก อยู่ใน อสิตตินินบาตตอนท้ายของเรื่อง จะใช้คำว่า “สมฺพฺพุทฺโธ อาสิ วาสโว” แปลว่า พระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นท้าววาสวะ

2. ชาดกที่ไม่บอกการกลับชาติ มี 537 ชาดก ชาดกเหล่านี้เข้าใจว่า พระพุทธเจ้าทรงนำนิทานชาวบ้านมาดัดรับบ้าง ทรงดัดเองบ้าง ชาดกที่เป็นนิทานชาวบ้านนั้น เช่น ทสรดชาดก ที่อยู่ในเอกาทสนินบาต เนื้อ

⁸⁵เฉลิม มากนวล, “การวิเคราะห์และเปรียบเทียบนิทานชาดกกับนิทานอีสป” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2517), 22.

เรื่องตอนต้นเป็นรามเกียรติ์ จะกล่าวเฉพาะตัวละครที่สำคัญ คือ พระพรต พระราม พระลักษมณ์ และนางสีดา ส่วนเนื้อเรื่องกลางไม่เหมือนกันในเรื่องนี้จะ ไม่กล่าวถึงทศกัณฐ์ หนุมาน และศึกชิงนาง

ถ้าแบ่งชาดกในนิบาตตามลักษณะเนื้อหา จะจัดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. มีแต่คำกาที่เป็นคำพูด ไม่มีเนื้อเรื่องอธิบายประกอบ ไม่ทราบว่าเป็นคำพูดนั้นเป็นคำพูดของใคร เหตุใดจึงพูดเช่นนั้น ชาดกประเภทนี้มีทั้งที่ผูกเป็นคาถาร้อยกรองสั้น ๆ เพียงคาถาเดียวหรือไม่กี่คาถา ส่วนวนภาษาที่ใช้มีลักษณะเป็นภาษาร้อยกรองแบบเก่า ดังนั้นการอ่านเรื่องชาดก ส่วนนี้จึงไม่อาจเข้าใจเนื้อเรื่องได้ชัดเจน แต่ก็พอเอาได้บ้าง หรืออย่างน้อยก็ได้ข้อคิด คติสอนใจเพราะคาถาที่ปรากฏนั้นมักเป็นความคิดที่เป็นแก่นของเรื่อง เช่น ในสุปานชาดกมีเพียงคาถาเดียวความว่า “พวกข้าพเจ้าได้ดื่มเหล้าแล้ว พากันพอรำ ขับร้อง และร้องให้ ท่านอาจารย์ไม่ได้เห็น พวกข้าพเจ้าดื่มเหล้าอันกระทำให้เสียสติแล้วกลายเป็นเหมือนวานรไป” ในอาสาดมันตชาดก มีความสั้น ๆ ว่า “ขึ้นชื่อว่าหญิงในโลกนี้เลวทราม เพราะหญิงเหล่านั้นไม่มีขอบเขต มีแต่ความกำหนัดยินดี คึกคะนองไม่มีเลือก เหมือนดังไฟที่ไหม้ไม่เลือกที่จะนั้น เราจะลงทิ้งหญิงเหล่านั้นไปบวชพอกพูนวิเวก” การที่มีบันทึกรวบรวมเฉพาะส่วนที่เป็นคาถา ก็คงเป็นเพราะต้องการรวมแต่งเนื้อหาที่เป็นแก่นเป็นคติข้อคิด หัวใจของเรื่อง เนื่องจากเรื่องมีเป็นจำนวนมาก อีกอย่างหนึ่งไม่มีความจำเป็นสำหรับคนในครั้งที่จะต้องเล่าเรื่องทั้งหมด เพราะเรื่องเหล่านี้ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะในพุทธศาสนาเท่านั้น เข้าใจว่าเป็นเรื่องที่รู้จักอย่างดีแล้วทั้งในหมู่ชาวบ้านและชาวเมืองในสังคมอินเดียยุคหนึ่ง เรียกว่า เป็นนิทานที่เล่ากันอยู่ แล้วทางฝ่ายพุทธได้นำเอามาใช้สอนตามคติในพุทธศาสนา

2. มีเรื่องเล่าประกอบ มีรายละเอียดมาก ทำให้อ่านเข้าใจเนื้อเรื่องได้มากกว่าประเภทแรก ชาดกประเภทแรก ชาดกประเภทนี้ส่วนใหญ่มีเนื้อหายาว โดยเฉพาะพวกชาดกในมหานิบาตตัวอย่างเช่น เรื่องพระเวสสันดรชาดก ซึ่งเป็นชาดกเรื่องสุดท้าย ถ้าเปรียบเทียบกับเรื่องเดียวกันในจริยปิฎก จะเห็นชัดเจนว่าเรื่องเวสสันดรชาดก ในคัมภีร์ชาดกได้รจนาภายหลังจริยปิฎก เพราะเนื้อเรื่องขยายออกไปมากกว่าในจริยปิฎก นอกจากนี้ส่วนวนโวหารมีการพรรณนาและการเล่นสำนวนเล่นเสียดสีอย่างเป็นผลงานทางวรรณคดีที่ดีเรื่องหนึ่งในขณะที่จริยปิฎกเล่าแต่เนื้อเรื่องโดยยังไม่มีการเน้นเรื่องความงามของการประพันธ์ ภาษาบาลีที่ใช้ในชาดกประเภทที่ 2 นี้ มีลักษณะเป็นภาษาร้อยกรองที่ใหม่กว่าภาษาร้อยกรองในคาถาประเภทแรก คัมภีร์ชาดก เป็นเสมือนการประมวลนิทาน จึงเป็นเรื่องคนติดใจกันมาก เพราะคติธรรมที่สอนในคัมภีร์นี้ เป็นคติธรรมสำหรับการดำเนินชีวิต เช่น ความไว้วางใจไม่ได้ของหญิง คุณค่าของความกตัญญู โทษของไม่รักษาวาจาสัตย์ เป็นต้น และนอกจากจะให้คติธรรมที่สามารถนำไปใช้กับชีวิตประจำวันได้แล้ว คัมภีร์ชาดกยังเป็นการประมวลชีวิตความเป็นอยู่วัฒนธรรมพื้นบ้านของชาวอินเดียในยุคหนึ่งไว้อย่างมาก⁸⁶

พัฒนา ผลา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เนื่องจากนิบาตชาดกแต่งเป็นคาถาหรือคำฉันท์ ชาดกแต่ละเรื่อง จึงมีคาถามากน้อยแตกต่างกัน เมื่อศึกษาเนื้อหาจากคาถาในนิบาตชาดกแล้วพอจะกำหนดลักษณะนิบาตชาดกได้ดังนี้

1. นิบาตชาดกที่มีคาถาเป็นสุภาษิต ไม่มีเนื้อเรื่องกล่าวถึงบุคคลและสัตว์ เช่น คาถาในจุลกเศรษฐีชาดก เป็นต้น

⁸⁶ ทรัพย์ ประกอบสุข, วรรณคดีชาดก, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2527), 15-19.

2. นิบาตชาดกมีคาถาเป็นสุภาษิตและมีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับบุคคลและสัตว์ เช่น คาถาในสุวัณณหงส์ชาดก เป็นต้น

3. นิบาตชาดกมีคาถาเฉพาะเนื้อเรื่อง กล่าวถึงบุคคลและสัตว์ไม่มีพุทธศาสนาสุภาษิต เช่น คาถาในนันทชาดก เป็นต้น

4. นิบาตชาดกที่มีคาถาบอกการกลับชาติ กล่าวคือในตอนท้ายของชาดกมีบอกว่าใครเป็นอดีตพระพุทธรเจ้า และใครในอดีตเกิดเป็นใครในพุทธกาล ซึ่งนิบาตชาดกที่บอกการกลับชาติแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

4.1 ใช้คำว่า อหิ แปลว่า ข้าพเจ้า หมายถึงพระพุทธรเจ้า มีทั้งหมด 6 ชาดก คือ มหาปนาทชาดก สุวัณณกัณฐกชาดก มหาปทุมชาดก ภิสชาดก ฉัททันตชาดก และกุณาฬชาดก เช่น สกุกโก อหิ ตทา อาสิ แปลว่า เป็นท้าวสักกะในชาตินั้น

4.2 ใช้คำว่า โปริสตุโค แปลว่า พระโพธิสัตว์เป็นใครในชาตินั้น มี 3 ชาดก คือ จตุโปสถชาดก สรังกชาดก และมหานารทกัศสพชาดก เช่น สรังกโค โปริสตุโค แปลว่า พระโพธิสัตว์เป็นสรังกคาบส เป็นต้น

4.3 ใช้คำว่า สมพพุโธ แปลว่า พระสัมพุทธเจ้าเป็นใครในชาตินั้น มี 1 ชาดก คือ สุธาโกชนชาดก คือ สมพพุโธ อาสิ วาสโว แปลว่า พระสัมพุทธเจ้าเป็นท้าววาสะวะ (พระอินทร์)

5. นิบาตชาดกที่มีคาถาไม่กล่าวถึงการกลับชาติ นิบาตชาดกประเภทนี้มีมากถึง 537 ชาดก สันนิษฐานว่าพระพุทธรเจ้าทรงนำนิทานเก่าแก่ของอินเดียและที่อื่นๆ มาดัดแปลงเล่าเรื่อง⁸⁷

ทั้งนี้ยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า ชาดกในพระไตรปิฎกมีลักษณะการแต่งเป็นคาถามากบ้างน้อยบ้าง ตามจำนวนนิบาตชาดก ในคาถานั้นมีเรื่องราวทั้งที่เป็นสุภาษิตล้วนๆ ไม่มีเรื่องราวประกอบและเป็นสุภาษิตมีเรื่องราวสั้นๆ ประกอบ ส่วนอรรถกถาชาดกนั้นมีลักษณะการแต่งเป็นการนำเอาคาถาในนิบาตชาดกมาแต่งเป็นร้อยแก้ว ขยายความให้พิสดารออกไปด้วยการประกอบโครงสร้างเรื่องทั้ง 5 ส่วน มีการปรารภในเรื่องปัจจุบัน เล่าเรื่องในอดีตชาติแทรกคาถา อธิบายคำในคาถาที่ยากให้ง่าย และสรุปตัวละครในอดีตชาติว่าเป็นใครในปัจจุบันถือเป็นการกลับชาติ และผลแห่งการฟังชาดกแต่ละเรื่องว่าได้รับบรรลุผลแตกต่างกันอย่างไร ส่วนคัมภีร์ฎีกาชาดกนั้นมุ่งอธิบายคำ หรือความในชาดกพระไตรปิฎกและอรรถกถาชาดก⁸⁸

องค์ประกอบของชาดก

สืบพงศ์ ธรรมชาติ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจุบันวัตถุ เป็นส่วนต้นกล่าวถึงเหตุการณ์ปัจจุบันในสมัยที่พระพุทธรเจ้ายังมีพระชนม์อยู่และเหตุการณ์อื่น ๆ เป็นเหตุการณ์ให้พระพุทธรองค์ต้องทรงเทศนาเรื่องในอดีตชาติ คือชาดก เพื่ออธิบายว่าเหตุการณ์ดังกล่าวได้เกิดขึ้นแล้วในอดีตชาติ มิใช่มีเฉพาะปัจจุบันเท่านั้น

2. อดีตวัตถุ เป็นการกล่าวถึงเรื่องราวของพระพุทธรเจ้าในชาติก่อนซึ่งเรียกว่าพระโพธิสัตว์ เป็นส่วนที่ต่อจากปัจจุบันวัตถุ พระพุทธรเจ้าตรัสเล่าด้วยพระราชประสงค์จะแก้

⁸⁷ พัฒน์ เฟื่องผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 29-30.

⁸⁸ เรื่องเดียวกัน, 34.

ข้อสงสัยของภิกษุสาวกในเหตุการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบันวัตถุ

3. คาถา คือ ข้อความของเรื่องชาดกแต่ละเรื่อง เดิมข้อความในนิบาตชาดกเป็นบาลีทั้งหมดแต่งด้วยร้อยกรอง ต่อมาแปลเป็นภาษาไทยโดยยกข้อความหรือคาถามาแปลเป็นคาถา ๆ ไปและมีเลขคาถากำกับ

4. ไวยากรณ์ หมายถึง การอธิบายศัพท์ในชาดก ซึ่งมีในอรรถกถาชาดก ปัญญาสาชดกและชาดกมลา แต่ไม่มีในนิบาตชาดก

5. ประชุมชาดก หรือสโมธาน หรือประชุมชาติ เป็นส่วนประกอบสุดท้ายในชาดกบอกว่าตัวละครในอดีตวัตถุ กลับชาติเป็นใครในปัจจุบัน⁸⁹

พัฒน์ เฝิงผลา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกทุกเรื่องในคัมภีร์อรรถกถาชาดก มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจุบันวัตถุ (The stories of the present) กล่าวถึงเรื่องปัจจุบันเป็นการปรารภในทำนองว่า พระพุทธเจ้าประทับอยู่ที่ไหน ทรงปรารภเรื่องอะไร จึงได้ตรัสชาดกนี้

2. อดีตวัตถุ (The stories of the past) กล่าวถึงเรื่องในอดีตและกล่าวถึงพระ โพธิสัตว์บำเพ็ญบารมีในตอนนี้จึงมีคำว่า อดีต (ในอดีตกาล) กุตปุพฺพ (เรื่องเคยมีมาแล้ว) อยู่ด้วย

3. คาถา (Verses) นิทานชาดกทุกเรื่องต้องมีคาถาซึ่งคาถานี้อาจจะมีหนึ่งคาถาหรือมากกว่านั้น ที่พระพุทธเจ้าในปัจจุบัน หรือพระ โพธิสัตว์ในเรื่องเป็นผู้ตรัสรู้

4. เวยการณะ (Commentary) คือ การอธิบายความหมายในคาถานิบาตชาดกที่ยกมาแทรกไว้แต่ละตอน คำหรือวลีใดในคาถาที่ยาก ๆ ในการเข้าใจ ผู้แต่งก็นำคำหรือวลีนั้นมาอธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้น

5. สโมธาน หรือประชุมชาดกหรือสรุป (Conclusion) หมายถึง สรุปเรื่องราวบุคคลหรือสัตว์หรือตัวละครในเรื่องชาดกกลับชาติมาเกิดเป็นใครในสมัยพระพุทธเจ้า รวมทั้งผู้ฟังชาดกได้บรรลุธรรมผลได้อย่างไร⁹⁰

พระมหาบูรณะ ชาตเม โธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อรรถกถาชาดกนั้น มีองค์ประกอบที่ชัดเจน 5 ส่วน คือ

1. ปัจจุบันนิทาน กล่าวถึงเรื่องที่เกิดขึ้นในสมัยที่พระพุทธเจ้ายังทรงพระชนม์อยู่ ประทับอยู่ที่ไหน ทรงปรารภใคร เราจะทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นว่าใครทำอะไร ที่ไหน เรื่องอะไร

2. อดีตนิทาน เป็นเรื่องชาดกโดยตรง เรื่องที่เคยเกิดมีมาในอดีต ทรงนำมาเล่าในที่ประชุมสงฆ์ให้รับทราบ บางเรื่องเป็นเรื่องทางประวัติศาสตร์ของชนชาติต่าง ๆ ในชมพูทวีป บางเรื่องเป็นนิทานท้องถิ่น บางเรื่องเป็นนิทานเทียบสุภาษิต เช่นคนพูดกับสัตว์ สัตว์พูดกับสัตว์ หรือเทวดาพูดกับคน แต่ทั้งหมดนั้นมุ่งสอนให้คนประกอบกรรมดี

3. คาถา เป็นพุทธพจน์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกเล่มที่กล่าวแล้ว ท่านยกมาตั้งไว้ ซึ่งภาษิตบางเรื่องเป็นพุทธพจน์โดยตรง บางเรื่องเป็นภาษิต บางเรื่องเป็นเทวดาภาษิต แต่ก็ถือเป็นพุทธพจน์เพราะเป็นคำที่นำมาตรัสเล่าใหม่

⁸⁹ สิบพงศ์ ธรรมชาติ, วรรณคดีชาดก, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2542), 5-15.

⁹⁰ พัฒน์ เฝิงผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 32-33.

4. เวชยากรรมภายิต เป็นการอธิบายธรรมที่ปรากฏในคานานั้น ๆ เพื่อให้เข้าใจง่าย เช่นคำว่า หิริโอตตปปะ ความละอายชั่วกลัวบาป ท่านอธิบายว่า ละอายชั่วคือละอายต่อการทำทุจริตทางกาย วาจา ใจ มีเหตุเกิดจากเหตุภายใน คือนึกถึงตนเอง ซาดิตระกูล ความรู้ความสามารถ ฐานะ การศึกษา เป็นต้นแล้วไม่กล้าทำทุจริต ส่วนความกลัวบาปมีเหตุเกิดจากภายนอกคือกลัวว่าตนเองจะต้องดิเียนตนเอง กลัวสังคมดิเียน กลัวถูกจับกุมลงโทษ และกลัวว่าหลังจากตายแล้วจะไปเกิดในทุคติ แล้วไม่กล้าทำความชั่ว

5. สโมธาน เป็นการสรุปชาดก ให้เห็นว่าผู้ที่ปรากฏในชาดกนั้น ๆ เมื่อก่อนได้เคยทำกรรมที่ไม่ดีมาแล้วอย่างนี้ แม้ชาดกนี้ก็ยังทำอยู่ ผลที่ได้คือทำให้ท่านผู้นั้น ไม่กล้าทำความผิดซ้ำอีก หรือไม่ก็ได้รับบรรลธรรมชั้นโสดาบันบุคคลขึ้นไป⁹¹

ประเภทของชาดก

สืบพงศ์ ธรรมชาติ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นิทานชาดกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. นิบาตชาดก หมายถึง ชาดกจำนวน 547 เรื่อง ที่มีอยู่ในนิบาตชาดกขุททกนิกายพระสุตตันตปิฎก เรื่องที่คนไทยรู้จักคือ ทศชาติ (ทศชาดก) และหนึ่งในสิบเรื่องนี้ “เวสสันดรชาดก” เป็นเรื่องที่นิยมที่สุด

2. ชาดกนอกนิบาตหรือพาหิรชาดก เป็นชาดกที่มีเนื้อเรื่องไม่ตรงกับนิบาตชาดกเป็นเรื่องที่ผู้แต่งสร้างสรรค์ขึ้นเอง หรือเกิดจากแนวคิดและประสบการณ์ของผู้แต่ง⁹²

ทรัพย์ ประกอบสุข ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดกในพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในประเทศไทยมี 5 ประเภท คือ

1. นิบาตชาดก
2. อรรถกถาชาดก
3. ฎีกาชาดก
4. ปัญญาสชาดก
5. ชาดกมาลา⁹³

พัฒน์ เฝิงผลา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ชาดกในพระพุทธศาสนาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. นิบาตชาดก (ชาดกในนิบาต) ประกอบด้วยชาดกในพระไตรปิฎก (พระสุตตันตปิฎก) เล่มที่ 27 และ 28 รวมถึงอรรถกถาชาดก และฎีกาชาดก นิบาตชาดกมี 547 เรื่อง ส่วนมากแต่งเป็นคาถา ที่เรียกว่า นิบาตชาดก เพราะจัดเป็นหมวดหมู่ตามคาถา คำว่านิบาต แปลว่า หมวด หมู่ หรือรวม

2. ปัญญาสชาดก (ชาดกนอกนิบาต) หมายถึง ชาดก 50 เรื่อง ที่พระภิกษุชาวเชียงใหม่เป็นผู้แต่ง ได้นำเอานิทานพื้นบ้าน ไทยมาแต่งโดยเลียนแบบคัมภีร์อรรถกถาชาดก แต่งเป็นภาษาบาลีแบบร้อยแก้ว ประกอบด้วยคาถาโดยแต่งขึ้นเอง

3. ชาดกมาลา ของมหายาน แปลว่า ดอกไม้แห่งชาดก อาจให้ความหมายได้ 2 ประการ คือ

⁹¹พระมหาบุรณะ ชาตเมโธ, “ชุมทรัพย์จากชาดก,” ใน เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542), 197-213.

⁹²สืบพงศ์ ธรรมชาติ, *วรรณคดีชาดก*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2542), 4-5.

⁹³ทรัพย์ ประกอบสุข, *วรรณคดีชาดก*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2527), 13-15.

3.1 ผู้แต่งแต่งเรื่องชาดกเพื่อเป็นเหมือนดอกไม้บูชาพระพุทธเจ้าและพระโพธิสัตว์

3.2 วิธีการและลีลาการประพันธ์ ชาดกนี้มีระเบียบทางภาษางดงามประณีตประหนึ่ง พวงดอกไม้ที่เขาร้อยไว้ดีแล้วชาดกมาลาเป็นวรรณคดีพระพุทธศาสนานิกายมหายาน แต่งเป็นภาษาสันสกฤตร้อยกรอง (กาพย์)⁹⁴

นิบาตชาดก

นิบาตชาดก คือ ชาดกในนิบาต หมายถึง ชาดก 547 เรื่องที่มีในคัมภีร์พระไตรปิฎก ซึ่งชาดกในคัมภีร์พระไตรปิฎกนั้นแต่งเป็นคาถาภาษาบาลีสันสกฤต กล่าวถึงพุทธภาษิตบ้าง กล่าวถึงบุคคลและสัตว์บ้าง กล่าวถึงการกลับชาติมาเกิดบ้าง ในสมัยต่อมาพระอรชกถาจารย์ได้แต่งอรชกถาชาดกโดยนำชาดกในพระไตรปิฎกมาแต่งอธิบายขยายความให้พิสดารมากขึ้นมีนิทานประกอบ ทำให้คัมภีร์อรชกถาชาดกแพร่หลายมากยิ่งขึ้น และในสมัยต่อมาอีกคือสมัยสุโขทัย พระภิกษุจารย์ได้แต่งขยายความหรือคำในพระไตรปิฎกและอรชกถาชาดกให้เข้าใจง่ายขึ้นอีก นับเป็นชาดกยุคที่สามที่หลังจากมีคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรชกถาชาดก⁹⁵

อนึ่ง คำว่า “นิบาตชาดก” หมายถึง ชาดกที่มีการจัดหมวดหมู่ของชาดกตามจำนวนคาถา เพราะคำว่า “นิบาต” แปลว่า หมวด หมู่ หรือ รวม คำว่านิบาตนี้นิยมใช้เป็นคำนำหน้า หรือต่อท้ายชื่อคัมภีร์ในพระพุทธศาสนา เช่น นิบาตชาดก สุตตนิบาต เอกนิบาต เป็นต้น ที่จัดชาดกเป็นหมวดหมู่ตามคาถานั้นจัดลำดับหมวดเรียงจากจำนวนคาถาน้อยไปหามาก เช่น ชาดกที่มี 1 คาถา จัดอยู่ในหมวด “เอกนิบาต” ชาดกที่มี 2 คาถา เรียกว่า “ทุกนิบาต” เป็นต้น⁹⁶ นิบาตชาดกทั้ง 547 เรื่องประมวลเป็นหมวดต่างๆ ได้ ดังนี้

1. เอกนิบาต ที่มี 1 คาถา แบ่งเป็น 15 วรรค วรรคละ 10 ชาดก รวม 150 เรื่อง ดังนี้

1.1 อปันณกวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อปันณกชาดก 2) วัฒนูปถชาดก 3) เสรีวาวณิชชาดก 4) จุลลกเศรษฐีชาดก 5) ตัณฑุลนาฬิชาดก 6) เทวธรรมชาดก 7) ถักฐุหาริชาดก 8) ความนิชาดก 9) มฆเทวชาดก 10) สุขวิหาริชาดก

1.2 ศิววรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ลักขณชาดก 2) นิโครธมิกชาดก 3) กัมพินชาดก 4) วาตมิกชาดก 5) ขรชาติชาดก 6) ตีปัลลิตถมิกชาดก 7) มาลุตชาดก 8) มตกภัตตชาดก 9) อายาจิตภัตตชาดก 10) นพปानชาดก

1.3 กุรุงควรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุรุงคมิกชาดก 2) กุกุรุงชาดก 3) โภชาขานีชาดก 4) อาชัญญชาดก 5) ติตถชาดก 6) มหิพามุขชาดก 7) อภิณหชาดก 8) นันทิวีสาลชาดก 9) กัณหชาดก 10) มุณิกชาดก

1.4 กุลาวกวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุลาวกชาดก 2) นัจจชาดก 3) สัมโมทมานชาดก 4) มัจฉชาดก 5) วัฏฏกชาดก 6) สกุนชาดก 7) ติตติรชาดก 8) พกชาดก 9) นันทชาดก 10) ขทริังการชาดก

⁹⁴พัฒน์ เฟื่องผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 27.

⁹⁵พัฒน์ เฟื่องผลา, “การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก” (รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 14.

⁹⁶เรื่องเดียวกัน, 12.

1.5 อัถถกามวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) โลกกชาดก 2) กโปตกชาดก 3) เวพุกชาดก 4) มกสชาดก 5) โรหิณีชาดก 6) อารามทุสกชาดก 7) วารุณีทุสกชาดก 8) เวทัพพชาดก 9) นักขัตตชาดก 10) ทุกเมธชาดก

1.6 อาสังสวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) มหาสีลวชาดก 2) จูพชนกชาดก 3) ปุณณปาติชาดก 4) ผลชาดก 5) ปัญญาวุธชาดก 6) กัญจนขันธชาดก 7) วารินทชาดก 8) ตโยธรรมชาดก 9) เกรียวาพชาดก 10) สัตถมนชาดก

1.7 อิตถิวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อสาดมันตชาดก 2) อัมฆาฏตชาดก 3) ตักกชาดก 4) ทูราชานชาดก 5) อนภริตติชาดก 6) มุทุลักขณชาดก 7) อูจันถชาดก 8) สาเกตชาดก 9) วิสวันตชาดก 10) กุททาลชาดก

1.8 วรณวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) วรณชาดก 2) สีลวานกชาดก 3) สัจจังกริชาดก 4) รุกขธรรมชาดก 5) มัจฉชาดก 6) อสังกิชชาดก 7) มหาสุบินชาดก 8) อิลลิสชาดก 9) ขรัสสรชาดก 10) กิมเสนชาดก.

1.9 อปาติมหวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) สุราปานชาดก 2) มิตตวินทชาดก 3) กาทกัณนิชาดก 4) อัถถัสทวารชาดก 5) กิมปักกชาดก 6) สีลวิมังสนชาดก 7) มังกลชาดก 8) สารัมภชาดก 9) กุหกชาดก 10) อกคัณฐชาดก

1.10 ลิตตวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ลิตตชาดก 2) มหาสารชาดก 3) วิสสาสโกชนาชาดก 4) โลมหังสชาดก 5) มหาสุทิสสนชาดก 6) เตลปัดตชาดก 7) นามสีทธิชาดก 8) กุฎวานิชชาดก 9) ปโรสทิสสนชาดก 10) อสาดรูปชาดก

1.11 ปโรสทวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ปโรสชาดก 2) ปันณิกชาดก 3) เเวริชาดก 4) มิตตวินทชาดก 5) ทุพพลกัณฐชาดก 6) อุทัญจนีชาดก 7) สาลิตตกชาดก 8) พาหิยชาดก 9) กุณทกปัวชาดก 10) สัพพสังหารกปัญหา

1.12 หังสิวรรค ชาดกที่มีในวรรคนี้คือ 1) ถัทธกปัญหา 2) อมราเทวีปัญหา 3) สีลาลชาดก 4) มิตตจินตชาดก 5) อนุสาสิกชาดก 6) ทุพพชาดก 7) ติตตริชาดก 8) วัฏฏกชาดก 9) อกาลราวีชาดก 10) พันธนโมกชาดก

1.13 กุสนาพิวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุสนาพิชาดก 2) ทุมเมธชาดก 3) นังคลีตชาดก 4) อัมพชาดก 5) กุฎาหกชาดก 6) อิลลิกขณชาดก 7) กลัณทกชาดก 8) มุลิกชาดก 9) อัคคิกชาดก 10) โกลิยชาดก

1.14 อสัมปทานวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อสัมปทานชาดก 2) ปัญจกรุกชาดก 3) ฆตาสนชาดก 4) ฆาณโธชนชาดก 5) จันทากชาดก 6) สุวัณนหังสชาดก 7) พัพพชาดก 8) โภชชาดก 9) อุกโตภัตตชาดก 10) กากชาดก

1.15 กถัญญวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) โภชชาดก 2) สีลาลชาดก 3) วิโรจนชาดก 4) นังคูลูชาดก 5) ราชชาดก 6) กากชาดก 7) ปุบพวัตตชาดก 8) สีลาลชาดก 9) เอกปันณชาดก 10) สัตถุชีวาชาดก

2. ทุกนิบาต ที่มี 2 คาถา แบ่งเป็น 10 วรรค วรรคละ 10 ชาดก รวม 100 เรื่อง ดังนี้

2.1 ท้าวพรหรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) ราโฆวาทชาดก 2) ลีลาชาดก 3) สุภรชาดก 4) อูรชชาดก 5) ภัคชชาดก 6) อลีนจิตตชาดก 7) คุณชาดก 8) สุหนุชาดก 9) โมรชาดก 10) วินีลชาดก

2.2 สันถวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) อินทสมานโคตตชาดก 2) สันถชาดก 3) สุสิมชาดก 4) คีชมชาดก 5) นกุลชาดก 6) อุปสาพหกชาดก 7) สมัทธินชาดก 8) สกนคัมภีชาดก 9) อรชชาดก 10) กกัณฏกชาดก

2.3 กัลยาณวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) กัลยาณธรรมชาดก 2) ทัทพรชาดก 3) มกัฏกชาดก 4) ทุพภิกษมกัฏกชาดก 5) อาทิจจุปฐฐานชาดก 6) กพายมกุฏฐชาดก 7) ดินทุกชาดก 8) กัจฉปชาดก 9) สดธรรมชาดก 10) ทุพททชาดก

2.4 อสทิสวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) อสทิสชาดก 2) สังคามาวจรชาดก 3) วาโลทกชาดก 4) คิริทตชาดก 5) อนภริตติชาดก 6) ทริทวาทชาดก 7) จตุมัญญูชาดก 8) สีหโกตถกชาดก 9) สีหจัมมชาดก 10) สีลานีสังสชาดก

2.5 รุทกวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) รุทกชาดก 2) สิริกาพกัณณชาดก 3) จุลลพทุมชาดก 4) มณีโจรชาดก 5) ปัพพตูปัตถชาดก 6) วลาหกัศสชาดก 7) มิตตามิตตชาดก 8) ราชชาดก 9) คหปติชาดก 10) สาธุสีกชาดก

2.6 นคังท้าวพรหรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) พันธนาการชาดก 2) เกฬีสีกชาดก 3) ชันธปรีตชาดก 4) วีรชชาดก 5) คังเคยชาดก 6) กุรุงคัมภีชาดก 7) อัสสกชาดก 8) สูงสูมารชาดก 9) กักกรชาดก 10) กัณฑลชาดก

2.7 พีรณกัณณวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) โสภทตชาดก 2) อุนนิฏฐกัณณชาดก 3) กรุราชชาดก 4) ปุณณนทีชาดก 5) กัจฉปชาดก 6) มัจฉชาดก 7) เสกคุชาดก 8) กุญจกัณณชาดก 9) ครหิตชาดก 10) ชัมมัทธชาดก

2.8 กาสาววรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) กาสาวชาดก 2) จุลลนันทิชาดก 3) ปุณณกัณณชาดก 4) กุมภีลชาดก 5) ชันธวีรณนชาดก 6) โกสิยชาดก 7) ลูณปาณกชาดก 8) กามนิตชาดก 9) ปลายิชาดก 10) ทูตียปลายิชาดก

2.9 อุปาหนวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) อุปาหนชาดก 2) วิณณชาดก 3) วิกัณณชาดก 4) อลิตาชาดก 5) วิจณนชาดก 6) พกชาดก 7) สาเกตชาดก 8) เอกปทชาดก 9) หริตมาตชาดก 10) มหาปิงคชาดก

2.10 สิงคาลวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) สัพพทาทูชาดก 2) สุนขชาดก 3) ลุตติลชาดก 4) วิคคิจจชาดก 5) มุลปรียาชาดก 6) พาโลวาทชาดก 7) ปาทัญชลิชาดก 8) กิงสุโกปมชาดก 9) สาลกชาดก 10) กปิชาดก

3. ดิกนิบาต ที่มี 3 คาถา แบ่งเป็น 5 วรรค วรรคละ 10 ชาดก รวม 50 เรื่อง ดังนี้

3.1 สังกัปปวรรค รวมชาดกที่มีในวรรณคดี คือ 1) สังกัปปปราดชาดก 2) ดิลมุกุฏฐชาดก 3) มณีกัณฐชาดก 4) กุณทกกุณณสินชวชาดก 5) สุกชาดก 6) ชรุทปานชาดก 7) คามณิฉันทชาดก 8) มันทาตุราชชาดก 9) ตีรตีวัจฉชาดก 10) ทูตชาดก

3.2 ปทุมวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ปทุมชาดก 2) มุทุปาณิชาดก 3) จุลลปโลภนชาดก 4) มหาปนาทชาดก 5) ขุรีปชาดก 6) วาตคคสิทธชาดก 7) สุวรรณกัถกชาดก 8) อารามทูกชาดก 9) สุชตาชาดก 10) อุถุกชาดก

3.3 อุทปานวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อุทปานทูกชาดก 2) พยัคฆชาดก 3) กัจฉปชาดก 4) โกลชาดก 5) รุจิรชาดก 6) กุรุธรรมชาดก 7) โรมชาดก 8) มหิตชาดก 9) สดปัดตชาดก 10) ปุฏทูกชาดก

3.4 อัปกันตวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อัปกันตชาดก 2) เสยขชาดก 3) วัชฌกีสูกชาดก 4) สิริชาดก 5) มณีสูกชาดก 6) สาลุกชาดก 7) ลากกรหิกชาดก 8) มัจฉทานชาดก 9) นานาฉันทชาดก 10) สีสวิมังสชาดก

3.5 กุมภกวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กัทรฆฎาทกชาดก 2) สุปัตตชาดก 3) กายนิพพิณฑชาดก 4) ชัมพูชาทกชาดก 5) อันตชาดก 6) สมุทชาดก 7) กามวิลาปชาดก 8) อุทุมพรชาดก 9) โกมาริยปุตตชาดก 10) พกชาดก

4. จตุกนิบาต ที่มี 4 คาถา แบ่งเป็น 5 วรรค วรรคละ 10 ชาดก รวม 50 เรื่อง ดังนี้

4.1 กาลิงควรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) จุลลกาลิงคชาดก 2) มหาอัศสาโรหชาดก 3) เอกราชชาดก 4) ทัททราชาดก 5) สีสวิมังสชาดก 6) สุชตาชาดก 7) ปลาตชาดก 8) ขวสกุณชาดก 9) ฉวชาดก 10) สัยหชาดก

4.2 ปุจิมันทวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) จุลลกาลิงคชาดก 2) มหาอัศสาโรหชาดก 3) เอกราชชาดก 4) ทัททราชาดก 5) สีสวิมังสชาดก 6) สุชตาชาดก 7) ปลาตชาดก 8) ขวสกุณชาดก 9) ฉวชาดก 10) สัยหชาดก

4.3 กุฎิทสุวรรณค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุฎิทูกชาดก 2) ทูททูกชาดก 3) พรหมทัตตชาดก 4) จัมมสาฎกชาดก 5) โภชชาดก 6) กัถการุชาดก 7) ภาวาทิชาดก 8) อนนุโสถียชาดก 9) กภาพาหุชาดก 10) สีสวิมังสชาดก

4.4 โภกิสวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) โภกาลิกชาดก 2) รตัสกุฐิชาดก 3) โภชชาดก 4) ราโฆวาทชาดก 5) ชัมพูทกชาดก 6) พรหมทัตตชาดก 7) ปิฐชาดก 8) ภูสชาดก 9) พาวเรฐชาดก 10) วิสัยหชาดก

4.5 จุฬกณาลวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุณชลิกชาดก 2) วานรชาดก 3) กุนดินีชาดก 4) อัมพชาดก 5) คชกุมภชาดก 6) เกสวชาดก 7) อยัญชาดก 8) อรัญญชาดก 9) สันธิเกทชาดก 10) เทวดาปัญหาชาดก

5. ปัญจกนิบาต ที่มี 5 คาถา แบ่งเป็น 3 วรรค วรรคที่ 1 และ 2 มีวรรคละ 10 ชาดก ส่วนวรรคที่ 3 มี 5 ชาดก รวม 25 เรื่อง ดังนี้

5.1 มณิกุณฑลวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) มณิกุณฑลชาดก 2) สุชตาชาดก 3) เวณสาขชาดก 4) อูรคชาดก 5) ชังกชาดก 6) การันทียชาดก 7) ลกุกิกชาดก 8) จุลลธรรมปาลชาดก 9) สุวรรณมิกชาดก 10) สุตันธิชาดก

5.2 วัณณาโรหวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) วรรณารโหชาดก 2) สีสวิมังสชาดก 3) หิริชาดก 4) ชัษโชนกชาดก 5) อหิคุณชิกชาดก 6) กุมพิยชาดก 7) สาลิยชาดก 8) ตจสารชาดก 9) มิตตวินทูกชาดก 10) ปลาตชาดก

5.2 อัศววรรครวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ทีฆิติโกศลชาดก 2) มิคโปตกชาดก 3) มุสิกชาดก 4) จุลลชนุคคหชาดก 5) กโปตกชาดก

6. ลักกนิบาต ที่มี 6 คาถา แบ่งเป็น 2 วรรค วรรคละ 10 ชาดก รวม 20 เรื่อง ดังนี้

6.1 อวาริยวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อวาริยชาดก 2) เสตเกตุชาดก 3) ทรีมุขชาดก 4) เนรุชาดก 5) อาสังกชาดก 6) มิกาลโปชาดก 7) ลิริกาพักณิชาดก 8) กุกกุฏชาดก 9) รัมมัทธชชาดก 10) นันนทิมิคราชชาดก

6.2 ขุรปุตตวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) ขุรปุตตชาดก 2) สุจิชาดก 3) ตุนทิลชาดก 4) สุวรรณกัถกกุชาดก 5) มัยหคสกุณชาดก 6) ปัพพชิตวิเหฐกชาดก 7) อุปสังฆปุพผกชาดก 8) วิมาสาทชาดก 9) วัฏฏกชาดก 10) มณิชาดก

7. สัตตคณินบาต ที่มี 7 คาถา แบ่งเป็น 2 วรรค วรรคที่ 1 มี 10 ชาดก วรรคที่ 2 มี 11 ชาดก รวม 21 เรื่อง ดังนี้

7.1 กุกกุรวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุกกุชาดก 2) มโนชชาดก 3) สุตตชาดก 4) มาตุโปสกคิชมชาดก 5) ทัพพปุพผกชาดก 6) ทสรวณกชาดก 7) เสนกชาดก 8) อัญฐิเสนชาดก 9) กปิชาดก 10) พกพรหมชาดก

7.2 คันธารวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) คันธารชาดก 2) มหากปิชาดก 3) กุมภการชาดก 4) ทัพพธรรมชาดก 5) โสมทัตตชาดก 6) สุตติมชาดก 7) โกฎสิมพลีชาดก 8) ฐมการ์ชาดก 9) ชาครชาดก 10) กุมมาสบิณชชาดก 11) ปรันตปชาดก

8. อัญฐกนิบาต ที่มี 8 คาถามี 10 ชาดก มี 1 วรรค คือ กัจจანიวรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กัจจანიชาดก 2) อัญฐุสัททชาดก 3) สุตสาชาดก 4) สุมังคลชาดก 5) คังคมาลชาดก 6) เจริยราชชาดก 7) อินทริยชาดก 8) อาทิตตชาดก 9) อัญฐานชาดก 10) ทิปิชาดก

9. นวกนิบาต ที่มี 9 คาถา มี 12 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) คิชมชาดก 2) โกสัมพิยชาดก 3) มหาสุวราชชาดก 4) จุลลสุวราชชาดก 5) หริตจชาดก 6) ปทกุสลมานวชาดก 7) โลมสกัสนปชาดก 8) จักกวกชาดก 9) หลีททราชชาดก 10) สมุคคชาดก 11) ปุติมิงสชาดก 12) ทัททราชชาดก

10. ทสกนิบาต ที่มี 10 คาถา มี 16 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) จตุทวารชาดก 2) กัณหาชาดก 3) จตุโปสธชาดก 4) สังขชาดก 5) จุลลโพธิชาดก 6) มัชฌันตชาดก 7) นิโครธชาดก 8) ตักกกลชาดก 9) มหาธรรมपालชาดก 10) กุกกุฏชาดก 11) มัญฐุกุณชลิชาดก 12) พิลารโกสิยชาดก 13) จักกวกชาดก 14) ฐิริปัญหาชาดก 15) มหามังกลชาดก 16) ฆตป็นจิตชาดก

11. เอกาทสกนิบาต ที่มี 11 คาถา มี 9 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) มาตุโปสกชาดก 2) ชุนหาชาดก 3) ธรรมเทวปุตตกชาดก 4) อุทยชาดก 5) ปานียชาดก 6) ยุชัญชชาดก 7) ทสธชาดก 8) สังวรชาดก 9) สุปปรกชาดก

12. ทวาทสกนิบาต ที่มี 12 คาถา มี 10 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) จุลลกุณาลชาดก 2) กัททสาธชาดก 3) สมุททวาณิชาดก 4) กามชาดก 5) ชนสันธชาดก 6) มหากัณหาชาดก 7) โกสิยชาดก 8) เมณฑกปัญญาชาดก 9) มหาปทุมชาดก 10) มิตตามิตตชาดก

13. เทรสนิบาต ที่มี 13 คาถา มี 10 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) อัมพชาดก 2) ผันทนชาดก 3) ชวนหังสชาดก 4) จุลนารทกัศสพชาดก 5) พุตชาดก 6) กาลิงคโพธิชาดก 7) อภิตติชาดก 8) ตักการิชชาดก 9) รุรัมมิชชาดก 10) สรภชาดก

14. ปกิณณนิบาต ที่มีคาถาไม่แน่นอน 14 คาถาบ้าง 15 คาถาบ้าง 22 คาถาบ้าง มี 13 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) สาลิเกทธารชาดก 2) จันทกนินรชาดก 3) มหาอุกกุสชาดก 4) อุททาลกชาดก 5) ภิสชาดก 6) สุรุจิชาดก 7) ปัญจโปสถิกชาดก 8) มหาโมรชาดก 9) ตัจฉกสูกรชาดก 10) มหาวาณิชชาดก 11) สาธินราชชาดก 12) ทสพราหณ์ชาดก 13) ภิกขาปรัมปรชาดก

15. วิสดีนิบาต ที่มี 20 คาถา มี 14 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) มาตังคชาดก 2) จิตตสัมภุตชาดก 3) สิวีราชชาดก 4) ศิริมันทชาดก 5) โรหนมิกชาดก 6) หังสชาดก 7) สัตติคัมพชาดก 8) ภัถลาติยชาดก 9) โสมนัสสชาดก 10) จัมเปยชาดก 11) มหาโลภนชาดก 12) ปัญจปัททิตชาดก 13) หัตถิปาลชาดก 14) อโยฆรชาดก

16. ดิงสดีนิบาต ที่มี 30 คาถา มี 10 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กิงฉันทชาดก 2) กุมภชาดก 3) ชัยทิสชาดก 4) ฉัททันตชาดก 5) สัมภวชาดก 6) มหาภีชาดก 7) ทกรักขสชาดก 8) ปันนารกชาดก 9) สัมพุลชาดก 10) ภัณฑุติณฑกชาดก

17. จัดตาฬิสนิบาต ที่มี 40 คาถา มี 5 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) เตสกุณชาดก 2) สรภังคชาดก 3) อลัมพูสาชาดก 4) สังขपालชาดก 5) จุลลสุดโสสมชาดก

18. ปัญญาสนิบาต ที่มี 50 คาถา มี 3 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) นพินิกชาดก 2) อุมมาพันตีชาดก 3) มหาโพธิชาดก

19. สักกัจฉนิบาต ที่มี 60 คาถา มี 2 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) โสณกชาดก 2) สังกิจจชาดก

20. สัตตตินิบาต ที่มี 70 คาถา มี 2 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) กุสชาดก 2) โสณนันทชาดก

21. อสดีนิบาต ที่มี 80 คาถา มี 5 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) จุลลหังสชาดก 2) มหาหังสชาดก 3) สุธาโภชนชาดก 4) กุณาลชาดก 5) มหาสุตโสสมชาดก

22. มหานิบาต ที่มีคาถามาก คือ เกิน 80 คาถาขึ้นไป มี 10 ชาดก มี 1 วรรค รวมชาดกที่มีในวรรคนี้ คือ 1) เตมียชาดก 2) มหาชนกชาดก 3) สุวรรณสามชาดก 4) เนมิราชชาดก 5) มโหสถชาดก 6) ภูริทัตชาดก 7) จันทกุมารชาดก 8) มหานารทกัศสพชาดก 9) วิรุทธชาดก 10) มหาเวสสันดรชาดก

คาถาที่ปรากฏในนิบาตชาดกแต่ละหมวดนั้นคือข้อความที่เป็น “พุทธวจนะ” ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสด้วยพระโอษฐ์ ตัวอย่างเช่น

วัณณุปถชาดก ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งในเอกนิบาต ข้อความในพระไตรปิฎกปรากฏเพียงคาถาเดียวได้แก่

อภิลาสุน วัณณุปถ ขณนุตตา

อุทงกณเ ตตุถ ปปี อวินุท

เอว มุณี วีรยพลูปปนัน

อภิลาสุ วินเท ททขสุส สนฺติ ฯ⁹⁷

แปลว่า ชนทั้งหลายมีความชวนชวยไม่เกียจคร้าน

เพียรทุกอย่างในทางทรายก็ได้พบน้ำ ณ ที่คือนั้น

มุนีผู้ก่อปรด้วยเพียรแลกำลัง ไม่เกียจคร้าน

ก็จะพึงได้บรรลุธรรม เป็นที่สงบแห่งทุกข์จึ่งเดียวกัน ฯ⁹⁸

ตัวคาถาในพระไตรปิฎกมีเพียง 1 คาถาเท่านั้น ดังยกมาข้างต้น แต่ครั้งภายหลังพระอรรถกถาจารย์ได้แต่ง “อรรถกถา” ขยายความวินิจฉัยขาคก สรุปเรื่องได้ว่า พระพุทธเจ้าทรงแสดงชาดกเรื่องนี้แก่พระภิกษุผู้ละความเพียรรูปหนึ่ง โดยทรงยกอดีตนิทานว่า ครั้งหนึ่งพระโพธิสัตว์เสวยพระชาติเป็นพ่อค้าเกวียน พบริวารหลงทางในทะเลทรายอันทุรกันดาร ขาดน้ำและอาหาร พระโพธิสัตว์พิจารณาเห็นหญ้าคาอหนึ่งที่ขึ้นอยู่ จึงได้ให้เหล่าริวารนั้นช่วยกันขุดหลุมลงไปลึกได้ประมาณ 60 ศอก ครั้นพบกับแผ่นศิลาใหญ่ที่ขวางอยู่ ก็ไม่ลดละความพยายามเสีย ได้สั่งให้เหล่าริวารขุดต่อไปอีก “... ถึงชนทั้งปวงสิ้นอุตสาหะยี่นึ่งเสียก็ไม่ย่อท้อ ลงไปต่อยหินตามสั่ง เมื่อศิลาแตกลงกระแสน้ำมีลำคาลเป็นประมาณก็พุ่งขึ้นมา ชนทั้งปวงก็ได้ดื่มได้อาบเป็นผาสุก” เมื่อพระพุทธองค์ทรงแสดงชาดกเรื่องนั้นจบแล้ว จึงตรัส “คาถา” ที่ยกมาแล้วในตอนต้น พระภิกษุผู้ละความเพียรนั้น ครั้นได้สดับพระดำรัสดังกล่าวแล้วก็กลับมีความอุตสาหะบำเพ็ญเพียรต่อไปจนบรรลุเป็นพระอรหันต์

มหานิบาตชาดก

ดังที่กล่าวแล้ว มหานิบาตชาดก คือ ชาดกที่มีจำนวนคาถามาก กล่าวคือ มีคาถาที่เกินกว่า 80 คาถาขึ้นไป อันเป็นชาดกที่พุทธศาสนิกชนไทยรู้จักกันอย่างแพร่หลายนั้น เป็นเรื่องที่พระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญบารมีไว้ อย่างอึ้งยวด พระชาติละบารมี เรียกว่า “ทศบารมี” หรือ “บารมี 10 ทศ” (คือเรื่องพระเจ้าสิริชาติ) ได้แก่ 1) เติมิยชาดก ทรงบำเพ็ญเนกขัมมบารมี (การออกบวช) 2) มหาชนกชาดก ทรงบำเพ็ญวิริยบารมี (ความเพียร) 3) สุวรรณสามชาดก ทรงบำเพ็ญเมตตาบารมี (ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีสุข) 4) เนมิราชชาดก ทรงบำเพ็ญอุทิสฐานบารมี (ความตั้งใจมั่น) 5) มโหสถชาดก ทรงบำเพ็ญปัญญาบารมี (ความฉลาดรอบรู้) 6) ภูริทัตชาดก ทรงบำเพ็ญศีลบารมี (การรักษาศีล) 7) จันทกุมารชาดก ทรงบำเพ็ญขันติบารมี (ความอดทน) 8) นารทชาดก ทรงบำเพ็ญอุเบกขาบารมี (ความวางเฉย) 9) วิฑูรชาดก ทรงบำเพ็ญสังจบบารมี (ความสัตย์) และ 10) เวสสันดรชาดก ทรง

⁹⁷มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ, เล่มที่ 27 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 1.

⁹⁸มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 55 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 170-177.

บำเพ็ญทานบารมี (การให้)⁹⁹ ทั้งนี้เพื่อจะจำชื่อพระเจ้าสิบชาติดังกล่าวได้ง่ายขึ้น ท่านจึงให้จำแต่อักษรย่อตัวหน้าชื่อคือ เต. ช. สุ. เน. ม. ภู. จ. นา. วิ. เว.¹⁰⁰ ซึ่งแต่ละชาดกมีเนื้อหาโดยสังเขปดังนี้

1. เตมิยชาดก ความว่า พระเตมิยเป็นพระโอรสของพระเจ้ากาลิกราชและพระจันทาเทวีในเมืองพาราณสี เมื่อมีพระชนมายุ 1 เดือนได้ทอดพระเนตรเห็นพระบิดาทรงลงทัณฑ์พวกโจรที่ถูกจับได้ จึงพิจารณาว่าต่อไปถ้าพระองค์เป็นพระราชาก็ต้องทำการตัดสินลงทัณฑ์แบบนี้ซึ่งจะเป็นเหตุให้ตกนรก เนื่องจากว่าพระองค์ทรงสามารถระลึกชาติได้ว่าเคยตกนรกมาถึง 80,000 ปีเพราะได้ทำกรรมในลักษณะดังกล่าวนี้ จึงทรงแกล้งทำเป็นคนง่อยเปลี้ยหนวกไปตามคำแนะนำของเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาของพระองค์ในชาติก่อนที่สิงสถิตอยู่ที่เสวตฉัตร พระองค์ทรงใช้ความวิริยะอุตสาหะอดทนต่อการทดสอบต่างๆ ที่กระทำขึ้นตามพระคำรัสสั่งของพระบิดา ตั้งแต่พระชนมายุ 1 เดือน จนกระทั่งถึง 16 ปี ท้ายที่สุดพระองค์ทรงถูกพระบิดาตรัสสั่งให้นายสุนันทสารธินำไปประหารชีวิตและฝังในป่าช้าผิดิบ พระองค์เมื่อทรงถูกพระบิดาและบริวารสละทิ้งขับไล่ออกจากเมืองแล้วก็ทรงเปิดเผยความเป็นจริงให้แก่นายสุนันทสารธิดูทราบและให้ไปกราบทูลต่อพระบิดาและคนอื่นๆ ให้ทราบตามความเป็นจริง ส่วนพระองค์นั้นก็อธิษฐานเพศบวชเป็นราชฤๅษีบำเพ็ญพรตอยู่ในป่าอันนั้นเอง เมื่อชนทั้งหลายได้ทราบความจริงทั้งหมดแล้วก็พากันมาอัญเชิญพระองค์ไปปกครองเมืองพาราณสี แต่พระองค์ทรงปฏิเสธและแสดงธรรมให้คนเหล่านั้นได้รับฟัง เมื่อคนเหล่านั้นได้รับฟังแล้วก็เกิดความเลื่อมใสจึงขอออกบวชตาม แม็กษัตริย์และบริวารทั้งหลายในประเทศใกล้เคียงอื่นๆ ที่ยกกองทัพมาเพื่อหวังจะยึดเอาราชสมบัติแต่ครั้งนั้นได้มาประสบพบกับพระเตมิยและได้สดับพระธรรมเทศนาก็ขอออกบวชตามด้วยเช่นกัน ฤๅษีและฤๅษีณีเหล่านั้นทั้งหมดได้บำเพ็ญพรตจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ภายหลังจากเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลกด้วยกันทุกคน แม้เหล่าสัตว์พาหนะสัตว์ป่าที่อยู่ใกล้เคียงก็พลอยได้รับอันสงส์ โดยมีจิตเลื่อมใสในฤๅษีและฤๅษีณีเหล่านั้นครั้งนตายไปก็บังเกิดในเทวโลกเป็นอันมาก¹⁰¹

2. มหาชนกชาดก ความว่า พระราชาพระนามว่า พระมหาชนกทรงครองราชย์อยู่โดยธรรมในเมืองมิถิลา มีพระโอรส 2 พระองค์ คือพระอริฏฐชนกและพระโปลชนก เมื่อพระมหาชนกสวรรคตแล้วพระอริฏฐชนกก็ได้ครองราชย์แทนพระราชบิดาส่วนพระโปลชนกดำรงตำแหน่งเป็นอุปราช ภายหลังพระอริฏฐชนกทรงเข้าพระหฤทัยผิดตามคำเท็จทูลของอมาตย์คนสนิทว่าพระโปลชนกคิดก่อการกบฏ จึงตรัสสั่งให้จับพระโปลชนกไปคุมขังไว้ทั้งที่หาความผิดมิได้ ต่อมาพระโปลชนกนั้นทรงสามารถหนีออกจากที่คุมขังมาได้แล้วก็ทรงเข้าไปอาศัยอยู่ที่ชายแดนและทรงรวบรวมกำลังพลมาเพื่อยึดเอาราชสมบัติจากพระอริฏฐชนก พระอริฏฐชนกเมื่อทรงทราบดังนั้น

⁹⁹Nataya Sakuntasri And Others, "Jataka on the lacquer cabinet (Chadok) stories of former incarnations of the Buddha" *Art & Culture*, accessed September 9, 2011, Available from http://www.artpositivethailand.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1155:art-a-culture-qjataka-on-cabinet-chadok-stories-of-former-incarnations-of-the-buddha&catid=29:the-cms&Itemid=110 &lang=en

¹⁰⁰พัฒนา เฟื่องผลา, "การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก" (รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 13.

¹⁰¹มหามกุฏราชวิทยาลัย, *พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล*, เล่มที่ 63 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 1-74.

จึงทรงได้เตรียมไพร่พลออกต่อสู้และตรัสสั่งให้พระอักรมเหสีผู้ทรงพระครรภ์ไว้ก่อนว่าถ้าพระองค์สิ้นพระชนม์ในสนามรบให้หนีเอาตัวรอดและรักษากรรภ์ไว้ให้ดี ซึ่งเหตุการณ์ก็เป็นดังคาด พระเทวีจึงทรงได้ปลอมพระองค์พร้อมกับนำของมีค่าติดพระองค์หนีไปด้วย โดยทรงหนีไปยังนครกาลจัมปาละด้วยการช่วยเหลือของท้าวสักกะจอมเทพ และได้รับการปฏิบัติดูแลจากอุทิจจพราหมณ์มหาศาลผู้เป็นอาจารย์ที่สถาปนาโมกข์ในนครนั้นในฐานะน้องสาว ต่อมาพระนางได้ประสูติพระโอรสพระองค์หนึ่งและได้ตั้งพระนามว่า มหาชนกตามพระอัยกา (ปู่) ครั้นพระโอรสทรงเจริญวัยเป็นพระกุมารแล้วก็ได้ทรงทราบความเป็นมาทั้งหมดเกี่ยวกับพระองค์เองจึงได้ตั้งพระหฤทัยเล่าเรียนศึกษาหาวิชาความรู้จนจบศิลปศาสตร์ทั้งปวงเมื่อพระชนม์ได้ 16 ปี ครั้นจบการศึกษาแล้วก็ทรงดำริที่จะชิงเอาพระราชสมบัติคืนจากพระเจ้าอโงกได้เข้าไปขอทุนทรัพย์จากพระเทวี พระเทวีได้ประทานแก้วมีค่าให้เพื่อใช้เป็นทุนดังกล่าว แต่พระมหาชนกทรงขอรับเพียงครั้งหนึ่งเพื่อจะใช้เป็นทุนในการซื้อสินค้าไปทำการค้าขายที่เมืองสุวรรณภูมิ แม้พระเทวีจะทรงห้ามแต่พระมหาชนกนั้นทรงมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะไปค้าขาย จึงได้ทูลอ้อนพระเทวีแล้วเสด็จลงเรือไปกับเหล่าพ่อค้าวานิช ครั้นเรือแล่นไปในมหาสมุทรได้ 7 วันก็เกิดอุบัติเหตุอัปปางลง ในขณะที่เรือจะจมลงในมหาสมุทรนั้นพระมหาชนกก็ทรงคลุกน้ำตาลกรวดกับเนยเสวยจนเต็มท้อง แล้วชูบน้ำเนื้อเกลี้ยงสองฝืนด้วยน้ำมันจนชุ่ม ทรงนุ่งให้มันแล้วประทับยืนบนยอดเสากระโดง ทรงกำหนดทิศว่าเมืองมิลิตาอยู่ที่ศนี้แล้วก็กระโดดจากยอดเสากระโดง ทรงว่ายน้ำมุ่งตรงต่อเมืองมิลิตาด้วยกำลังพระพาหาทั้งสอง ซึ่งในวันที่เรืออัปปางนั้นก็เผชิญตรงกับวันที่พระโปลชนกในเมืองมิลิตาได้สวรรคตด้วยโรคบางอย่าง พระมหาชนกทรงว่ายน้ำอยู่ถึง 7 วัน ซึ่งในวันที่ 7 นั้นเป็นวันอุโบสถพระองค์จึงได้สมาทานรักษาอุโบสถศีล (ศีล 8) และในวันนั้นนั่นเองนางเทพธิดาชื่อว่ามณีเมขลาซึ่งมีหน้าที่คอยช่วยเหลือคนดีที่ตกทุกข์ได้อยู่ในมหาสมุทรได้ผ่านมาพบพระมหาชนกก็เกิดความฉงนสนเท่ห์ใจที่พระมหาชนกทรงมีความเพียรพยายามที่จะข้ามมหาสมุทรอย่างไม่ลดละ มีความปรารถนาจะทดลองพระหฤทัยของพระมหาชนกจึงได้กล่าวชักชวนเพื่อให้เลิกล้มความเพียรดังกล่าวแต่ก็ไม่เป็นผลสำเร็จ นางเทพธิดาจึงเกิดความเลื่อมใสในพระมหาชนกและได้ทำการช่วยเหลือโดยการอุ้มไปส่งถึงเมืองมิลิตาแล้วให้บรรทมบนแผ่นศิลาในสวนมะม่วง ด้านเมืองมิลิตาภายหลังแต่พระโปลชนกสวรรคต เนื่องด้วยพระโปลชนกนั้นไม่มีพระโอรสมีแต่พระธิดาพระองค์หนึ่งพระนามว่า สิวาลี จึงได้ทำการสรรหาพระราชองค์ใหม่แต่ก็ไม่เป็นผลสำเร็จ และในวันที่พระมหาชนกเสด็จมาถึงนั่นเองเหล่าเสนาอำมาตย์เมืองมิลิตาได้ทำการปล่อยมุสสธเพื่อแสวงหาพระราชองค์ใหม่ผู้มีบุญบารมี ซึ่งมุสสธนั้นก็ได้ไปหยุดอยู่ตรงที่บรรทมของพระมหาชนก เหล่าเสนาอำมาตย์ครั้นได้ทำการทดสอบพระมหาชนกจนแน่แก่ใจแล้วจึงได้อัญเชิญขึ้นเถลิงราชย์เป็นพระราชใน เมืองมิลิตา ณ ที่นั้น พระมหาชนกครั้นทรงได้รับพิธีมุทธาภิเษกเป็นพระราชแล้วก็เสด็จเข้าไปในเมืองมิลิตาทรงทำการแก้ปัญหามากมายที่พระโปลชนกทรงตั้งไว้ด้วยพระปรีชาญาณจนทรงเป็นที่เลื่อมใสของชนทั้งหลายและต่อมาก็ได้อภิเษกสมรสกับพระนางสิวาลี ทรงมีพระโอรสร่วมกัน พระองค์หนึ่งพระนามว่า ทิฆมาภูราชกุมาร พระมหาชนกทรงปกครองบ้านเมืองโดยทศพิธราชธรรมเป็นที่รักใคร่ของบริวารและประชาชนทั้งมวลเรื่อยมาจนพระทิฆมาภูราชกุมารทรงเจริญวัยจบศิลปศาสตร์ทั้งปวงเช่นกับพระมหาชนก วันหนึ่งพระมหาชนกเสด็จประพาสพระราชอุทยานได้ทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงสองต้นซึ่งต้นหนึ่งมีผลแต่ถูกผู้คนทำลายจนกิ่งก้านหักโค่น ส่วนอีกต้นไม่มีผลจึงไม่มีใครทำลายแต่ประการใด จึงทรงได้ตั้งข้อสังเกตน้อมนำมาพินิจพิจารณาจนเกิดสติปัญญาปรารถนาจะสละราชสมบัติออกผนวช ครั้นเสด็จกลับจากการประพาสพระราชอุทยานแล้วก็ทรงอยู่แต่ในปราสาทชั้นที่ 7 ทรงเกิดความเบื่อหน่ายต่อการครองเรือนเป็นที่สุดจึงได้ตัดสินใจ

พระหฤทัยตรัสให้นายภูษามาลาปลงพระเกศาและมัสสุให้พระองค์แล้วอธิษฐานเพศเป็นบรรพชิตเสด็จหลีกออกจากพระราชวังโดยไม่บอกผู้ใดให้รับรู้ ฝ่ายพระนางสีวลีและเหล่าบริวารเมื่อทราบข่าวพระมหากษัตริย์เสด็จออกผนวชก็พากันติดตามไปจนทันแล้วทำการวางอุบายต่างๆ เพื่อให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับพระนครแต่ก็ไม่เป็นผลสำเร็จ พระมหากษัตริย์ทรงไม่ยอมเสด็จกลับทั้งยังมีดาบ 2 รูป คือ นารทดาบสและมิคาชินดาบสมาให้คำแนะนำสนับสนุนให้ผนวชต่อไป พระมหากษัตริย์ครั้งถูกพระนางสีวลีทูลรบเร้าให้เสด็จกลับพระนครก็ได้ตรัสพระคำรัสอย่าขาดกับพระนางสีวลีจนถึงกลับทำให้ทำพระนางเสียดพระหฤทัยถึงแก่วิสัญญีภาพไป ฝ่ายพระมหากษัตริย์ทรงถือโอกาสรีบเสด็จเข้าป่าไปเพื่อจะมีให้พระนางสีวลีทรงทราบและติดตามไปได้ ทรงเจริญสมณธรรมจนบรรลุฌานทำอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ไม่เสด็จกลับมาสู่ถิ่นของมนุษย์อีกตลอดพระชนม์ชีพ ฝ่ายพระนางสีวลีเมื่อทรงพินาศสิ้นสติขึ้นมาไม่พบพระมหากษัตริย์ก็ตรัสถามเหล่าบริวารที่ติดตามมาภายหลังซึ่งก็ไม่มีใครทราบเลยสักคนหนึ่ง จึงทรงข่มพระหฤทัยยอมรับความเป็นจริงแล้วตรัสสั่งให้สร้างอนุสาวรีย์ในที่ต่างๆ ที่พระมหากษัตริย์ทรงเคยประทับใช้สอย และเร่งเสด็จกลับพระนครแต่งตั้งให้พระโอรสขึ้นเป็นพระราชทานตามพระคำรัสของพระมหากษัตริย์ ส่วนพระนางก็เสด็จออกผนวชเป็นดาบสินีประทับอยู่ ณ พระราชอุทยานอัมพวันทรงบำเพ็ญฌานให้เกิดขึ้นและมีฌานไม่เสื่อม ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลกเช่นเดียวกับพระมหากษัตริย์¹⁰²

3. สุวรรณสามชาดก ความว่า ณ ที่ไม่ไกลแต่กรุงพาราณสีมีแม่น้ำใหญ่อยู่สายหนึ่ง เหล่านายพรานสองกลุ่มใหญ่ประมาณกลุ่มละ 500 คน ได้พากันสร้างบ้านอาศัยอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำทั้งสองข้าง และหัวหน้าหมู่บ้านทั้งสองนี้ต่างก็เป็นสหายกันได้ทำกติกากันไว้ว่าถ้าทั้งสองคน ได้ลูกชายหรือลูกสาวทั้งคู่จะให้เป็นสหายกันแต่ถ้าฝ่ายหนึ่งได้ลูกชายและอีกฝ่ายหนึ่งได้ลูกสาวจะให้สมรสกัน ต่อมาหัวหน้าหมู่บ้านริมฝั่งนี้ได้ลูกชายและตั้งชื่อให้ว่า ทูลกุมาร อีกฝ่ายได้ลูกสาวและตั้งชื่อให้ว่า ปาริกามารี หัวหน้าหมู่บ้านทั้งสองจึงให้คนเหล่านั้นสมรสกัน โดยที่กุมารและมารีทั้งสองไม่มีความปรารถนาจะใช้ชีวิตแบบครองเรือน ด้วยเหตุที่ทูลกุมารและปาริกามารีนั้นเป็นผู้จืดมาจากพรหมโลกซึ่งในพรหมโลกนั้นไม่มีการเสพงามหรือทำพิธีกรรมดั่งนั้นแม้จะสมรสกันแล้วก็ไม่มี ความปรารถนาด้วยเมถุนธรรมและไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิตหรือขายเนื้อที่ผู้อื่นฆ่า แต่ปรารถนาที่จะออกบวช เหล่าบิดามารดาจึงอนุญาตให้คนทั้งสองออกบวชเป็นดาบสและดาบสินีอาศัยอยู่ในป่าใกล้แม่น้ำสัมมตาด้วยความช่วยเหลือของท้าวสักกะจอมเทพและพระวิสุทธกรมเทพบุตรที่สร้างที่พักอาศัยถวาย ต่อมาท้าวสักกะจอมเทพได้พิจารณาเห็นว่าต่อไปทั้งสองท่านนั้นจะดาบอดด้วยวิบากกรรมจึงได้ทรงแนะนำให้ท่านทั้งสองว่าควรมีบุตรไว้คอยอุปฐากพร้อมทั้งทรงแนะนำอุบายโดยให้ทูลกุมารนั้นเอามือลูบท้องปาริกาบาสินีในยามที่มิระดู (ไข่สุก) ซึ่งต่อมามีปาริกาบาสินีก็ได้ตั้งครรภ์และคลอดบุตรมีผิวพรรณประดุจทองคำจึงได้ตั้งชื่อให้ว่า สุวรรณสามดาบสและดาบสินีทั้งสองก็เสาะเสี้ยงบุตรน้อยด้วยผลาผลต่างๆ โดยมีเหล่ากษัตริย์กษัตริย์มาช่วยดูแลในเวลาดาบสและดาบสินีทั้งสองเข้าไปหาผลาผลในป่าจนกระทั่งพระสุวรรณสามอายุได้ 16 ปี อยู่มาวันหนึ่งในขณะที่ดาบสและดาบสินีทั้งสองเดินทางกลับจากการไปหาผลาผลในป่าครั้งใกล้จะถึงที่พักแล้วเผอิญว่ามีฝนตกลงมาเสียก่อนท่านทั้งสองจึงพากันไปหลบฝนอยู่บนจอมปลวกใหญ่ที่มีอสรพิษร้ายอาศัยอยู่ข้างใน อสรพิษโกรธที่ท่านทั้งสองนั้นมาอยู่บนจอมปลวกของตนจึงพ่นลมพิษใส่ตาของท่านทั้งสองจนบอดทั้งสองข้าง ท่านทั้งสองจึงไม่สามารถกลับมาที่พักได้เอง พระสุวรรณสามเมื่อไม่เห็นบิดามารดากลับมาตามเวลาเช่นเคยจึงได้ออกไปตามหาเมื่อพบแล้วก็ได้พามายังที่พักและบำรุงเลี้ยงปรนนิบัติจัดแจงในกิจทั้งปวงโดยมิให้อนาทรร้อนใจใดๆ ต่อมาวันหนึ่งพระ

¹⁰² เรื่องเดียวกัน, 75-154.

สุวรรณสามมีเหล่าฤคและกินนรกินนรีทั้งหลายแวดล้อมออกเดินทาง ไปตักน้ำที่แม่น้ำสัมมตา ได้ถูกพระเจ้าปิลยักราชแห่งกรุงพาราณสียิงด้วยลูกศรอาบพิษ พระสุวรรณสามแม้จะถูกยิงก็ยังคงควบคุมสติเรียกหาผู้ยิงตนด้วยวาจาอันสุภาพอ่อนหวาน ฝ่ายพระเจ้าปิลยักราชเมื่อทรงสดับแล้วก็ได้เสด็จเข้าไปตรัสสนทนด้วยครั้นทรงทราบเรื่องราวของพระสุวรรณสามที่คอยบำรุงเลี้ยงบิดามารดาผู้ตาบอดก็ทรงเกิดความสำนึกผิด โทมนัสเสียพระหฤทัยเป็นอันมากในสิ่งที่พระองค์ได้ทรงกระทำไป เมื่อเป็นดังนี้พระองค์จึงได้รับอาสาที่จะเลี้ยงดูดาบสและดาบสินีทั้งสองแทนพระสุวรรณสาม แต่ก็มิวายที่จะทรงเศร้าโศกเพราะเข้าพระหฤทัยว่าพระสุวรรณสามเสียชีวิตแล้ว ครั้นต่อมาทรงได้รับคำแนะนำจากนางเทพธิดาชื่อว่าพสุนธรีผู้สิงสถิตอยู่ที่ภูเขาคันธมาทน์ซึ่งเคยเป็นมารดาของพระสุวรรณสามในอดีตชาติ จึงได้ทรงกระทำตามและเสด็จเข้าไปหาดาบสและดาบสินีทั้งสองตรัสเล่าเหตุการณ์ให้ทราบแล้วพาไปยังสถานที่ที่พระสุวรรณสามถูกยิงนอนนิ่งสลบอยู่ ดาบสและดาบสินีทั้งสองรวมทั้งนางเทพธิดาต่างได้ร่วมกันตั้งสัจอธิษฐานจนสามารถทำให้พระสุวรรณสามฟื้นคืนเป็นปกติได้ในที่สุด ครั้นพระสุวรรณสามหายเป็นปกติได้แล้วก็ได้แสดงธรรมจรรยาของพระราชาและศีล 5 ถวายแด่พระเจ้าปิลยักราช พระเจ้าปิลยักราชได้ตรัสขอขมาโทษต่อพระสุวรรณสามแล้วเสด็จกลับบ้านเมืองของพระองค์ปกครองบ้านเมืองโดยธรรมดำรงอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสามตลอดพระชนมายุภายหลังแต่สวรรคตแล้วก็เสด็จไปบังเกิดในสวรรค์ ฝ่ายพระสุวรรณสามพร้อมทั้งบิดามารดานั้นก็ได้บำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาสมาบัติและไปบังเกิดในพรหมโลกภายหลังแต่เสียชีวิตด้วยกันทั้งหมด¹⁰³

4. เนมิราชชาดก ความว่า ณ กรุงมิลิตามีพระราชานามว่ามฆเทวราช ได้เสด็จขึ้นครองราชย์ในเวลาที่มิพระชนมายุได้ 84,000 ปี และได้ตรัสสั่งให้นายภูษามาลาทราบว่า หากมีพระเกศาของพระองค์ หงอกแล้วตามที่นายภูษามาลาได้กราบทูล พระองค์ก็ทรงสละราชสมบัติให้พระโอรสแล้วเสด็จออกผนวชเป็นฤาษี บำเพ็ญเพียรจนได้ฌานอภิญญาและสมาบัติแล้วเสด็จไปบังเกิดในพรหมโลกภายหลังแต่สวรรคตแล้ว แม้พระราชานามผู้สืบบราชบัลลังก์พระองค์ต่อๆ มาก็ทรงกระทำตามพระเจ้ามฆเทวราชผู้เป็นปฐมกษัตริย์นั้นเป็นต้นดิประเพณี ในกาลต่อมาพระพรหมที่มาเกิดองค์แรกหรือพระเจ้ามฆเทวราชนั้น ได้ตรวจดวงศีลของตนเอง และรู้ว่าจะต้องตนจักขาดสูญจึงได้ตั้งใจดูจิตจากพรหมโลกมาอุบัติเป็นพระโอรสของพระราชาในกรุงมิลิตา พระบิดาและพระมารดาทรงขนานพระนามให้ว่า เนมิราชกุมาร ครั้นพระบิดาทรงสละราชสมบัติออกผนวชตามต้นดิประเพณีแล้วก็ได้เสด็จขึ้นครองราชย์ต่อจากพระบิดานั้น ทรงทำบุญต่างๆ เป็นอเนกประการรวมทั้งทรงแนะนำสั่งสอนมหาชนให้กระทำตามด้วย เป็นเหตุให้มหาชนไปเกิดในสวรรค์กันเป็นจำนวนมากเหลือที่จะคณานับได้ อยู่มาวันหนึ่งพระองค์ทรงเกิดพระกษัตริย์ขึ้นว่า การให้ทานกับการประพฤติพรหมจรรย์นั้นอย่างใดมีผลมากกว่ากัน ทำให้ร้อนไปถึงภพของท้าวสักกะจอมเทพ ท้าวสักกะจอมเทพจึงจำต้องมาเฉลยพระกษัตริย์นั้นให้ทรงทราบครั้นทรงเฉลยพระกษัตริย์ของพระเจ้าเนมิราชแล้วก็เสด็จกลับไปยังเทวโลก ฝ่ายเหล่าทวยเทพบนเทวโลกเมื่อเห็นท้าวสักกะจอมเทพจึงได้พากันทูลถามถึงการเสด็จไปนั้น เมื่อทราบเรื่องทั้งหมดแล้วก็ปรารถนาจะพบพระเจ้าเนมิราช เพราะเหตุที่เหล่าทวยเทพนั้นต่างก็สำนึกในพระคุณของพระเจ้าเนมิราชที่ได้ทรงแนะนำชักชวนในการทำบุญกุศลเมื่อครั้งพวกตนเองเป็นมนุษย์จนเป็นเหตุให้มาบังเกิดในสวรรค์ ท้าวสักกะจอมเทพจึงได้มีเทวบัญชาให้มาตลีเทพบุตรไปเชิญพระเจ้าเนมิราชมาเที่ยวชมสวรรค์ มาตลีเทพบุตรเมื่อรับเทวบัญชาแล้วจึงได้ไปอัญเชิญพระเจ้าเนมิราช

¹⁰³ เรื่องเดียวกัน, 155-213.

เสด็จมายังสวรรคตแต่ก่อนที่จะมาสวรรคตนั้นมาตลีเทพบุตรได้นำเสด็จไปแวะประพาสคูเมืองนรกก่อนซึ่งมีอยู่มากมายเกินกว่าที่พระเจ้าเนมิราชจะทรงดูหมัดในเวลาอันน้อยนิดได้ ท้าวสักกะจอมเทพจึงทรงมีเทวบัญชาให้เทพบุตรอีกองค์ไปเร่งมาตลีเทพบุตรให้นำเสด็จมาสวรรคตโดยพลัน มาตลีเทพบุตรเมื่อได้รับเทวบัญชาดังนั้นจึงได้แสดงนรกทั้งหมดให้พระเจ้าเนมิราชได้เห็นในคราวเดียวแล้วนำเสด็จเที่ยวประพาสวิมานต่างๆในสวรรคตตั้งแต่ชั้นจาตุมหาราชเป็นต้นไป เหตุการณ์ก็ซ้ำรอยเดิมอีกครั้งเพราะว่าวิมานในสวรรคตนั้นก็มียู่มากมายเกินกว่าที่พระเจ้าเนมิราชจะทรงใช้เวลาเพียงน้อยนิดของชีวิตที่มีอยู่ทอดพระเนตรให้หมดได้ ท้าวสักกะจอมเทพจึงทรงมีเทวบัญชาให้เทพบุตรอีกองค์หนึ่งมาเร่งให้มาตลีเทพบุตรนำเสด็จไปสู่เทวสภาชื่อว่าสุธรรมาในทันที มาตลีเทพบุตรเมื่อรับเทวบัญชาแล้วก็ได้แสดงวิมานในสวรรคตให้พระเจ้าเนมิราชทรงทอดพระเนตรในคราวเดียวแล้วก็นำเสด็จไปสู่เทวสภาในทันที เมื่อพระเจ้าเนมิราชเสด็จถึงเทวสภาแล้วท้าวสักกะจอมเทพและเหล่าเทพต่างก็พากันทำการต้อนรับและสรรเสริญพระเจ้าเนมิราชโดยประการต่างๆ พร้อมทั้งเชิญชวนพระเจ้าเนมิราชให้สวดยทิพย์สมบัติอยู่บนสวรรคต แต่พระเจ้าเนมิราชนั้นทรงปฏิเสธ ทรงปรารถนาที่จะกลับไปทำบุญกุศลต่างๆ และสั่งสอนมหาชนมากกว่า เพราะว่าจะก่อให้เกิดเป็นสมบัติติดตนเองไปตลอด จึงตรัสขอเสด็จกลับไปยังโลกมนุษย์ เมื่อพระเจ้าเนมิราชได้เสด็จกลับมายังกรุงมิถิลาแล้วก็ตรัสเล่าเหตุการณ์ที่ได้ไปประพาสนรกและสวรรคตให้มหาชนได้ฟัง ทรงกระทำบุญกุศลต่างๆมากมายพร้อมทั้งชักชวนแนะนำสั่งสอนมหาชนไปด้วย ทรงปกครองบ้านเมืองโดยธรรมจวบจนพระเกษางอกก็ทรงมอบราชสมบัติแก่พระโอรสให้ปกครองบ้านเมืองสืบต่อไป ส่วนพระองค์ก็ทรงผนวชบำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญาและสมาบัติ ภายหลังแต่สวรรคตแล้วก็ได้เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลกดังเดิม¹⁰⁴

5. มโหสถชาดก ความว่า ในเมืองมิถิลา มีเศรษฐีคนหนึ่งชื่อว่า สิริวัฑกะ มีภรรยาชื่อ สุมณาเทวี ต่อมานางสุมณาเทวีได้คลอดบุตรคนหนึ่ง ซึ่งขณะที่ทารกคลอดออกมานั้นท้าวสักกะจอมเทพได้ประทานแท่งโอสถแท่งหนึ่งไว้ในมือของทารกนั้น เศรษฐีสิริวัฑกะนั้นป่วยเป็นโรคปวดศีรษะมานานเยียวอย่างไรก็ไม่หาย จึงได้นำแท่งโอสถนั้นไปฝนที่หินบดยาแล้วนำมาทาหน้าผาก อาการปวดศีรษะของเศรษฐีก็หายขาดไปในทันใด แม้นคนอื่นๆ ที่ป่วยด้วยโรคนั้นๆ ก็พากันมาขอรับการเยียวยาครั้งนั้นได้รับการเยียวยาแล้วก็หายจากโรคกันทุกคน ดังนั้นเศรษฐีจึงตั้งชื่อบุตรว่า มโหสถ เมื่อพระมโหสถเติบโตขึ้นก็เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดกว่าเด็กทั้งหลาย ครั้งหนึ่งพระมโหสถเห็นว่า ในเวลาฝนตก ตนและเพื่อนๆ ประมาณ 1,000 คน ต้องหลบฝน เล่นกันอย่างลำบากและไม่สนุก จึงชักชวนให้เพื่อนๆ นำเงินมารวมกันเพื่อสร้างสถานที่เล่น เมื่อรวบรวมเงินได้แล้ว พระมโหสถก็ได้จ้างนายช่างมาก่อสร้างศาลาแต่นายช่างนั้นกระทำไม่ได้ดังที่หวังไว้จึงได้ออกแบบศาลานั้นอย่างวิจิตรพิสดารและควบคุมการก่อสร้างด้วยตนเองจนแล้วเสร็จ ซึ่งศาลาหลังนั้นนอกจากจะมีที่เล่นที่กินและที่พักสำหรับคนที่ผ่านไปมาแล้ว ยังจัดสร้างห้องต่างๆ เช่น ห้องวินิจฉัยคดี ห้องผู้ป่วย ห้องเก็บสินค้า เป็นต้น และได้ปลูกไม้ดอกไม้ประดับและไม่ผลขาดสระน้ำทำบริเวณศาลานั้นให้เป็นที่รื่นรมย์สำหรับผู้คนและสัตว์นานาชนิด อนึ่งในสมัยนั้นพระเจ้าวิเทหราชเป็นกษัตริย์ปกครองเมืองมิถิลา ทรงมีนักปราชญ์ราชบัณฑิตที่ปรึกษาประจำราชสำนัก 4 คน คือ เสนกปะ ปุกกุสะ กามินทะ และเทวินทะ ในวันที่พระมโหสถถือปฏิสนธิในครรภ์นั้นพระองค์ได้ทรงสุบินเป็นนิมิตมงคลขึ้น บรรดาบัณฑิตทั้ง 4 จึงได้พูดทำนายพระสุบินว่าจะมีบัณฑิตคนที่ 5 ผู้ฉลาดสามารถเกินกว่าใครๆ มาถวายตัวรับใช้พระเจ้าวิเทหราช ดังนั้นเมื่อครบ 7 ปีนับแต่วันที่ทรงสุบินพระองค์จึงโปรดให้เหล่าเสนาอมาตย์ออกสืบ

¹⁰⁴ เรื่องเดียวกัน, 213-302.

ข่าวว่า มีบัณฑิตผู้มีสติปัญญาปราดปรื่องอยู่ที่ใดบ้าง เหล่าเสนาอมาตย์จึงเดินทางไปแสวงหาในที่ต่างๆ จนมาถึงบริเวณบ้านของสิริ วัฒนเกษรฐี เห็นศาลาอันงดงาม จัดแจงแต่งอย่างประณีตบรรจง จึงถามผู้คนที่ใครเป็นผู้ออกแบบ ก็ทราบความว่า พระมโหสถเป็นผู้ดำเนินการ จึงได้นำความไปกราบทูลพระเจ้าวิเทหราช พระเจ้าวิเทหราชจึงตรัสเรียกบัณฑิตทั้ง 4 มาปรึกษาว่าควรจะไปรับพระมโหสถมารับราชการได้หรือยัง บัณฑิตทั้ง 4 มีเสนกะเป็นหัวหน้า มีใจตระหนี่ในลาภเกรงว่าพระมโหสถจะได้ดีเกินหน้าคนจึงทูลว่า ขอให้รอคู้ไปก่อน ฝ่ายพระมโหสถนั้นได้ทำสาธารณประโยชน์และตัดสินใจคิดความต่างๆ เป็นจำนวนมาก อาทิว่า กรณีขึ้นเนื้อ คดีโค คดีเครื่องประดับทำเป็นปล้อง ๆ ฝ่ายอมาตย์ผู้สอดแนมก็ได้ทูลรายงานต่อพระเจ้าวิเทหราชเป็นระยะๆ พระเจ้า วิเทหราชเมื่อทรงทราบเรื่องการตัดสินใจคิดความของพระมโหสถแล้วก็ทรงมีความปรารถนาจะเชิญพระมโหสถมายังราชสำนักมากยิ่งขึ้น แต่เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 ก็คอยทูลทัดทานไว้เรื่อยๆ ไป เพื่อความแน่วพระหฤทัยพระเจ้าวิเทหราชจึงทรงทดลองสติปัญญาพระมโหสถด้วยการตั้งปัญหาต่างๆ ถามพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถก็สามารถแก้ปัญหาได้ทุกครั้งไป ในที่สุดพระเจ้าวิเทหราชก็ไม่อาจทนรอตามคำทัดทานของเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 อีกต่อไป จึงโปรดให้พวกราชบุรุษไปพาพระมโหสถและสิริ วัฒนเกษรฐีมาเข้าเฝ้าพร้อมกับตรัสสั่งให้พระมโหสถนำม้าอัสตรมาถวายด้วย พระมโหสถทราบดีว่า ครั้งนี้เป็นทรงทดลองสำคัญ จึงได้ทำการวางแผนร่วมกับบิดาและสามารถแก้ปัญหาได้ในที่สุด ครั้นพระมโหสถแก้ปัญหาดังกล่าวได้พระเจ้าวิเทหราชก็ทรงพอพระหฤทัยเป็นอย่างมากจึงตรัสขอพระมโหสถกะสิริ วัฒนเกษรฐีเพื่อมาเป็นพระโอรส ฝ่ายสิริ วัฒนเกษรฐีแม้จะไม่ยอมในตอนแรกแต่ก็ไม่สามารถทูลคัดค้านได้จึงยอมถวายพระมโหสถไว้ในราชการ พระมโหสถจึงได้เริ่มรับราชการกับพระเจ้าวิเทหราชนับตั้งแต่นั้นมา ตลอดเวลาที่อยู่ในราชสำนักพระมโหสถได้แสดงสติปัญญาและความสุขุมลุ่มลึกในการพิจารณาแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องอย่างมากมาย มีหน้าที่ซึ่งได้ช่วยให้เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 นั้นรอดพ้นความอับจนปัญญาได้สำเร็จ แต่บัณฑิตเหล่านั้นมิได้กตัญญูรู้คุณกลับพยายามกำจัดมโหสถเพื่อที่พวกตนจะได้ก้าวหน้าในราชการต่อไป พระมโหสถมีความเจริญก้าวหน้าอยู่ในราชสำนักเป็นลำดับจวบจนมีอายุได้ 16 ปี พระนางอุทุมพรเทวีผู้เป็นพระมเหสีของพระเจ้าวิเทหราชผู้ทรงรักใคร่พระมโหสถเช่นกับน้องชายก็ทรงประสงค์จะหาผู้ครองให้ แต่พระมโหสถขอพระราชทานอนุญาตเดินทางไปเสาะหาผู้ครองที่พอใจด้วยตนเองและได้พบกับนางอมราเทวีตลอดทั้งได้ทำการทดสอบสติปัญญาและคุณธรรมของนางจนแน่แท้ใจแล้วก็รับเข้ามาถวายตัวแต่พระมเหสีเพื่อทำการมงคลสมรส ฝ่ายบัณฑิตทั้ง 4 นั้นยังคงกลั่นแกล้งพระมโหสถด้วยวิธีการต่างๆ แต่ก็ไม่อาจเป็นผล แม้ถึงขนาดพระเจ้าวิเทหราชหลงเข้าพระหฤทัยผิดจับไล่พระมโหสถออกจากพระราชวัง พระมโหสถก็มีได้ขุนเคืองแต่ยังคงรักภักดีต่อพระเจ้าวิเทหราชไม่เสื่อมคลาย ไม่ว่าบัณฑิตทั้ง 4 จะกลั่นแกล้งอย่างไร พระมโหสถก็สามารถเอาตัวรอดได้ทุกครั้ง และมีได้ตอบแทนความชั่วร้ายด้วยความชั่วร้าย แต่กลับให้ความเมตตากรุณาต่อเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 จนบัณฑิตเหล่านั้นแพ้ยตนเองและได้รับพระอาญาให้ประหารชีวิต แต่พระมโหสถได้ทูลขอภัยโทษไว้ บัณฑิตเหล่านั้นจึงสำนึกได้ยอมมิไม่ตรีจิตกับพระมโหสถแต่นั้นมา พระมโหสถรุ่งเรื่องด้วยลาภสักการะและยศดำรงตำแหน่งเสนาบดีนอกจากจะทำหน้าที่พิจารณาเรื่องราว แก้ไขปัญหาต่างๆ แล้วยังได้เตรียมการป้องกันพระนครในด้านต่างๆ ให้พร้อมอยู่เสมอด้วย และยังจัดผู้คนไปอยู่ตามเมืองต่างๆ เพื่อคอยสืบข่าวว่า จะมีบ้านเมืองใดคิดมาโจมตีเมืองมิถิลาหรือไม่ อนึ่งยังมีพระราชองค์หนึ่ง ทรงพระนามว่า จุลนิพรมหัตถ์ ทรงครองราชย์อยู่ในนครอุตรปัญจาละทรงหมายจะปกครองสกลชมพูทวีปเป็นเอกราชแต่พระองค์เดียว ตามคำแนะนำของปุโรหิตชื่อว่า เภวภูพราหมณ์ ทรงได้วางแผนไว้ว่า เมื่อสามารถยึดเมืองต่างๆ ได้แล้วจะทรงลงอาภรณ์รัยเอ็ดพระนครมา

กระทำสัตย์สาบานแล้วเอาสุราเจือยาพิษให้กษัตริย์เหล่านั้นดื่มเพื่อให้สิ้นพระชนม์ ครั้นพระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ทรงดำเนิการมาถึงขั้นตอนจัดพิธีค้ำน้ำชัยยานที่ผสมยาพิษนั้น พระมโหสถได้ทราบเรื่องดังกล่าวจากนกแก้วที่ส่งออกไปสืบราชการลับก็เกิดมีจิตกรุณาสงสารเหล่ากษัตริย์ทั้งหลายจึงได้สั่งการให้บริวารผู้เป็นสหายทั้งพันไปทำลายพิธีดังกล่าว พระเจ้าจตุนิพรหมทัตก็รีบต่อพระมโหสถจึงตรัสสั่งให้จัดทำพบบวนใหญ่แล้วยกไปตีเมืองมิลิลา โดยมีแก้วภูพราหมณ์เป็นที่ปรึกษาใหญ่ แต่ไม่ว่าจะโจมตีด้วยวิธีใด พระมโหสถก็รู้ทันสามารถตอบโต้และแก้ไขได้ทุกครั้งไป ในที่สุดพระเจ้าจตุนิพรหมทัตทรงส่งแก้วภูพราหมณ์มาประลองปัญญา ทำสงครามธรรมยุทท์กับพระมโหสถ แก้วภูพราหมณ์ก็พ่ายแพ้อีก ต่อมาพระมโหสถได้วางอุบายลอบทำของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตโดยแต่งให้อ่อนแก้วภูพราหมณ์ไปเป็นไส้ศึกปล่อยข่าวเท็จและทำความโกลาหลอลม่านให้เกิดในกองทัพพระเจ้าจตุนิพรหมทัต จนทำให้กองทัพพระเจ้าจตุนิพรหมทัตพากันแตกพ่ายถอยหนีไปไม่เป็นกระบวน ฝ่ายแก้วภูพราหมณ์ครั้นแพ้สงครามก็คิดพยายามทรมโหสถจึงวางอุบายใช้หญิงงามเพื่อลวงพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถไปฆ่าที่เมืองอุดรปัญจาละ พระมโหสถนั้น ได้รู้ถึงอุบายดังกล่าวจึงคิดอุบายแก้ทุกขอนุญาตพระเจ้าวิเทหราชไปจัดเตรียมที่ประทับและที่สำคัญคือได้ก่อสร้างอุโมงค์ใต้ดิน มีทางเดินภายในอุโมงค์ประกอบด้วยกลไกและประตูลับต่างๆ ซับซ้อนมากมาย ครั้นเสร็จแล้วก็ส่งคนมาทูลเชิญให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังเมืองอุดรปัญจาละ ในขณะที่พระเจ้าวิเทหราชประทับอยู่ในสถานที่ประทับที่ระอิกะกับพระธิดาของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตนั้น พระเจ้าจตุนิพรหมทัตก็ทรงยกกองทัพมาล้อมพระเจ้าวิเทหราชไว้โดยรอบ ฝ่ายพระมโหสถซึ่งได้เตรียมการไว้แล้วนั้นก็สั่งให้คนลอบลงไปในอุโมงค์แล้วเข้าไปในปราสาทพระเจ้าจตุนิพรหมทัตให้ทำอุบายหลอกพาเอาพระชนนี พระมเหสี พระโอรส และพระธิดาของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตมาเป็นตัวประกัน แล้วจึงให้ควบคุมตัวนำไปยังเมืองมิลิลา กับพระเจ้าวิเทหราช ส่วนตัวพระมโหสถเองและเหล่าเสนาทหารหาญนั้นยังคงอยู่เผชิญหน้ากับพระเจ้าจตุนิพรหมทัต เมื่อพระเจ้าจตุนิพรหมทัตผู้ไม่รู้จักความเป็นไปดังกล่าวทรงประกาศว่าจะจับพระเจ้าวิเทหราช พระมโหสถจึงทูลบอกให้ทรงทราบว่า พระเจ้าวิเทหราชได้เสด็จกลับไปเมืองมิลิลาพร้อมด้วยเหล่าพระญาติของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตแล้ว พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้นทรงทราบความจริงก็ทรงโทมนัสด้วยเกรงว่าเหล่าพระญาติจะเป็นอันตราย พระมโหสถจึงทูลรับประกันในความปลอดภัยของเหล่าญาติของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตแล้วทูลเชิญพระเจ้าจตุนิพรหมทัตทอดพระเนตรพระราชวังและอุโมงค์ที่ตนให้สร้างไว้อย่างวิจิตรงดงาม พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้นทรงทราบว่าพระมโหสถเป็นบัณฑิตมีคุณธรรมสติปัญญาความรู้ความสามารถที่ตนและบริวารไม่อาจเทียบได้จึงได้ตรัสขอภัยที่ได้เคยคิดร้ายต่อเมืองมิลิลา พระเจ้าวิเทหราช และพระมโหสถ และได้ตรัสชวนพระมโหสถให้มารับราชการในพระองค์ แต่มโหสถนั้นยังคงจงรักภักดีต่อพระเจ้าวิเทหราชอย่างมั่นคงขอรับใช้พระเจ้าวิเทหราชต่อไปจนกว่าจะสวรรคต ครั้นพระเจ้าวิเทหราชสวรรคตแล้วจึงจะมาเข้าด้วยแล้วได้ทูลลากลับไปยังเมืองมิลิลา เมื่อพระมโหสถกลับมายังเมืองมิลิลาแล้วก็จัดให้กองทหารนำเสด็จพระชนนี พระมเหสี และพระโอรสของพระเจ้าจตุนิกลับมายังเมืองอุดรปัญจาละ ส่วนพระธิดานั้นคงให้ประทับอยู่เมืองมิลิลาในฐานะพระมเหสีของพระเจ้า วิเทหราชต่อไป ครั้นเมื่อพระเจ้าวิเทหราชสิ้นพระชนม์แล้วพระมโหสถแม้เหล่าชนทูลวิงวอนอยู่ก็ได้ขอลาไปรับราชการอยู่กับพระเจ้าจตุนิพรหมทัตตามที่ได้กราบทูลไว้ ครั้นมาอยู่ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่งก็ถูกนางเกริปริพาจิกถามปัญหาเกี่ยวกับความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวันและหน้าที่การงานด้วยการทำลักษณะมือเป็นสัญญาณคำถาม แต่เหล่าสนมที่พระนางจันทาทาเวผู้ไม่พอพระหฤทัยในพระมโหสถใช้ให้คอยจับผิดได้นำเหตุการณ์นั้นไปทูลฟ้องพระเจ้าจตุนิพรหมทัตเพื่อให้ลงพระอาญา พระเจ้าจตุนิพรหมทัตจึงได้ตรัสสอบถามเรื่อง

นั่นกับนางเกรีปริพาชกาและพระมโหสถจนกระจำงในความหมายแล้วกลับทรงสรรเสริญและมอบลาภสักการะยศตำแหน่งให้แก่พระมโหสถยิ่งขึ้นไปอีก พระมโหสถเมื่อได้รับสิ่งของต่างๆ จากพระเจ้าจตุนิพรหมทัตก็ยกยอว่าทรงให้ด้วยใจจริงหรือไม่จึงได้ไปขอร้องไห้ นางเกรีปริพาชกาช่วยทดสอบเพื่อทราบความจริงดังกล่าว นางเกรีปริพาชกาที่รับคำและดำเนินการตามนั้นผลปรากฏว่าพระเจ้าจตุนิพรหมทัตแม้จะสะละคนทั้งหลายหรือตัวพระองค์เองก็จะไม่ยอมสะละพระมโหสถให้ผู้หญิงผู้ใด พระมโหสถจึงเป็นที่โปรดปรานรักใคร่ของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตและมหาชนอยู่รับราชการในเมืองอุตรปัญจาละตลอดจนสิ้นอายุขัย¹⁰⁵

6. ฐริทัตชาดก ความว่า มีพระราชพาพระองค์หนึ่งพระนามว่าพรหมทัตทรงครองราชย์ในเมืองพาราณสีได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรส แต่ครั้งพระโอรสมีอำนาจและบริวารมากขึ้นก็ทรงระแวงว่า พระโอรสนั้นจะคิดก่อการกบฏแย่งชิงราชสมบัติ จึงทรงมีพระบัญชาให้พระโอรสออกไปอยู่ให้ไกลจนกว่าพระองค์จะสิ้นพระชนม์แล้วจึงค่อยกลับมารับราชสมบัติ พระโอรสเมื่อทรงทราบพระบัญชาที่เสด็จไปผนวชอยู่ที่บริเวณฝั่งแม่น้ำมุนา ในบริเวณนั้นมีนางนาคคนหนึ่งเป็นหม้ายเพราะสามีตายอยู่แต่เพียงลำพัง เกิดความหวาดหวั่นไม่อาจทนอยู่ในเมืองนาคได้ จึงขึ้นมาจากน้ำท่องเที่ยวไปตามริมฝั่งเพื่อแสวงหาสามีจนถึงศาลาที่พักของพระโอรสครั้นพบพระโอรสก็เกิดจิตปฏิพัทธ์จึงทำอุบายเพื่อจะรู้จัก พระโอรสเมื่อได้พบนางนาคจึงสอบถาม ทรงทราบความว่า ไม่มีสามี เพราะไม่ได้ผนวชด้วยศรัทธาจึงอยู่ร่วมกันฉันสามีภรรยาจนนางนาคประสูติโอรสองค์หนึ่ง ชื่อว่า สาคกรพรหมทัต และพระธิดาอีกองค์ชื่อว่า สมุททษา ครั้นต่อมาเมื่อพระเจ้าพรหมทัตสวรรคตเหล่าเสนาอำมาตย์ได้ใช้ให้นายพรานไพรเป็นผู้นำทางพากันไปทูลเชิญพระโอรสให้เสด็จขึ้นครองราชย์เป็นพระเจ้ากรุงพาราณสีและเสด็จกลับไปปกครองบ้านเมืองต่อไป พระเจ้ากรุงพาราณสีจึงได้ตรัสชวนนางนาคให้ไปอยู่ด้วย แต่นางนาคไม่สามารถไปด้วยได้จึงขอลากลับไปอยู่ในเมืองนาคตามเดิม ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีก็ทรงพาเอาพระโอรสและพระธิดาเสด็จกลับไปครองราชย์ในเมืองพาราณสีโดยธรรม อยู่มาวันหนึ่งในขณะที่พระโอรสและพระธิดากำลังเล่นน้ำอยู่ในสระ เผอิญว่ามีเต่าตัวหนึ่งพลัดหลงเข้าไปในสระนั้น พระโอรสและพระธิดาทอดพระเนตรเห็นก็ตกใจกลัวจึงทรงพากันไปทูลฟ้องพระบิดา พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นทรงสดับเรื่องดังกล่าวก็กริ้วจึงตรัสสั่งให้ข้าราชการจับเต่าตัวนั้น ไปทิ้งที่วังน้ำวนในแม่น้ำมุนา เต่าตัวนั้นครั้นถูกทิ้งก็ได้จมลงไปถึงเมืองนาค เมื่อถูกพวกนาคจับไว้ก็กลัวต่อมรณภัยจึงออกอุบายลวงพวกนาคว่าเป็นทูตของพระเจ้ากรุงพาราณสีมาเพื่อจะส่งข่าวแก่ท้าวชรรฐว่า พระเจ้ากรุงพาราณสีจะพระราชทานพระธิดาให้เป็นพระชายา พวกนาคจึงพาไปทูลแจ้งให้ท้าวชรรฐให้ทรงทราบ เมื่อท้าวชรรฐทรงทราบก็ทรงยินดี รับสั่งให้นาค 4 คนเป็นทูตนำเครื่องบรรณาการไปถวายพระเจ้ากรุงพาราณสีและกำหนดวันเพื่อขอรับพระธิดามาเมืองนาค พระเจ้ากรุงพาราณสีเมื่อทรงทราบก็ทรงแปลกพระหฤทัยจึงได้ตรัสปฏิเสธในเรื่องดังกล่าว เหล่านาคได้ฟังดังนั้นจึงเกิดความโกรธกลับไปกราบทูลท้าวชรรฐให้ทรงทราบ ท้าวชรรฐเมื่อทรงได้สดับแล้วก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้พวกนาคขึ้นไปคุกคามข่มขู่ชาวเมืองพาราณสีให้กลัวแต่มิให้ทำอันตรายใดๆ ฝ่ายชาวเมืองพาราณสีครั้นเห็นนาคในสถานที่ต่างๆ ก็เกิดความกลัวจนไม่อาจประกอบกิจการต่างๆ ได้ ในที่สุดพระเจ้ากรุงพาราณสีก็จำพระหฤทัยส่งพระนางสมุททษาไปเป็นพระชายาของท้าวชรรฐ พระนางสมุททษานั้นไปประทับอยู่เมืองนาคโดยไม่รู้ว่าเป็นเมืองนาคเพราะท้าวชรรฐได้เนรมิตให้เป็นเช่นกับเมืองมนุษย์จึงอยู่ด้วยความสุขสบาย และได้ประสูติพระโอรส 4 องค์ ชื่อว่า สุทศนะ ทตตะ สุโกละ และ

¹⁰⁵ เรื่องเดียวกัน, 303-568.

อริฏฐะ อยู่มาวันหนึ่ง อริฏฐะได้สดับคำของพวกบริวารว่า พระมารดาของตน ไม่ใช่คน จึงทำการทดสอบโดย เรมิตกายกลับเป็นงูในขณะที่กำลังดื่มนมพระมารดาอยู่ พระนางสมุททชาทอดพระเนตรเห็นพระโอรสกลายเป็นงูก็ตกพระหฤทัยจึงร้องออกมาด้วยเสียงอันดังพร้อมกับปิดอริฏฐะตกจากพระเพลา พระนางของพระนางไปชวนเอานัยน์ตาอริฏฐะบอดไปข้างหนึ่ง ท้าวธรรมเมื่อทรงทราบเรื่องดังกล่าวก็กรี้อริฏฐะจึงตรัสสั่งให้นำไปประหารชีวิตเสียแต่พระนางสมุททชาได้ทูลขอชีวิตเอาไว้ได้ ครั้นเมื่อพระโอรสทั้ง 4 เติบโตใหญ่ ท้าวธรรมก็ทรงแบ่งอาณาจักรให้ครอบครองคนละเขต ทัดตะผู้เป็นโอรสองค์ที่สองนั้นมาเฝ้าพระบิดาและพระมารดาอยู่เป็นประจำ ทุกๆ กึ่งเดือน ส่วนสามคนที่เหลือเข้าเฝ้าทุกๆ หนึ่งเดือน ทัดตะเป็นผู้มีปัญญาเฉลียวฉลาด ได้ช่วยพระบิดาแก้ไข ปัญหาต่างๆ แม้เป็นปัญหาของเทวดาอยู่เป็นนิตย์ ท้าวสักกะจอมเทพจึงได้ขนานนามให้ว่า ภูริทัต หมายถึง ทัดตะผู้มีปัญญาเสมอด้วยแผ่นดิน พระภูริทัตเมื่อได้ขึ้นไปเห็นเทวโลกแล้วก็ปรารถนาอยากจะไปเกิดบ้าง โดยตั้งใจว่าจะรักษาอุโบสถศีลเพื่อจะได้สมปรารถนา จึงทูลขออนุญาตพระบิดาและพระมารดา ทั้งสองก็ทรงอนุญาต แต่ตรัสสั่งว่า มิให้ออกไปรักษาอุโบสถศีลภายนอกเมืองนาคเพราะเกรงจะเป็นอันตราย พระภูริทัตครั้งรักษาศีลอยู่ในเมืองนาค มิได้รับความผาสุกเพราะอื้ออึงไปด้วยเสียงขับร้องดนตรีและพวกนาคผู้เป็นบริวารจึงได้ขึ้นไปรักษาอุโบสถศีลอยู่ที่จอมปลวก ใกล้ต้นไทรริมแม่น้ำขุมนาโดยมิทูลบอกพระบิดาและมารดาเพราะเกรงจะถูกห้าม ทั้งยังได้ตั้งจิตอธิษฐานว่า แม้ผู้ใดจะต้องการหนึ่ง เอ็น กระดูก เลือดเนื้อของตน ก็จะยอมบริจาคให้ ขอเพียงให้ได้รักษาศีลให้บริสุทธิ์ ครั้งนั้นมีนายพรานคนหนึ่งพร้อมด้วยบุตรชายออกเที่ยวล่าสัตว์ได้ผ่านไปพบภูริทัตเข้า พระภูริทัตเห็นว่าพรานมิใช่บาปพยายามชี้แจงว่าเป็นอันตรายแก่การรักษาศีลของตนจึงได้พาไปยังเมืองนาคพร้อมบุตรชายและมอบทิพยสมบัติให้เพื่อผูกน้ำใจไว้ แต่พรานนั้นอยู่ได้ไม่นานก็เกิดความเบื่อหน่ายคิดถึงเมืองมนุษย์จึงลงพระภูริทัตว่าจะขอกลับไปเยี่ยมญาติและออกบวช พระภูริทัตรู้ด้วยปัญญาว่าพรานจะเป็นอันตรายแก่ตน ก็พยายามผูกน้ำใจพรานด้วยการมอบแก้วมณีให้แก่พรานไม่ยอมรับจึงจำยอมต้องพาพรานนั้นพร้อมบุตรชายกลับไปเมืองมนุษย์ พรานพร้อมบุตรชายครั้งกลับ ไปยังบ้านของตนถูกภรรยาถามก็เล่าความจริงให้ฟัง ภรรยาของพรานพาลโกรธพรานที่ไม่รับเอาแก้วมณีและสมบัติต่างๆ มาด้วย พรานจึงได้ปลอบโยนให้เบาใจแล้วก็ออกไปล่าสัตว์พร้อมบุตรชายเพื่อเลี้ยงชีพต่อไป อนึ่งยังมีพญาครุฑตนหนึ่งจับนาคมากิน นาคตัวนั้นกลัวต่อมรณภัยจึงเอาหางพันกิ่งไทรที่อยู่ท้ายที่งมของพระฤๅษีจนต้นไทรนั้นนอนติดมาด้วย ครั้นครุฑก็ท้อทนกินมันเหลวแล้วก็รู้ความจริง สำนึกว่าตนได้ทำผิด จึงแปลงกายเป็นมาดพญานาคไปถามพระฤๅษีว่า เมื่อต้นไทรถูกถอนเช่นนี้ บาปกรรมจะตกอยู่กับใคร และได้รับคำตอบว่า "ทั้งครุฑและนาคต่างก็ไม่มีเจตนาจะถอนต้นไทรนั้น กรรมจึงไม่มีแก่ผู้ใดทั้งสิ้น" ครุฑทราบดังนั้นก็ตั้งใจบอกกับพระฤๅษีว่าตนคือครุฑตัวนั้น เมื่อพระฤๅษีช่วยแก้ปัญหาให้ตนได้สบายใจก็จะขอถวายมนต์ชื่อ อาลัมพายน อันเป็นมนต์สำหรับครุฑใช้จับนาคให้แก่พระฤๅษี เมื่อถวายเสร็จแล้วก็ขอลาไป ต่อมาไม่นานก็มีพราหมณ์คนหนึ่งซึ่งเป็นหนี่ชาวเมืองเป็นจำนวนมากจนคิดฆ่าตัวตาย จึงหนีเข้าหนีเข้าไปในป่าและได้พบเข้ากับพระฤๅษีก็เกิดเปลี่ยนใจอยู่ปรนนิบัติพระฤๅษีจนพระฤๅษีพอใจสอนมนต์อาลัมพายนให้แก่พราหมณ์นั้น พราหมณ์เห็นช่องทางจะเลี้ยงตนได้จึงได้ลาพระฤๅษีไป เมื่อพราหมณ์นั้นเดินไปที่สาขายมนต์ไปด้วย พวกนางนาคที่ขึ้นมาเล่นน้ำได้ยืมมนต์ก็ตกใจนึกว่าครุฑมาก็พากันหนีลงน้ำไปหมด ลืมดวงแก้วสารพัดนึกเอาไว้บนฝั่ง พราหมณ์จึงได้หนีบดวงแก้วนั้นไป ฝ่ายพรานกำลังเที่ยวล่าสัตว์อยู่เห็นพราหมณ์ถือดวงแก้วเดินมา ก็จำได้ว่าคล้ายกับดวงแก้วที่พระภูริทัตคิดจะมอบให้ จึงออกปากขอ และบอกแก่พราหมณ์ว่า หากพราหมณ์ต้องการอะไรก็จะหามาแลกเปลี่ยน พราหมณ์บอกว่า ต้องการรู้ที่อยู่ของนาคเพราะตนมีมนต์จับนาค พรานจึงรับอาสาพา

ไปยังที่ซ่อนตัวของพระภริยัตเพราะความโลภอยากได้ดวงแก้ว ฝ่ายพรานผู้เป็นบุตรชายเกิดความละอายใจที่บิดาไม่ซื่อสัตย์คิดทำร้ายมิตรจึงกล่าวเตือนบิดาไม่ให้ทำเรื่องชั่วช้าดังกล่าว เมื่อบิดาไม่รับฟังจึงได้ขอแยกทางไป ครั้นพรานได้พาพราหมณ์ไปถึงสถานที่ที่พระภริยัตรักษาศีลอยู่พระภริยัตสืบตามขึ้นดูก็รู้ว่า พราหมณ์คิดจะทำร้ายตน แต่หากจะตอบโต้ ถ้าพราหมณ์เป็นอันตรายไป ศีลของตนก็จะขาด พระภริยัตปรารถนาจะรักษาศีลให้บริสุทธิ์จึงหลบตาเสีย ขดกายแน่นิ่งไม่เคลื่อนไหว พราหมณ์ก็ร้ายมนต์อาถรรพ์พยานน์ เข้าไปจับพระภริยัตใส่ไว้ในกระโปรงที่ถักด้วยเถาวัลย์ แล้วนำไปออกแสดงให้ประชาชนดูเพื่อแลกกับทรัพย์สิน ชาวบ้านที่มาดูเวทนาสงสารพระภริยัตจึงให้ข้าวของเงินทองเป็นอันมาก พราหมณ์เมื่อได้ทรัพย์สินของก็ยิ่งโลภมากขึ้นจึงได้พาพระภริยัตไปเที่ยวแสดงในสถานที่ต่างๆ เรื่อยไปจนมาถึงเมืองพาราณสี กล่าวถึงพระนางสมุทธานั้นผิวดำที่พระภริยัตหายไปไม่มาเฝ้าเหมือนดังเคย ซ้ำยังทรงสุบินที่เป็นกลางร้ายจึงตรัสถามหาจนทราบว่า พระภริยัตหายตัวไป พี่และน้องของพระภริยัตจึงทูลอาสาออกติดตาม โดยสุทศนะไปตามหาในโลกมนุษย์ สุโกคะไปตามหาในป่าหิมพานต์ และอรวิญชระไปตามหาในเทวโลก ส่วนนางอัจฉิมูชีผู้เป็นน้องสาวต่างมารดาของพระภริยัตขอตามไปกับสุทศนะพี่ชายใหญ่ด้วย สุทศนะแปลงเป็นพราหมณ์และให้น้องสาวแปลงเป็นเขียดน้อยแล้วใส่ไว้ในมวยผมก็ออกติดตามพระภริยัตนับตั้งแต่สถานที่รักษาอุโบสถศีลจนถึงเมืองพาราณสี พระภริยัตครั้นเห็นสุทศนะผู้เป็นพี่ชายจึงเลื้อยเข้าไปหาขบหัวร้องไห้อยู่ที่เท้าของสุทศนะแล้วจึงเลื้อยกลับไปเข้าที่ขังตนตามเดิม พราหมณ์อาถรรพ์เห็นดังนั้นนึกว่าสุทศนะถูกกัณฑ์จึงบอกว่า ไม่ต้องกลัว ถึงนาจะกัณฑ์แต่ตนจะรักษาให้หาย สุทศนะตอบว่าขณะนี้ไม่มีพินิจถึงกัณฑ์ไม่มีอันตราย พราหมณ์โกรธหาว่า สุทศนะดูหมิ่นว่าตนเอาตนไม่มีพินิจมาแสดง จึงเกิดการโต้เถียงกันขึ้น สุทศนะจึงทำอุบายทำประลองพินิจกับพราหมณ์ พราหมณ์ต้องการจะให้มิเค็มพินในการประลองพินิจดังกล่าว สุทศนะจึงทูลขอพระเจ้ากรุงพาราณสีให้เป็นผู้ประกันให้ตน พระเจ้ากรุงพาราณสีก็ทรงยอมเป็นนายประกันให้แก่สุทศนะ สุทศนะจึงเรียกนางอัจฉิมูชีออกมาจากมวยผมแล้วให้กายพินลงบนฝ่ามือ 3 หยด และทูลพระเจ้ากรุงพาราณสีว่า พินของเขียดน้อยนี้แรงนักจะเกิดอันตรายถ้าหยดไปที่ไหน ๆ จึงทูลขอให้ชุดบ่อ 3 บ่อ โดยบ่อแรกให้ใส่ยาพิน บ่อที่สองให้ใส่โคลน และบ่อที่สามให้ใส่ยาพิษ แล้วจึงหยดพินลงในบ่อแรกก็เกิดควันลูกจันเป็นปลว ฟูลามไปติดบ่อที่สองและสามจนกระทั่งยาพิษไหม้หมดไฟจึงดับ พราหมณ์ซึ่งยืนอยู่ข้างๆบ่อ ถูกไอพิษจนผิวหนังลอกกลายเป็นขี้เรื้อนดำไปทั้งตัวกลัววรมณภัยจึงยอมปล่อยพระภริยัต พระภริยัตได้ยืนดังนั้นก็เลื้อยออกมาจากที่ขังและเนรมิตกายเป็นมาณพหนุ่ม พระเจ้ากรุงพาราณสีจึงตรัสถามถึงความ เป็นมา พระภริยัตก็ทูลเล่าให้ทรงสดับ พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงดีพระเหตุเพราะทราบว่านางทั้งสามนั้นเป็นพระญาติ จึงได้ตรัสเล่าให้พระภริยัตและพี่น้องทราบว่า เมื่อนางสมุทธาไปเมืองนาคแล้ว พระบิดาก็เสียพระเหตุจึงทรงสละราชสมบัติออกผนวชพระองค์จึงได้ครองเมืองพาราณสีสืบต่อมา พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงประสงค์จะให้นางสมุทธาและบรรดาโอรสได้ไปเฝ้าพระบิดาจึงทรงนัดแนะวันเวลาไปพบกันที่อาศรมบทของพระบิดา พระภริยัตและพี่น้องทั้งสองครั้นทราบแล้วก็ทูลลาพระเจ้ากรุงพาราณสีกลับเมืองนาค ฝ่ายพรานผู้ทำร้ายพระภริยัตเมื่อครั้งที่พราหมณ์อาถรรพ์พยานน์โดนดวงแก้วให้นั้นตนเองรับไม่ทัน ดวงแก้วจึงตกลงบนพื้นและแทรกธรณีกลับไปสู่เมืองนาคตามเดิม พรานจึงสูญเสียดวงแก้ว สูญเสียบุตรชาย และเสียไมตรีกับพระภริยัตเที่ยวซัดเซพเนจรไป ครั้นได้ข่าวว่าพราหมณ์อาถรรพ์ผู้จับพระภริยัตกลายเป็นโรคเรื้อนเพราะพินนาคก็ตกใจกลัว ปรารถนาจะล้างบาปจึงไปยังริมแม่น้ำยมุนาและชำระบาปอยู่ตามความเข้าใจของตน ขณะนั้นสุโกคะกำลังเที่ยวตามหาพระภริยัตอยู่ได้พบเข้าจึงโกรธแค้นได้อาหาหงพันขาพรานให้จมน้ำ เมื่อพรานคร่ำครวญขอชีวิต สุโกคะไม่ทราบจะตัดสินใจอย่างไร จึงพาพราน

ลงไปเมืองนาค เพื่อให้พี่น้องช่วยตัดสิน อริฏฐะเป็นผู้ล้อมไสพราหมณ์ ครั้นรู้ว่าพี่ชายจับพราหมณ์มา จึงกล่าวคัดค้านและกล่าวสรรเสริญคุณของพราหมณ์ สุโกกะก็ยังลังเลใจ ไม่ทราบจะทำอย่างไร พระภริทตซึ่งนอนไม่สบายอยู่ในนิเวศน์ได้ยินคำของอริฏฐะรู้ว่าสำคัญผิดไปจึงลุกขึ้นมากล่าวชี้แจงแสดงความเป็นจริงซึ่งอริฏฐะไม่อาจโต้เถียงได้ ท้ายที่สุดพระภริทตจึงสั่งให้นำพราณไปส่งยังเมืองมนุษย์โดยไม่ให้ทำอันตรายใดๆ จากนั้นพระภริทตก็พาเหล่าพระญาติและบริวาร ไปเมืองมนุษย์ เพื่อเข้าเฝ้าพระอัยกตามที่นั่งหมายกันไว้ เมื่อพบปะสนทนากันแล้วก็แยกย้ายกลับบ้านเมืองของตน พระภริทตพร้อมทั้งเหล่าบริวารพากันรักษาศีลให้บริบูรณ์ครั้นละอัตถภาวนาค ไปแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกด้วยกันทุกคน¹⁰⁶

7. จันทกุมารชาดก ความว่า ในอดีตพระราชาพระนามว่าพระเจ้าเอกราชทรงครองราชย์อยู่ในเมืองบุปผวดี ทรงมีพระราชบุตรองค์ใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งเป็นมหาอุปราช พระนามว่า จันทกุมาร และทรงมีพราหมณ์ชื่อว่ากัณฑาหละ เป็นปุโรหิต มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาสั่งสอนอรรถธรรมและตัดสินคดีความอีกตำแหน่งหนึ่ง แต่กัณฑาหละพราหมณ์เป็นคนทุจริตรับสินบน ผู้ที่ได้รับความยุติธรรมจึงได้ไปร้องเรียนขอความเป็นธรรมจากพระจันทกุมาร พระจันทกุมารจึงได้ทำการตัดสินใหม่ให้ถูกต้อง เมื่อพระจันทกุมารประพฤติดังนี้ประชาชนต่างก็พากันแซ่ซ้องสรรเสริญ ความทราบไปถึงพระเจ้าเอกราชจึงทรงได้มอบตำแหน่งตัดสินคดีความให้แก่พระจันทกุมารแต่เพียงผู้เดียวนับแต่นั้น กัณฑาหละพราหมณ์เมื่อถูกถอดออกจากหน้าที่ตัดสินคดีความ ก็ได้รับความ อับอายและขาดผลประโยชน์ที่ตนเคยได้รับ จึงผูกใจพยาบาทหาทางกำจัดพระจันทกุมารเรื่อยมา อยู่มาวันหนึ่ง พระเจ้าเอกราชทรงสุบินทอดพระเนตรเห็นสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ และทรงปรารถนาจะเสด็จไปสู่แดนสวรรค์แห่งนั้น จึงตรัสปรึกษากับกัณฑาหละพราหมณ์ ฝ่ายพราหมณ์จึงได้โอกาสกราบเท้จตุลให้จับพระ โอรส พระธิดา พระมเหสี เศรษฐี ประชาชน ช้างแก้ว และม้าแก้ว ซึ่งมีพระจันทกุมารเป็นหัวหน้ามาบูชาญต่อเทพเจ้าจึงจะไปได้ไปสวรรค์ ซึ่งในการณ์นี้แท้ที่จริงแล้วกัณฑาหละพราหมณ์ประสงค์ร้ายต่อพระจันทกุมารองค์เดียวเท่านั้น แต่ครั้นจะให้จับพระจันทกุมาร ไปบูชาญแต่ลำพังก็เกรงว่าผู้คนจะสงสัยจึงต้องรวมคนและสัตว์อื่นเข้าไปด้วย พระเจ้าเอกราชเป็นผู้เขลาโลเลขาดการพิจารณาจึงตรัสสั่งให้กระทำดั่งนั้นแม้จะถูกคัดค้านจากทุกๆ ฝ่ายก็ตาม พระจันทกุมารทรงเห็นว่าเป็นเพราะพระองค์เองที่ไปขัดขวางผลประโยชน์ของกัณฑาหละพราหมณ์จึงทำให้กัณฑาหละพราหมณ์ก่อเหตุดั่งนี้ จึงได้ทูลอ่อนวอนพระเจ้าเอกราชให้ทรงปล่อยตนคนและสัตว์เหล่าอื่น พระเจ้าเอกราชทรงสดับก็พระหฤทัยอ่อนจึงให้ปล่อยแต่เมื่อถูกกัณฑาหละพราหมณ์เท้จตุลขยงอีกก็ทรงให้จับมาอีก เป็นอยู่เช่นนี้สองสามคราว ฝ่ายกัณฑาหละพราหมณ์เห็นว่าพระเจ้าเอกราชมีพระหฤทัยอ่อน โสเล ไม่เด็ดขาด จึงถือโอกาสที่พระเจ้าเอกราชทรงกำลังสับสนอยู่นั้นใช้อำนาจของตนควบคุมคนและสัตว์ทั้งหลายไปสู่หลุมบูชาญเพื่อกระทำการบูชาญ แล้วสั่งให้ปิดประตูวัง ด้วยเกรงว่าจะมีใครมาทูลชักจูงพระเจ้าเอกราชอีก แต่นั้นจึงทูลเชิญพระเจ้าเอกราชให้ไปอยู่ในที่ที่ใครเข้าไปเฝ้ามิได้ เมื่อถึงเวลาทำพิธี ราชตระกูลและฝูงชนที่ญาติพี่น้องถูกนำมาเข้าพิธีก็พากันร้องคร่ำครวญ อื้ออึ้งอยู่โดยรอบ ในบรรดาชนเหล่านั้นพระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระชายาของพระจันทกุมารทรงได้พยายามทูลอ่อนวอนพระเจ้าเอกราช แต่ทูลอ่อนวอนสักเท่าไรก็ไม่เป็นผล เมื่อกัณฑาหละพราหมณ์นำถาดทองมาวางรอรอรับพระเศียร และเตรียมพระขรรค์จะบั่นพระศอพระจันทกุมารอยู่นั้น พระนางจันทาเทวีจึงได้เสด็จไปสู่หลุมบูชาญ ประนมหัตถ์บูชา และกระทำสักการีขขึ้นเป็นต้นว่า กัณฑาหละพราหมณ์นี้เป็นคนชั่วเป็นผู้มีปัญญาเลวทราม มีจิตมุ่งร้าย

¹⁰⁶มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 64 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มัทมกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 1-122.

พยายาม ด้วยเหตุแห่งวาจาสัตย์นี้ เทวดา ยักษ์ และสัตว์ทั้งปวง จึงช่วยเหลือเราผู้ไร้ที่พึ่งผู้แสวงหาที่พึ่ง ขอให้เราได้อยู่ร่วมกับสามีด้วยความสวัสดิ์เถิด เมื่อพระนางทรงกระทำสักกิริยาดังนี้ท้าวสักกะจอมเทพทรงได้สดับถ้อยค่านั้นครั้งทรงทราบความแล้วก็เสด็จลงมาจากเทวโลก ทรงถือก้อนเหล็กมีไฟลุกโชนช่วง ตรงมายังพระเจ้าเอกราช พลงงตรัสศุกคามให้คลายทีฐิจาคคิดเป็นถุก พระเจ้าเอกราชตกพระหฤทัยกลัวสุดชีวิตจึงตรัสสั่งให้คนปลดปล่อยคนและสัตว์ทั้งหมดจากเครื่องจองจำ ประชาชนในที่นั้นๆ ต่างก็พากันรุมล้อมประชาทัณฑ์เอาก้อนหิน ก้อนดิน และท่อนไม้เข้าขว้างปาทุบตีกันหาผลพราหมณ์จนเสียชีวิตอยู่ ณ ที่นั้นนั่นเอง แล้วหันมาจะฆ่าพระเจ้าเอกราช แต่พระจันทกุมารตรงเข้ากอดพระบิดาไว้ ผู้คนทั้งหลายก็ไม่กล้าทำร้าย ด้วยเกรงพระจันทกุมารจะพลอยบาดเจ็บไปด้วย ในที่สุดจึงประชุมถอดพระยศพระเจ้าเอกราชจากความเป็นพระราชาก็เป็นคนจันทกาลเสียแล้วไล่ออกจากพระนครไป จากนั้นก็กระทำพิธีราชาภิเษกพระจันทกุมารขึ้นเป็นพระราชทาน พระจันทกุมารเมื่อทรงทราบว่าพระบิดาตกกระกำลำบากอยู่นอกเมือง ก็ทรงให้ความช่วยเหลือพอที่พระบิดาจะดำรงชีพอยู่ได้ ทรงครองราชย์อยู่โดยธรรมครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จไปบังเกิดในเทวโลก¹⁰⁷

8. มหานารทกัศปชาดก ความว่า พระราชาพระนามว่า อังคศิราช ทรงครองราชย์โดยทศพิธราชธรรมอยู่ในเมืองมิลิลา ทรงมีพระธิดาผู้ทรงสิริโฉมงดงามพระองค์หนึ่งพระนามว่า รุจราชกุมารี ในคืนวันหนึ่งอันเป็นเทศกาลมหรสพ พระองค์ทรงประทับอยู่ท่ามกลางเหล่าอำมาตย์ในปราสาทอันโอฬารทรงแลเห็นพระจันทร์ที่กำลังทรงกลดเด่นอยู่กลางนภาทราวจึงได้ทรงปรารภกับเหล่าอำมาตย์ว่า ในบรรยากาศเช่นนี้จะทำอะไรให้เปลิดเปลิดดีหนอ บรรดาอำมาตย์เหล่านั้นต่างพากันกราบทูลตามความคิดของตนเอง ในจำนวนนั้นวิชัยอำมาตย์ได้กราบทูลว่า ควรที่จะเข้าไปหาสมณพราหมณ์ผู้รู้ธรรมแล้วนิมนต์ท่านแสดงธรรมจึงจะควร พระองค์ทรงพอพระหฤทัยคำกราบทูลของวิชัยอำมาตย์ จึงตรัสถามถึงผู้ที่ควรจะไปหา อลาตอำมาตย์จึงได้แนะนำชีเปลือยคนหนึ่งที่อยู่ริมคหฬวันชื่อว่า คุณาชีวก พระเจ้าอังคศิราชเมื่อทรงสดับดังนั้นจึงรับสั่งให้เตรียมขบวนแล้วพากันเข้าไปหาคุณาชีวกและตรัสถามปัญหาธรรมที่พระองค์สงสัย แต่ว่าคำถามที่พระเจ้าอังคศิราชทรงสงสัยนั้นเป็นปัญหาธรรมชั้นสูงอันยากเกินกว่าที่คุณาชีวกผู้มีปัญญาน้อยจะตอบได้ คุณาชีวกจึงทูลไปตามความคิดเห็นของตนเป็นต้นว่า ในโลกนี้ บุญไม่มี บาปไม่มี ปรโลกไม่มี คุณบิดามารดาปู่ตาตายไม่มี คุณครูอาจารย์ไม่มี สัตว์ทั้งหลายเกิดมาเสมอกันหมด จะได้ดีได้ชั่วก็ได้เอง ทานไม่มี ผลแห่งทานก็ไม่มี ร่างกายที่ประกอบกันขึ้นมานี้ เมื่อตายไปแล้วก็สูญสลายแยกออกจากกันไป สุขทุกข์ก็สิ้นไป ใครจะฆ่า จะทำร้าย ทำอันตราย ก็ไม่เป็นบาป เพราะบาปไม่มี สัตว์ทุกจำพวก เมื่อเกิดมาครบ 84 กัปก็จะมีบริสุทธิพ้นทุกข์ไปเอง ถ้ายังไม่ครบจึงจะทำบุญทำกุศลคุณงามความดีสักเท่าไรก็ไม่อาจบริสุทธิไปได้ แต่ถ้าถึงกำหนด 84 กัปก็แม้จะทำบาปกรรมความชั่วอย่างมากมายก็จะบริสุทธิไปเอง พระเจ้าอังคศิราชได้ทรงสดับก็ทรงรับเอาความเห็นที่คิดจากทำนองครองธรรมนั้น ไปปฏิบัติและมีพระราชโองการว่า ต่อไปนี้พระองค์ จะไม่ปฏิบัติราชกิจใดๆทั้งสิ้น เพราะการณทั้งปวงไม่มีประโยชน์ ไม่มีผลอันใด พระองค์จะแสวงหาความเปลิดเปลิดในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อนาทรร้อนใจกับผลบุญผลกรรมใดๆทั้งสิ้น จากนั้นก็เกิดเสียงเล่าลือไปทั่วทั้งพระนครเป็นต้นว่า พระเจ้าอังคศิราชทรงหลงผิดเชื่อคำของชีเปลือยคุณาชีวกบ้านเมืองย่อมจะถึงความเสื่อม ความดังกล่าวนี้นทราบไปถึงพระนางรุจราชกุมารี พระนางจึงได้เข้าไปเฝ้าพระบิดาและพยายามกราบทูลเตือนสติพระบิดา แต่พระเจ้าอังคศิราชก็มีได้ทรงเชื่อคำของพระนางยังคงยึดมั่น ในทีฐิตามที่ได้ทรงสดับมาจากคุณาชีวกไว้อย่างเหนียวแน่น พระนางรุจราชกุมารีทรงกังวลพระหฤทัยและเป็นทุกข์ถึงผลที่

¹⁰⁷ เรื่องเดียวกัน, 123-204.

พระบิดาจะได้รับเมื่อสิ้นพระชนม์ จึงได้ทรงตั้งสัจอธิฐานขอให้เทพดาผู้บริหารโลกที่มีอยู่ได้โปรดมาช่วย เปลื้องความเห็นผิดของพระบิดาเพื่อจะได้บังเกิดสุขแก่ปวงชน ขณะนั้นมีพระพรหมองค์หนึ่งชื่อ มหามารทะ เป็นผู้มีความกรุณาในสรรพสัตว์ มักอุปการะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อ่อนอยู่เสมอ ทราบถึงความนั้นจึงได้จำแลงเพศเป็น บรรพชิตแล้วเหาะมายังปราสาทของพระเจ้าอังคิราษ ลอยอยู่ตรงหน้าพระพักตร์พระเจ้าอังคิราษพร้อมกับได้ ชี้แจงแสดงธรรมให้ทรงทราบตามความเป็นจริง พระเจ้าอังคิราษครั้นได้ทรงสดับก็ทรงสลดพระหฤทัยยิ่งนัก ทรงทราบพระองค์เองว่าได้ดำเนินปฏิบัติที่ผิด จึงตรัสอาราธนาให้พระพรหมมหามารทะช่วยแสดงปฏิบัติที่ ถูกต้องให้ทรงทราบ พระพรหมมหามารทะจึงได้กระทำตามพระประสงค์ โดยให้พระเจ้าอังคิราษทรงตั้งมั่นใน ทานและศีล อันเป็นหนทางไปสู่สวรรค์ แล้วจึงแสดงธรรมเปรียบร่างกายเช่นกับรถแก่พระเจ้าอังคิราษ โดย ละเอียด พร้อมทั้งได้ทูลถวายโอวาททำให้พระเจ้าอังคิราษทรงคบหาแต่กัลยาณมิตรเว้นปาลมิตรทั้งหลายเสียแล้ว ก็อันตรธานหายไปจากที่นั้น พระเจ้าอังคิราษทรงตั้งอยู่ใน โอวาทของพระพรหมมหามารทะ ทรงดำรงอยู่ใน ศีลธรรม ทรงบำเพ็ญบุญทานทั้งหลาย ทรงเลือกคบแต่ผู้ที่จะแนะนำไปในทางที่ถูกที่ควร ดังนั้นจึงทำให้ ประชาชนอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข บ้านเมืองก็สงบสุขตามไปด้วย ครั้นพระองค์สิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จไปบังเกิด ในเทวโลก¹⁰⁸

9. วิรุทธาคก ความว่า พระราชาทรงพระนามว่า ฌณัญชัย โกรัพยราช ทรงครองราชย์อยู่ในเมือง อินทปัตต์ แคว้นกुरु และทรงมีราชบัณฑิตผู้มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมประจำราชสำนักชื่อว่า วิรุทธบัณฑิต อนึ่งยังมีพราหมณ์อยู่ 4 คน เป็นเพื่อนสนิทกันเกิดความเบื่อหน่ายคลายความศรัทธา จึงได้ชักชวนกันไปบวชเป็น คาถสบัน่าเพ็ญพรตอยู่ในป่าหิมพานต์เมื่อได้บรรลุคุณพิเศษแล้วก็ออกมาบิณฑบาตในเมือง เศรษฐีในเมือง 4 คนซึ่ง เป็นเพื่อนสนิทกันครั้งเห็นคาถสบัน่า 4 รูปก็ได้นิมนต์ท่านเหล่านั้น ไปรับบิณฑบาตที่บ้านของตน เมื่อเหล่าคาถส บัน่าบริโภคอาหารเสร็จแล้วได้เล่าถึงสมบัติในที่ต่าง ๆ ที่ตนได้เคยไปพบเห็นให้แก่เหล่าเศรษฐีฟัง เศรษฐีทั้ง 4 คนครั้น ได้ฟังคำพรรณนาถึงสมบัติดังกล่าวก็เกิดความเลื่อมใสอยากจะได้สมบัติเช่นนั้นบ้าง ต่างก็พยายามบำเพ็ญบุญให้ ทานรักษาศีลและอธิษฐานขอให้ได้ไปเกิดเป็นเจ้าของสมบัติดังที่ต้องการ ด้วยอำนาจแห่งบุญเหล่านั้นเมื่อเสียชีวิต แล้ว เศรษฐีทั้ง 4 ก็ได้ไปเกิดในที่ที่ถึงความปรารถนาไว้ คือ คนที่หนึ่งไปเกิดเป็นท้าวสักกะจอมเทพ คนที่สองไป เกิดเป็นพญานาคชื่อว่า ท้าววรุณ คนที่สามไปเกิดเป็นพญาครุฑ และคนที่สี่ไปเกิดเป็นโอรสของพระเจ้าฌณัญชัย ครั้นเมื่อพระเจ้าฌณัญชัยสวรรคตแล้ว ก็ได้ครองราชสมบัติในเมืองอินทปัตต์สืบต่อมา ทั้งท้าวสักกะ พญานาค พญาครุฑ และพระเจ้าโกรัพยราชทั้ง 4 พระองค์ล้วนมีอุปนิสัยฝึกฝึในการรักษาศีลบำเพ็ญภาวนา ต่างก็ได้ แสวงหาโอกาสที่จะรักษาศีลอุโบสถและทำบุญสุนทรทานอยู่เป็นนิตย์ วันหนึ่งบุคคลทั้ง 4 เผอิญได้มาพบกันที่ สระโบกขรณีของพระเจ้าโกรัพยราช ด้วยอำนาจแห่งความผูกพันที่มีมาตั้งแต่ครั้งที่เกิดเป็นเศรษฐีทั้ง 4 จึงได้ ทักทายปราศรัยกันด้วยไมตรีจิต ขณะกำลังสนทนาก็ได้เกิดคำถามขึ้นว่า ศีลของใครประเสริฐที่สุด ทั้ง 4 ต่างก็อ้าง เหตุผลของกันและกัน แต่ก็ไม่สามารถตกลงกันได้ จึงชวนกันไปหาพระวิรุทธบัณฑิตเพื่อให้ช่วยตัดสิน พระวิรุ ธต์บัณฑิตพิจารณาแล้วจึงได้ตัดสินว่าคุณธรรมทั้ง 4 ประการนั้น ล้วนเป็นคุณธรรมอันเลิศทั้งสิ้น ต่างอดหนุนค้ำจุน ชึ่งกันและกัน ไม่มีธรรมข้อไหน ต่ำต้อยกว่ากันหรือเลิศกว่ากัน บุคคลใดตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรมทั้ง 4 นี้ ถือได้ว่า เป็นสันติชนในโลก ทั้ง 4 พระองค์ครั้นได้ทรงสดับคำตัดสินนั้นก็มีความชื่นชมยินดีในปัญญาของพระวิรุทธบัณฑิต ที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล ต่างพระองค์ต่างก็บูชาความสามารถของพระวิรุทธบัณฑิตด้วยของมี

¹⁰⁸ เรื่องเดียวกัน, 205-295.

ค่าที่เป็นสมบัติของตน ในบรรดาพระราชธาตุนั้นท้าววรุณนาคราชได้บูชาพระวิฆเนศวรด้วยแก้วมณี เมื่อท้าววรุณนาคราชเสด็จกลับมาถึงเมืองนาค พระนางวิมลนาคราชินีไม่เห็นแก้วมณีที่พระศอกของท้าววรุณนาคราชจึงได้ทูลถาม ท้าววรุณนาคราชจึงได้ตรัสเล่าเรื่องทั้งหมดให้ฟัง ฝ่ายพระนางวิมลนาคราชินีครั้งนี้ได้ฟังดังนั้นก็เกิดความปรารถนาจะฟังธรรมของพระวิฆเนศวรบ้าง ทรงดำริว่า ถ้าทูลขอพระสวามีตรงๆ ก็คงไม่สำเร็จผล จึงทรงทำอุบายแก้งว่าเป็นไข้ เมื่อท้าววรุณนาคราชได้ตรัสถามก็ทูลบอกว่า ตนต้องการหัวใจของพระวิฆเนศวร ท้าววรุณนาคราชได้ทรงสดับดังนั้นก็ทรงกลัดกลุ้มพระหฤทัยเป็นอย่างยิ่งในกรที่จะนำเอาหัวใจของพระวิฆเนศวรมา จึงได้ทรงปรึกษาเรื่องดังกล่าวกับนางอิรันทิผู้เป็นธิดา นางอิรันทิจึงทูลอาสาจะช่วยให้พระมารดาได้สิ่งที่ต้องการจึงได้ออกไปป่าวประกาศให้บรรดาคนธรรพ์ นาค ครุฑ มนุษย์ และกินนรทั้งปวงได้ทราบทั่วว่า หากผู้ใดสามารถนำหัวใจพระวิฆเนศวรมาให้นางได้ นางจะยอมอภิเษกสมรสกับผู้นั้น ขณะนั้นปุณณกษัตริย์ผู้เป็นหลานของท้าวเวสสุวรรณมาราชกำลังขี่ม้ามโนมัยสินธพผ่านมาทางอากาศได้เห็นนางก็นึกกรออยากจะได้นางเป็นชายา จึงเข้าไปถาม เมื่อทราบความแล้วก็พานางไปเข้าเฝ้าท้าววรุณนาคราชและรับอาสาจะนำหัวใจของพระวิฆเนศวรมาให้ถวาย ท้าววรุณนาคราชครั้งนี้ทรงปรึกษาหารือกับพระญาคิณและสหายแล้วก็ทรงอนุญาตให้ปุณณกษัตริย์ไปดำเนินการดังกล่าว ฝ่ายปุณณกษัตริย์เกิดความคิดว่ก่อนที่จะไปตนควรเข้าไปแจ้งความและขออนุญาตท้าวเวสสุวรรณมาราชก่อนจึงได้เข้าไปเฝ้าท้าวเวสสุวรรณมาราช ในขณะที่ปุณณกษัตริย์เข้าไปนั้นท้าวเวสสุวรรณมาราชกำลังตัดสินคดีความของเทพบุตร 2 องค์ที่วิวาทกันด้วยเรื่องเขตแดนวิมานอยู่ ครั้นเมื่อท้าวเวสสุวรรณมาราชสั่งให้เทพบุตรองค์หนึ่งให้กลับไปขังวิมานของตนด้วยพระดำรัสว่า ท่านจงไป ปุณณกษัตริย์จึงถือโอกาสอ้างพระดำรัสที่ท้าวเวสสุวรรณมาราชตรัสนั้นว่าตรัสกับตนเองและทำยักษ์ 2-3 คนให้เป็นพยานแล้วก็หนีไปเพื่อจับตัวพระวิฆเนศวร ปุณณกษัตริย์ครั้งนี้ไปถึงเมืองอินทปัตต์ก็คิดว่า วิฆเนศวรเป็นนักษัตรในราชสำนักพระเจ้าโกธิยราชมีบริวารอยู่มากมาย การที่จะไปลุดชิงมานั้นคงทำไม่ได้จึงได้วางอุบายโดยอาศัยจุดอ่อนของพระเจ้าโกธิยราชที่มักมัวเมาในการเล่นสกาด้วยการทำพนันสกากับพระเจ้าโกธิยราช พร้อมกับกรอขึ้นข้อเสนอว่า ถ้าหากตนพ่ายแพ้ก็จะถวายแก้วมณีวิเศษอันเป็นสมบัติสำหรับพระเจ้าจักรพรรดิและมีวิเศษคู่บุญพระเจ้าจักรพรรดิแก่พระเจ้าโกธิยราช พระเจ้าโกธิยราชจึงได้ทรงรับคำท้า ในการแข่งขันช่วงแรกนั้นพระเจ้าโกธิยราชทรงมีอาร์กขเทวดาที่เป็นมารดาในอดีตคอยช่วยเหลือพระองค์จึงไม่แพ้พนันสกา แต่ต่อมาปุณณกษัตริย์จับได้ว่าอาร์กขเทวดาคอยช่วยเหลือพระเจ้าโกธิยราชจึงได้ลี้ภัยแสดงอาการ โกรธต่ออาร์กขเทวดานั้น อาร์กขเทวดานั้นเห็นแล้วก็สะดุ้งกลัวหนีไปโดยพลัน ฝ่ายพระเจ้าโกธิยราชเมื่อไม่มีเทวดาคอยช่วยเหลือจึงทรงแพ้พนันสกา ปุณณกษัตริย์จึงได้ทูลขอพระวิฆเนศวรบัณฑิตเป็นรางวัลแต่พระเจ้าโกธิยราชก็ไม่ปรารถนาจะให้ เมื่อทั้งสองไม่สามารถตกลงกันได้จึงให้พระวิฆเนศวรบัณฑิตเป็นผู้ตัดสิน พระวิฆเนศวรบัณฑิตแม้จะสามารถกล่าวคำมุสาได้แต่ก็ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมรักษาัจจะจึงได้ตอบตามเป็นจริงว่าเป็นข้ารับใช้ของพระเจ้าโกธิยราช พระเจ้าโกธิยราชจึงทรงต้องจำยอมมอบพระวิฆเนศวรให้แก่ปุณณกษัตริย์ไป พระวิฆเนศวรบัณฑิตครั้งนี้ทราบเหตุแล้วก็ได้ขอเวลาปุณณกษัตริย์เพื่อกล่าวสอนและจัดแจงกิจการภายในตระกูลเป็นเวลา 3 วัน เมื่อปุณณกษัตริย์เห็นชอบด้วยก็พาปุณณกษัตริย์ไปพักด้วยกันกับตนที่นิเวศน์สถาน พระวิฆเนศวรบัณฑิตใช้เวลา 3 วันโอวาทเหล่าบุตรธิดาญาติและสหายพร้อมทั้งบำรุงเลี้ยงดูปุณณกษัตริย์เป็นอย่างดี พอครบ 3 วันแล้วปุณณกษัตริย์ก็ให้พระวิฆเนศวรบัณฑิตจับที่หางม้ามโนมัยสินธพแล่นไปทางอากาศท่ามกลางเสียงคร่ำครวญของญาติมิตรและชาวพระนครทั้งหลาย ฝ่ายพระเจ้าโกธิยราชแม้จะทรงโทมนัสแต่ก็ทรงใช้สติปัญญาตรัสปลอบโยนคนทั้งหลายเหล่านั้นแล้วให้กลับไปยังเคหาสถานของตนๆ อนึ่งปุณณกษัตริย์นั้นครั้งนี้พาพระวิฆเนศวร

มาในระหว่างทางคิดด้วยความเข้าใจคิดว่า ถ้าเรานำแต่หัวใจของพระวิรุณบัณฑิตไปคงจะสะดวกกว่าพาไปทั้งตัวคิดแล้ว ก็พยายามจะฆ่าพระวิรุณบัณฑิตด้วยวิธีต่างๆ แต่ก็ไม่เป็นผล ต่อมาพระวิรุณบัณฑิตได้ถามถึงความเป็นมาทั้งหมดเมื่อทราบแล้วก็ยังรู้ได้ด้วยปัญญาของตนว่า ที่แท้นั้นพระนางวิมลนาคราชินีทรงปรารถนาจะฟังธรรมอันเป็นที่เลื่องลือของคนเท่านั้น คิดว่าควรจะแสดงธรรมแก่ปณณกชกัษย์ เพื่อมิให้หลงผิดกระทำการอันมิควร จึงได้แสดงธรรมชื่อว่า สาธุนรธรรม (ธรรมของคนดี) แก่ปณณกชกัษย์ ปณณกชกัษย์ได้ฟังธรรมก็รู้สึกสำนึกในความผิดจึงตัดสินใจว่าจะพาวิรุณบัณฑิตกลับไปส่งยังเมืองอินทปัตต์ ส่วนตนเองเลิกสัสมความตั้งใจที่จะได้นางอิรันทิตมาเป็นชายอีกต่อไป เมื่อพระวิรุณบัณฑิตทราบดังนั้นก็บอกให้ปณณกชกัษย์พาตนไปยังเมืองนาคก่อนแล้วจึงค่อยพากลับเมืองอินทปัตต์ แม้ถูกปณณกชกัษย์ทักทวนก็ยังขยี้ในจุดประสงค์เดิม ปณณกชกัษย์จึงจำต้องนำพระวิรุณบัณฑิตไปเฝ้าท้าววรุณนาคราชในเมืองนาค พระวิรุณบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชละพระนางวิมลนาคราชินีโดยละเอียด นาคทั้ง 2 พระองค์ ครั้นได้ทรงสดับก็มีจิตเลื่อมใสจึงตรัสสั่งให้ปณณกชกัษย์พาพระวิรุณบัณฑิตไปส่งยังเมืองอินทปัตต์โดยสวัสดิภาพ พร้อมกันนั้นก็ไต่ยกนางอิรันทิตให้แก่ปณณกชกัษย์ด้วย ปณณกชกัษย์ครั้นสดับพระบัญชาก็ได้พาพระวิรุณบัณฑิตไปส่งยังเมืองอินทปัตต์แล้วกล่าวลาพร้อมทั้งมอบแก้วมณีให้แก่พระวิรุณบัณฑิตจากนั้นก็พานางอิรันทิตไปยังวิมานของตน อนึ่งในคืนวันก่อนที่พระวิรุณบัณฑิตจะกลับนั่นเอง ฝ่ายพระเจ้าโกธิยราชก็ทรงสุบินเป็นนิมิตหมายที่ดีและตรัสสั่งให้เหล่าข้าราชการบริพารและชาวพระนครทั้งหลายจัดเตรียมการต้อนรับพระวิรุณบัณฑิตครั้นทอดพระเนตรเห็นพระวิรุณบัณฑิตกลับมาด้วยความสวัสดิศึที่ทรงโสมนัสยินดีเป็นอย่างยิ่ง ได้ตรัสถามพระวิรุณบัณฑิตถึงเรื่องทั้งหมด ฝ่ายวิรุณบัณฑิตก็ทูลเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นพร้อมกับถวายแก้วมณีแก่พระเจ้าโกธิยราชและรับราชการเป็นลำดับมา จนทั้งหลายนับตั้งต้นแต่พระเจ้าโกธิยราชลงมาดำรงอยู่ในโอวาทของพระวิรุณบัณฑิตต่างก็มีสุคติเป็นที่ไปด้วยกันทุกคน¹⁰⁹

10. มหาเวสสันดรชาดก ความว่า พระเจ้าสญชัยทรงครองราชย์ในเมืองสิพี มีพระมเหสีพระนามว่า ผุสดี พระนางผุสดีนี้ในชาติก่อนทรงได้ถวายแก่นจันทร์หอมเป็นพุทธบูชาและอธิษฐานขอให้ได้เป็นพระพุทธรูปมารดาในกาลอนาคต ครั้นเมื่อพระนางสิ้นพระชนม์ก็ได้ไปบังเกิดในเทวโลก ครั้นสิ้นบุญและจะต้องจุติมาเกิดในโลกมนุษย์ ท้าวสักกะจอมเทพก็ได้ประทานพร 10 ประการให้แก่พระนาง เมื่อพระนางรับพรเหล่านั้นแล้วก็จุติจากเทวโลกนั้นมาบังเกิดในพระครรภ์อัครมเหสีของพระเจ้ามัททราช ในวันขนานพระนามของพระนางนั้นเหล่าพระญาติได้ขนานพระนามว่า ผุสดี ตามนามเดิม ครั้นเมื่อพระนางทรงมีพระชนม์ได้ 16 ปี พระเจ้าสิวิมหาราชได้ทรงนำพระนางมาเป็นพระมเหสีของพระเจ้าสญชัยราชโอรส ในกาลต่อมาขณะที่พระนางทรงครรภ์ใกล้จะประสูตินั้นก็ทรงเกิดความปรารถนาที่จะไปเที่ยวชมตลาดร้านค้า ครั้นเสด็จประพาสไปถึงท่ามกลางตลาดพระนางก็ทรงเจ็บพระครรภ์และประสูติพระโอรสในบริเวณนั้น ดังนั้นจึงได้ขนานพระนามพระกุมารว่า เวสสันดร และในขณะที่พระกุมารประสูตินั้นช่างคันทนของพระเจ้าสญชัยก็ตกถูกเป็นช่างเผือกเทศผู้ได้รับชื่อว่า บัจจยนาถ ซึ่งต่อมาได้รับเลือกเป็นช่างคันทนคูบารมีของพระเวสสันดร นอกจากนี้ยังมีบุตรอำมาตย์ทั้งหลายเกิดในคราวเดียวกันนี้อีกประมาณหกหมื่นคน พระเวสสันดรนั้นทรงมีพระอชญาตย์ในการบริจาคตานนับตั้งแต่ประสูติและทรงบริจาคต้าวปลาอาหารและสิ่งของจำเป็นแก่ประชาชนชาวพระนครทั้งหลายอยู่เนืองนิตย์ ต่อมาเมื่อเมืองหนึ่งชื่อเมืองกลิงครรัฐเกิดข้าวยากหมากแพงเพราะฝนแล้ง ทำให้เพาะปลูกพืชผลไม่ได้ ประชาชนอดอยากได้รับความเดือนร้อนแสนสาหัส จึงได้พากันไปเฝ้าพระเจ้ากลิงครรัฐและทูลขอให้ส่งทูตไปทูลขอช้างจากพระเวสสันดรมา

¹⁰⁹ เรื่องเดียวกัน, 296-483.

เมืองลึงครรัฐด้วยความเชื่อที่ว่าจะสามารถทำให้ฝนตกต้องตามฤดูกาลได้ พระเจ้าลึงครรัฐก็ทรงเห็นสมควรจึงได้ตั้งคณะพราหมณ์จำนวน 8 คนแล้วส่งไปดำเนินการดังกล่าว ฝ่ายพระเวสสันดรก็โปรดประทานให้ตามที่ขอ ชาวเมืองสีพีเห็นพระเวสสันดรทรงบริจาคช้างปัจจัยนาคู่บ้านคู่เมืองไปดังนั้นก็ไม่พอใจ เกิดความโกรธเคืองต่อพระเวสสันดร จึงพากันไปเข้าเฝ้าพระเจ้าสญชัย เพื่อขอให้จับพระเวสสันดรไปเสียดจากเมืองสีพี พระเจ้าสญชัยไม่อาจขัดเหล่าราษฎรได้ จึงจำพระหฤทัยมีพระราชโองการให้จับพระเวสสันดรออกจากเมืองไป พระเวสสันดรก็ทรงกระทำตามแต่โดยดีแต่ทูลขอพระราชทาน โองาสบริจาศัตตศกมมหาทานก่อนที่จะเสด็จออกจากพระนคร พระบิดาก็ทรงอนุญาตให้พระเวสสันดรทรงบริจาศัตตศกมมหาทาน คือ การบริจาทานเจ็ดสิ่ง สิ่งละเจ็ดร้อย แก่ประชาชนชาวสีพี เมื่อทรงบริจาทานเรียบร้อยแล้วก็ทรงทูลลาพระบิดาและพระมารดา รวมถึงบริวารประชาชนทั้งหลายแล้วเสด็จออกจากเมืองสีพีมุ่งหน้าไปสู่ป่า พร้อมด้วยพระเมเหสีพระ โอรสและพระธิดา แม้ถึงกระนั้นก็ยังมิชาวเมืองตามมาทูลขอฆ่าและรทพระที่นั่ง พระเวสสันดรก็ทรงพระราชทานให้ตามปรารถนาแล้วก็ทรงราชดำเนินด้วยพระบาทมุ่งหน้าไปสู่ป่าเพื่อบำเพ็ญพรตภาวนา ครั้นเสด็จมาถึงเมืองมาตุลนคร บรรดากษัตริย์เจตราชทั้งหกหมื่นพระองค์ทรงทราบความดังกล่าวจึงพากันมาต้อนรับและเชิญให้เสวยราชย์ ณ เมืองนั้น แต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธและได้ตรัสถามถึงทางไปสู่เขาวงกต เหล่ากษัตริย์เจตราชเมื่อไม่อาจทูลให้พระเวสสันดรครองราชย์ได้ก็ทรงตามส่งเสด็จถึงปากทางเขาวงกต ทูลบอกทางไปสู่เขาวงกตที่เหลือให้ทรงทราบโดยละเอียด และแต่งตั้งพรานเจตบุตรเป็นผู้คอยถวายเป็นการอารักขาไว้ที่ปากทางไม่ให้ใครเข้าไปรบกวนพระเวสสันดรได้ พระเวสสันดรพร้อมกับพระนางมัทรีพระ โอรสและพระธิดาก็เสด็จดำเนินไปตามเส้นทางนั้นจนถึงบริเวณสระโบกขรณีอันเป็นที่รื่นรมย์สบาย ทอดพระเนตรเห็นศาลาที่วิษณุกรรมเทพบุตรสร้างถวาย แล้วเสด็จเข้าไปภายในศาลาลังนั้น ทอดพระเนตรเห็นบริวารต่างๆ ของฤๅษี ก็ทรงทราบได้ว่า เป็นสิ่งที่เทวดาถวายไว้ จึงอธิษฐานเพศผนวชเป็นฤๅษี บำเพ็ญพรตภาวนาอยู่ ณ ที่นั้น ครั้นล่วงระยะเวลามาได้ 7 เดือน ได้มีพราหมณ์เฒ่าคนหนึ่งชื่อว่า ชุชก ถูกนางอมิตาปนาผู้เป็นภริยาสาวใช้ให้มาทูลขอพระชาติและพระกัณหาชิลาเพื่อนำไปเป็นคนรับใช้ จึงได้เดินทางดั้นด้นมาจนถึงบริเวณปากทางเข้าสู่เขาวงกต แต่เมื่อถึงที่นั้นก็ถูกสุนัขเฒ่าเฝ้าที่พรานเจตบุตรเลี้ยงไว้พากรุมไล่ต้อนจนมุมจนต้องหนีขึ้นบนต้นไม้ พรานเจตบุตรเมื่อเห็นดังนั้นจึงเข้าไปขุดะลอกเพื่อสอบถามความจริง แต่พราหมณ์ชูชกนั้นเป็นคนมีปัญญาทรมองสังเกตุเจตบุตรก็รู้ว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีฝีมือเข้มแข็ง แต่ขาดไหวพริบ จึงใช้วาทจาถวญพรานเจตบุตรให้หลงเชื่อตนว่าเป็นทูตจากเมืองสีพี และขอให้บอกหนทางไปสู่ที่อยู่ของพระเวสสันดรให้ทราบ พรานเจตบุตรไม่ทันพิจารณาให้ละเอียดก็หลงเชื่อจึงได้บอกหนทางไปสู่ที่อยู่ของพระเวสสันดรโดยให้ไปตามอัจจุตฤๅษีอีกคนหนึ่ง พราหมณ์ชูชกจึงได้เดินทางไปตามที่พรานเจตบุตรบอกจนถึงอาศรมบทของอัจจุตฤๅษีก็ได้พบกับอัจจุตฤๅษีและขอให้ท่านบอกทางไปสู่ที่อยู่ของพระเวสสันดร อัจจุตฤๅษีรู้ทันพราหมณ์ชูชกว่าจะมาขอพระราชทานพระเมเหสีพระ โอรสหรือพระธิดาจึงได้เฝ้าถามแต่ก็ถูกพราหมณ์ชูชกผู้มีปัญญาทรมากล่าวเท็จบอกมาเพื่อขึ้นชมบารมีพระเวสสันดรเท่านั้น อัจจุตฤๅษีจึงหลงเชื่อและบอกทางไปสู่ที่อยู่ของพระเวสสันดรให้ ในคืนวันนั้นเองพระนางมัทรีทรงสุบินว่า มีบุรุษร่างกายกำยำถือดาบมาตัดแขนซ้ายขวาของพระนางขาดออกจากกาย ทั้งยังควักดวงเนตรซ้ายขวาและผ่าเอาดวงพระหฤทัยของพระนางไปด้วย จึงได้ไปทูลบอกพระเวสสันดร พระเวสสันดรแม้จะทรงรู้ความแห่งพระสุบินแต่ก็ทรงเกรงว่าพระนางมัทรีจะเสียดพระหฤทัยและขาดขวาง จึงทรงแก้พระสุบินไปอย่างอื่นเสีย พระนางมัทรีทรงสังหรณ์ว่าจะมีเหตุร้ายเกิดขึ้นก็ทรงละล้าละลังไม่ยอมออกไปไกลจากอาศรมบท แต่ครั้งจะไม่เสด็จไปก็จะไม่มีผลไม่มาให้พระเวสสันดรพระ โอรสและ

พระธิดาเสวย พระนางจึงทรงจูงพระ โอรสและพระธิดาไปฝากไว้กับพระเวสสันดรและทูลขอให้ทรงดูแลให้ดี แล้วเสด็จไปหาผลไม้ในป่าตามปกติ ฝ่ายพราหมณ์ชุกกำหนดเวลาว่าตอนนี้พระนางมัทรีได้ออกไปหาผลไม้อแล้ว จึงมุ่งหน้ามาที่อาศรมบพของพระเวสสันดรทันทีครั้งได้พบพระชาติและพระกัณหาชินาที่ทรงเล่นอยู่น้ำอาศรม ก็แกล้งขู่ว่าให้ตกพระหฤทัยเพื่อข่มขวัญไว้ก่อน แล้วก็เข้าไปเฝ้าพระเวสสันดรพร้อมทูลขอพระ โอรสและพระธิดา ไปเป็นคนรับใช้ของตน พระเวสสันดรทรงมีพระหฤทัยยินดีจึงได้ทรงพระราชทานให้ แต่พระชาติและพระกัณหาชินาครั้งทรงทราบความก็พากันหลบซ่อนและอ่อนนวยพระเวสสันดรให้หรือพระนางมัทรีกลับมาก่อน จึงค่อยพระราชทานให้ ฝ่ายพราหมณ์ชุกเห็นว่า หากรอให้พระนางมัทรีเสด็จกลับมาตนคงไม่บรรลุความตั้งใจ เป็นแน่ จึงกราบทูลขออนุญาตรับพระชาติและพระกัณหาชินาแล้วกลับทันทีโดยได้นำเอาวัลย์มาผูกมือของพระ ชาติและพระกัณหาชินาจูงเชย่นตีไป พระชาติและพระกัณหาชินาทรงได้รับความลำบากจึงทรงกันแสงคร่ำครวญ โดยประการต่างๆ พยายามหนีพราหมณ์ชุกมาหาพระเวสสันดร พระเวสสันดรทอดพระเนตรเห็นดังนั้นจึงทรง คำริที่จะฆ่าพราหมณ์ชุกแล้วนำพระ โอรสและพระธิดาคืนมาแต่ภายหลังก็ทรงได้สติใช้ปัญญาพิจารณาเจริญ อุเบกขาธรรมแม้จะ ได้รับทุกข์โทมนัสอย่างแสนสาหัสก็ทรงตั้งสติไว้มั่น ไม่ยอมตรัสอะไรทรงอดทนอดกลั้น ปลดปล่อยให้พราหมณ์ชุกนำพระชาติและพระกัณหาชินาไปตามประสงค์ ฝ่ายพระนางมัทรีเมื่อเข้าไปสู่ป่าแล้วก็เกิด ลางบอกเหตุต่างๆ เช่นต้นไม้ที่มีผลที่เคยเก็บก็ไม่มีผล สิ่งต่างๆที่เคยหาได้ก็อันตรธานหายไปไม่ปรากฏ เสียมหรือ ตะกร้าที่ทรงถือไว้ก็พลัดหลุดตกจากพระหัตถ์ และมีพระหฤทัยไม่สู้ดีคิดถึงแต่พระ โอรสและพระธิดาจึงคิดจะ กลับมาสู่อาศรมบพเสียแต่ยั้งวัน ในขณะที่นั้นนั่นเองเหล่าเทวดาก็มาประชุมปรึกษากันเพื่อที่จะขัดขวางไม่ให้พระ นางมัทรีเสด็จกลับไปถึงอาศรมบพเสียแต่ยั้งวัน เพราะหากพระนางมัทรีเสด็จไปถึงอาจจะทำลายปุตตทานของ พระเวสสันดรได้ จึงได้มีมติให้เทวดา 3 คนแปลงเป็นสิงโต เสือ โคร่งและเสือเหลืองไปนอนขวางหนทางเอาไว้ รอให้เวลาพลบค่ำแล้วจึงค่อยหลีกหนีไป ฝ่ายพระนางมัทรีเมื่อเวลาพลบค่ำแล้วจึงได้โอกาสกลับมาจากป่าเสด็จ เทียวตามหาพระชาติและพระกัณหาชินาก็ไม่ทรงพบ จึงได้เข้าเฝ้าทูลถามจากพระเวสสันดร พระเวสสันดรจะทรง ตอบความจริงก็เกรงว่า พระนางจะทนความเศร้าโศกมิได้ จึงทรงแกล้งตำหนิว่านางไปป่าหาผลไม้มากลับมาจนเย็น ค่ำ คงจะร้อนรมย์มากจนลืมนึกถึง โอรสธิดาและสวามีที่คอยอยู่ พระนางมัทรีได้ทรงสดับดังนั้นก็เสียพระหฤทัยทูล ตอบตามความเป็นจริงและได้ทูลถามถึงพระชาติและพระกัณหาชินาอีก พระเวสสันดรก็ทรงนิ่งไม่ตรัสอะไรฯ พระนางมัทรีเมื่อเห็นพระสวามีนั่งอยู่อย่างนั้นก็ทรงเสด็จออกเที่ยวตามหาพระชาติและพระกัณหาชินาในสถานที่ ต่างๆโดยรอบบริเวณเวลานับได้ 50 โยชน์ก็ไม่ได้ทรงพบจึงเสด็จกลับมายังอาศรมบพคร่ำครวญถึงพระ โอรสและ พระธิดาจนถึงกับวิสาขญาติไป พระเวสสันดรเมื่อทราบดังนั้นจึงทรงได้นำน้ำเย็นมาประพรมจนพระนางฟื้นขึ้น แล้วตรัสเล่าความจริงให้ทรงสดับ ฝ่ายพระนางมัทรีครั้งทรงทราบความจริงก็ทรงทำพระหฤทัยอนุ โมทนาใน ปุตตทานนั้นด้วย กล่าวถึงท้าวสักกะจอมเทพทรงเล็งเห็นว่า หากมีผู้มาทูลขอพระนางมัทรีไปเสีย พระเวสสันดรก็ จะทรงลำบากไม่อาจบำเพ็ญเพียรได้เต็มความปรารถนา เพราะต้องทรงแสวงหาอาหารประทังชีวิตเอง จึงแปลง องค์กรเป็นพราหมณ์มาขอรับบริจาคพระนางมัทรีแล้วถวายคืนพร้อมทูลขอให้พระเวสสันดรอย่าได้พระราชทาน พระนางมัทรีแก่ใครอีก พระเวสสันดรก็ทรงรับคำ ท้าวสักกะจอมเทพที่ได้อนุ โมทนาในปุตตทานและทานทาน ของพระเวสสันดรและถวายพรแก่พระเวสสันดรแล้วก็เสด็จกลับยังทิพยวิมาน ฝ่ายพราหมณ์ชุกพาพระชาติและ พระกัณหาชินาเดินทางมาในป่าเที่ยวระหกระเหินไปได้รับความลำบากเป็นอันมาก จนหลงทางไปถึงเมืองสีพี และเดินผ่านไปยังหน้าประตูของพระเจ้าศุขชัย พระเจ้าศุขชัยทอดพระเนตรเห็นพระนัดดาทั้งสองก็ทรงจำได้

จึงทรงให้เหล่าราชบุรุษไปพาเข้ามาเฝ้า ครั้นครั้นพราหมณ์ชุกถึงเรื่องราวทั้งหมด พราหมณ์ชุกก็ทูลให้ทรงทราบทุกประการ พระเจ้าสุริยวงศ์จึงทรงไถ่พระชาติและพระกนิษฐาภินาคินจากพราหมณ์ชุกตามราคาทีพระเวสสันดรทรงตั้งไว้ พราหมณ์ชุกเมื่อได้รับพระราชทานสมบัติต่างๆ ทั้งเป็นผู้ไม่เคยได้บริโภคอาหารดี ๆ จึงไม่รู้จักประมาณ บริโภคมากจนอาหารไม่ย่อย ถึงแก่ความตายในที่สุด พระเจ้าสุริยวงศ์โปรดให้จัดการศพแล้วประกาศหาญาติผู้รับมรดก ก็หาญาติผู้ใดมาขอรับไม่ จึงตรัสสั่งให้ชนเข้าคลังหลวงดังเดิม แต่นั้นพระเจ้าสุริยวงศ์ก็ตรัสสั่งให้จัดขบวนเสด็จเพื่อไปรับพระเวสสันดรและพระนางมัทรีกลับคืนสู่เมืองสีพี เพราะบรรดาประชาชนต่างพากันสำนึกได้ว่า พระเวสสันดรได้ทรงประกอบทานบารมีอันยิ่งใหญ่ขึ้นนั้นก็เพื่อประโยชน์แก่ผู้คนที่ทั้งหลาย หาใช่เพื่อพระองค์เองไม่ เมื่อขบวนไปถึงอาศรมบิณฑิมาศ โบกขรรค์ กษัตริย์ทั้งหลายก็ทรงพบกันด้วยความโสมนัสยินดี พระเจ้าสุริยวงศ์จึงตรัสบอกพระเวสสันดรว่า ประชาชนชาวสีพีได้พิจารณาเห็นสิ่งที่ถูกที่ควรแล้ว และพากันมาเพื่อทูลเชิญให้เสด็จกลับไปครองราชย์ดังเดิม พระเวสสันดรและพระนางมัทรีจึงได้เสด็จกลับเมืองสีพี พระเจ้าสุริยวงศ์ก็ทรงอภิเษกพระเวสสันดรขึ้นครองราชย์ดังเดิม ครั้นพระเวสสันดรได้เป็นพระราชปกครองเมืองแล้วก็ทรงยึดมั่นในการประกอบทานบารมี ทรงตั้ง โรงทานบริจาคเป็นประจำทุกวัน ชาวเมืองสีพีตลอดจนบ้านเมืองใกล้เคียง ต่างก็ได้รับพระเมตตากรุณา มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน มิได้ละโมภ โภภะ โลภมาก กระหายในทรัพย์สมบัติ มีจิตใจผ่องใส ดำรงชีวิตอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข ภายหลังแต่ที่พระเวสสันดรเสด็จสวรรคตพระองค์ก็ทรงบังเกิดในเทวโลกชั้นดุสิตด้วยบุญกุศลที่ได้บำเพ็ญไว้ดีแล้วนั้นเพื่อรอเสด็จมาอุบัติเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าต่อไป¹¹⁰

การนำชาดกไปประยุกต์ใช้ในสังคม

พัฒนา ์เพ่งผลา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เนื่องจากสังคมไทยส่วนใหญ่ นับถือพระพุทธศาสนา คำสอนของพระพุทธเจ้าผู้เป็นศาสดาพุทธ ย่อมมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของพุทธศาสนิกชน พระพุทธเจ้าทรงสอนประชาชนด้วยวิธีการต่างๆ นับได้ 9 วิธีที่เรียกว่า “นวังคัสตฤศาสน” ชาดกเป็นวิธีสอนอย่างหนึ่งในวิธีเหล่านั้น และเป็นคำสอนที่คนทั่วไปนิยมชอบมาก เพราะเป็นคำสอนที่มีนิทานประกอบ เมื่อคน ได้ฟังชาดก นอกจากจะได้รับความรู้ทางด้านคำสั่งสอนโดยตรงแล้ว ยังได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลินไปด้วย ชาวพุทธไทยก็เช่นเดียวกับชาวพุทธอื่นๆ นิยมฟังเรื่องชาดกกันมาก เรื่องราวชาดกจึงเข้าไปมีอิทธิพลต่อสังคมชาวพุทธ โดยที่สังคมได้นำเอาชาดกไปใช้ในลักษณะดังนี้

1. การเทศน์ ได้แก่ การเทศน์เรื่องมหาชาติของภาคต่างๆ
2. การแสดงละคร ได้แก่ การนำเรื่องในนิทานชาดกมาแสดงละครซึ่งในปัจจุบันสถาบันการศึกษารวมทั้งสถานีวิทย์และโทรทัศน์ได้นำเรื่องชาดกไปแสดง
3. การแสดงหนัง ได้แก่ การนำเรื่องชาดกไปแสดงหนัง เช่น การเล่นหนังใหญ่ และการแสดงภาพยนตร์
4. การเขียนภาพ มีภาพสลักที่ใบเสมา และภาพเขียนที่ฝาผนัง โบสถ์ วิหาร เป็นต้น

¹¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 484-814.

5. การอ่านในงานต่างๆ เช่น การนำเรื่องในนิทานชาดกไปอ่านในงานเสียดสี (งานศพ) ในภาคอีสาน ในงานศพภาคเหนือ มีการเทศน์กัณฑ์ชูชก เป็นต้น¹¹¹

องค์ความรู้การบริหาร

การบริหารนับได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ หลักการ แนวคิดต่างๆเกี่ยวกับการบริหารที่นำมาใช้กันอยู่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้นนับว่ามีอยู่มากมายหลายประการ ซึ่งต่างก็มีความสำคัญต่อองค์กรนั้นๆ มากน้อยแตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารอย่างหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จในองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จในอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเข้าใจถึงองค์ความรู้การบริหารมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป ได้มาจำนวน 206 เล่ม และหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้มาจำนวน 109 เล่ม พิจารณาคู่มือหาที่ปรากฏอยู่ในหนังสือต่างๆ แล้วสรุปรวมองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทัศนะของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” ดังนั้นในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงองค์ความรู้การบริหารใน 7 ขอบเขตดังกล่าว ได้แก่ 1) ขอบเขตด้านการวางแผน ประกอบด้วย 1.1) การวางแผน 1.2) สภาพแวดล้อมองค์กร และ 1.3) บรรยากาศองค์กร 2) ขอบเขตด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย 2.1) การจัดองค์กร 2.2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 2.3) วัฒนธรรมองค์กร 2.4) จริยธรรมองค์กร 2.5) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร 2.6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย 3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.2) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.2.1) ลักษณะทางชีวภาพ 3.2.2) การรับรู้และการเรียนรู้ 3.2.3) ความสามารถ 3.2.4) ค่านิยมและเจตคติ และ 3.2.5) บุคลิกภาพ 3.3) พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.3.1) การมีส่วนร่วม และ 3.3.2) การทำงานเป็นทีม 3.4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน และ 3.5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง) 4) ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 4.1) การตัดสินใจ 4.2) การสั่งงาน 4.3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 4.4) การจูงใจ 4.5) ภาวะผู้นำ 4.6) มนุษย์สัมพันธ์ และ 4.7) การนิเทศ 5) ขอบเขตด้านการประสานงาน และ 6) ขอบเขตด้านการรายงานผล ประกอบด้วย 6.1) การรายงานผล และ 6.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ 7) ขอบเขตด้านการงบประมาณ ประกอบด้วย 7.1) การงบประมาณ และ 7.2) การควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning)

1.1 การวางแผน

การวางแผนนั้นมาจากคำภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) หมายถึง พื้นราบ (Flat Surface) เป็นคำที่นำมาใช้ในภาษาอังกฤษ ในศตวรรษที่ 17 คือ “Planning” โดยใช้ในความหมายแคบ ๆ เกี่ยวกับการวาดภาพลงบนพื้นผิวราบของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ลักษณะเช่นเดียวกันกับพิมพ์เขียวในปัจจุบัน ส่วนพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 นั้นได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าวางแผนไว้ว่า วางแผน เป็นคำกริยา หมายถึง

¹¹¹ วัฒน์ เฟื่องผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), 305, 313.

กำหนดแผนหรือโครงการที่จะดำเนินการต่อไป หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วางแผนการ¹¹² ทั้งนี้มีนักวิชาการทั้งหลาย เช่น โททซ์ (Goetz,1949) ไซมอน (Simon,1960) ไซมอน, สมิทเบิร์ก, และทอมสัน (Simon, Smithburg, and Thompson,1961) เลอ เบรตตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning,1965) สก็อต (Scott,1965) ดรอร์ (Dror,1967) ฮาร์ตเลย์ (Hartley,1968) คูนและโอคอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell,1968) เทอร์รี่ (Terry,1968) คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig,1970) แอคคอฟฟ์ (Ackoff,1970) คัฟแมน (Kaufman,1972) เดล (Dale,1973) มอร์เฟ็ตและคณะ (Morphet and Others,1974) ดาฟท์ (Daft,1976) ฮิกส์ (Hicks,1981) คูน, โอคอนเนลล์, และไวริช (Koontz, O'Donnell, and Wehrich,1984) โรบบินส์ (Robbins,1985) โฮลท์ (Holt,1993) สโตนเนอร์, ฟรีแมน, และกิลเบิร์ต (Stoner, Freeman, and Gilbert,1996) โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999) เซอร์มาฮอร์น (Shermahorn,1999) โจนส์, จอร์จ, และฮิลล์ (Jones, George, and Hill,2000) และวิลเลียมส์ (Williams,2005) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุประการ ซึ่งทั้งหมดนี้อาจกล่าวโดยสรุปว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในอนาคตภายในเวลาที่กำหนด โดยทำการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ

ประโยชน์ของการวางแผนนั้น ซิมมอนส์ (Simmons) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น 2) ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป 3) แผนงานช่วยในการเป็นเครื่องมือในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ 4) แผนงานที่ได้ดำเนินการอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผนเพื่อจะได้มีการปรับแก้ไขนโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง และ 5) การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวให้ดีขึ้น¹¹³ และ อนันต์ เกตุวงศ์ ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เพราะการวางแผนจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมาตรฐานในการควบคุมอย่างรัดกุม 2) ทำให้มีกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร ใครทำ นักบริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ก่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ การจัดการเวลาแทนที่จะเสียเวลาในการดำเนินการที่ไร้ทิศทาง เพราะได้มีการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคตลง 4) ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง และเพราะการวางแผนจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่ค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้ว เปรียบเช่น“เรือที่มีหางเสือ” 5) ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการบริหารงานป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน การแย่งงานกันทำ และลดความขัดแย้งจาก

¹¹²ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹¹³W.W.Simmons, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, การวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2540), 3.

การที่แต่ละฝ่ายทำงานไม่ประสานกัน ตลอดจนสามารถจัดสิ่งๆ ไรประสิทธิภาพออกจากรองคการได้ 6) ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ได้โดยง่าย เพราะมีแผนวางไว้ล่วงหน้าแล้ว และยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจในการทำงานด้วย โดยเฉพาะนักบริหารที่มีวิสัยทัศน์จะใช้การวางแผนเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การให้ก้าวหน้าได้ตลอดเวลา และ 7) ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารสามารถทราบปัญหาหรืออุปสรรคจากการปฏิบัติงานตามแผนได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ทัน่วงทีก่อนที่จะสายเกินแก้¹¹⁴

ลักษณะของการวางแผนที่ดีนั้น ดรอร์ (Dror) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อวางแผนไปแล้วจะหยุดนิ่งเฉยไม่ได้จะต้องคอยติดตามดูแลแก้ไข ปรับปรุงแผนให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา 2) การวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีต และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต 3) ความสำเร็จของการวางแผนจะขึ้นอยู่กับ “การจัดการทรัพยากร” (Resource Management) ในการวางแผนอย่างเพียงพอ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) การวางแผนที่ดีจะต้องประกอบด้วย การสร้างทางเลือกหรือแสวงหาทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก, การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก, และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินการตามแผน 5) การวางแผนที่ดีจะต้องเน้นถึงการกระทำที่สามารถเป็นไปได้ในอนาคต ดังนั้นจึงต้องศึกษาความเป็นไปได้ของแผนทุกแง่ทุกมุมเสียก่อน เช่นศึกษาความเป็นไปได้เศรษฐกิจการเงินด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะกระทำหรือไม่ และ 6) การวางแผนที่ดีควรพยากรณ์ หรือคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การจะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงนั้นจะต้องมีข้อมูลมากข้อมูลทันสมัย และข้อมูลถูกต้อง ไม่ควรใช้ความรู้ดีของตนเองในการคาดการณ์¹¹⁵

องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนนั้น สตราอบ (Straub) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดร่างทำแผน (Design) กล่าวคือ การจัดร่างแผนงานให้มีรายละเอียดที่สามารถดำเนินการได้ โดยบ่งชี้ให้ชัดเจนว่า แผนงานนั้นเป็นแผนอะไร ต้องการทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องทำ และแผนงานนั้นจะเริ่มทำเมื่อใด ที่ไหน 2) การชี้แจงแผน (Communication) เมื่อแผนได้รับการจัดทำ หรือร่างเสร็จเรียบร้อยแล้ว แผนนั้นจะต้องชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจโดยละเอียด การชี้แจงแผนให้เข้าใจยอมทำให้แผนนั้นได้รับการยอมรับ การสนับสนุนและง่ายต่อการปฏิบัติ 3) การปรับแผน (Flexibility) เมื่อแผนได้ถูกชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบแล้วหากปรากฏว่าเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และผู้เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องหรือมีการตั้งคำถามแนะ หรือคาดว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น แผนนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุงหรือให้มีการยืดหยุ่นในการนำไปใช้ เพราะหากไม่ปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นแล้ว จะเป็นสาเหตุอย่างสำคัญที่ทำให้แผนเกิดความล้มเหลวอันก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้ 4) การนำแผนไปใช้ (Implementation) เมื่อแผนได้รับการปรับปรุง

¹¹⁴อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 10-11.

¹¹⁵Yehezal Dror, อ้างถึงใน สมพิศ สุขแสน, นโยบายสาธารณะและการวางแผน (อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, ม.ป.ป), 196.

แล้วแผนก็จะถูกนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามที่ประสงค์ อย่างไรก็ตามก็ตีแผนจะบรรลุถึงความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์และรวมถึงกำลังใจของผู้บริหารเองอย่างต่อเนื่อง และ 5) การควบคุมแผน (Control) เมื่อแผนนำไปใช้แล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลว่า การดำเนินงานตามแผนในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคใดๆ หรือไม่ หากพบปัญหาจากจุดหนึ่งจุดใดในกระบวนการ ปัญหานั้นจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที รวมทั้งจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของแผนให้ดียิ่งขึ้น¹¹⁶ แอคคอฟ (Ackoff) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) จุดหมาย คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดหมายหลัก (Goal) 2) วิธีการ คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีการ และแนวปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายหลักที่กำหนดไว้ 3) ทรัพยากร คือ การกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะให้ได้มา และวิธีการจัดสรรให้แก่กิจกรรมต่างๆ 4) การดำเนินการ คือ การกำหนดวิธีการการตัดสินใจและวิธีการที่จะนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน และ 5) การควบคุม คือการกำหนดวิธีการที่คาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไขซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกัน¹¹⁷ ไมเนอร์ (Miner) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการเช่นเดียวกัน ได้แก่ 1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น 3) ระบุถึงจุดมุ่งประสงค์ที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ 4) ระบุถึงเงื่อนไขภายในของแผนและสภาพแวดล้อมของแผนที่ต้องการเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ 5) มีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามต้องการ¹¹⁸ ดรอร์ (Dror) ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นกระบวนการ (Process) การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เริ่มจากการจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน 2) ต้องเป็นการจัดเตรียม (Preparing) การวางแผนเป็นกระบวนการเตรียมว่าจะทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) ทำอย่างไร (How) และใครทำ (Who) ตลอดจนใช้ทรัพยากรอะไรบ้างไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติ 3) ต้องเป็นชุดของกิจกรรม (Set) การวางแผนเป็นชุดหนึ่งของการตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และบูรณาการแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติให้เป็นหนึ่งเดียว 4) ต้องเป็นการตัดสินใจเพื่อการกระทำ (Decision for Action) การวางแผนมุ่งไปสู่การตัดสินใจจะกระทำจริงว่าจะทำอะไร จะทำที่ไหน จะทำเมื่อไร จะทำอย่างไร และใครทำเป็นสำคัญ 5) ต้องให้เกิดขึ้นในอนาคต (Future) ลักษณะสำคัญของการวางแผนมุ่งให้กิจกรรมนั้นเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงต้องระบุรอบเวลาที่จะบรรลุในอนาคต 6) ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Goals and Objective) การวางแผนต้องมีการ

¹¹⁶Joseph T. Straub, อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน:หลักการและทฤษฎี (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2539), 114-115.

¹¹⁷Russell L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1970), อ้างถึงใน สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, “การบริหารการศึกษาและกระบวนการวางแผน,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526), 20.

¹¹⁸Johm B. Miner, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, *หลักและเทคนิคการวางแผน* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 18-19.

กำหนดเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำ และ 7) ต้องใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูงสุด (Optimal Means) จุดสำคัญของการวางแผนก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ให้ผลตามเป้าหมายมากที่สุดด้วยวิธีการที่พึงพอใจที่สุด¹¹⁹ เลอ เบรอตัน และ เฮนนิ่ง (Le Breton & Henning) ได้แสดงทศนะไว้ 11 ประการ ได้แก่ 1) ชื่อของแผน 2) ชื่อบุคคลที่ตั้งให้ทำการวางแผน 3) ชื่อบุคคลที่อนุมัติแผน 4) ชื่อบุคคลที่ทำการวางแผน 5) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผน 6) ประเด็นปัญหาที่สำคัญ 7) กระบวนการหรือขั้นตอนของการกระทำ 8) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 9) ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ 10) หลักฐานสนับสนุนหรือเหตุผล และ 11) วัน เดือน ปี ของการเสนออนุมัติและการปฏิบัติตามแผนและวันสิ้นสุดของส่วนต่าง ๆ ของแผน¹²⁰

หลักการในการวางแผนนั้น อร่าม ศิริพันธุ์ได้แสดงทศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นการทำงานด้วยการวางแผน (primacy of planning) คือ การคิดอย่างรอบคอบ โดยการตั้งคำถามคำตอบไว้อย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร ทำไม่จึงต้องทำ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไร ในสถานที่ใด มีรายละเอียดขั้นตอนอย่างไร 2) การวางแผนต้องแผ่คลุมทั่วองค์การ (pervasiveness of planning) คือ การทำให้ผู้บริหารทุกระดับทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงว่าหน้าที่ด้านการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำเป็นปกติวิสัยตามหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นหน้าที่ส่วนเกินที่ต้องทำ 3) แผนจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (contribution of planning to planning to purpose and objectives) คือ แผนทุกฝ่ายทุกระดับต้องจัดทำขึ้นและดำเนินไปในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกันกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และ 4) การวางแผนจะต้องยึดถือหลักประสิทธิภาพ (efficiency of plans) คือ การวางแผนต้องมีประสิทธิภาพในความหมายที่ว่าให้คำนึงถึงความประหยัด ไม่ว่าจะเป็นในด้านเวลา สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงการประหยัดแรงงาน และยังรวมถึงการวางแผนที่ทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ด้วยความประหยัดอีกนัยหนึ่งด้วย¹²¹ นอกจากนี้ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ยังได้แสดงทศนะเกี่ยวกับมิติที่สำคัญเกี่ยวกับการวางแผน (Dimensions of Planning) หรือข้อเสนอที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวางแผน เพื่อให้การวางแผนได้ตระหนักถึงไว้ดังนี้คือ 1) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ถ้าแผนมีส่วนประกอบมาก ย่อมมีความสลับซับซ้อนมาก การปฏิบัติตามแผนก็ย่อมจะมีความสลับซับซ้อนตามไปด้วย ถ้าแผนที่มีความสลับซับซ้อนมาก ควรใช้ผู้วางแผนที่มีความสามารถสูงหลาย ๆ คน ที่มีความรู้ ความสามารถทางเทคนิคการวางแผนเข้ามาช่วย แผนที่ดีจึงต้องคำนึงถึงความสลับซับซ้อนของปัญหา และการวางแผน ตลอดจนการนำแผนไปปฏิบัติด้วย 2) ความสำคัญ (Significant) ในแต่ละองค์การจะมีหลายแผนงาน และหลายโครงการ ซึ่งความสำคัญจะแตกต่างกันออกไป แต่แผนที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุด

¹¹⁹Yehezkel Dror, อ้างถึงใน กฤษ เพิ่มทันจิตต์, รศ.786 การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ, ฉบับที่ 3 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2540), 264-266.

¹²⁰Preston P. Le Breton and Dale A. Henning, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2539), 19.

¹²¹อร่าม ศิริพันธุ์, “การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่มที่ 1 หน้าที่ 1-7 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2553), 4-18-4-20.

คือ แผนซึ่งสามารถช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นบรรลุผลสำเร็จ การวัดความสำคัญของแผนว่าสำคัญมากน้อยเพียงใดพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ ประการแรก พิจารณาจากงบประมาณที่ใช้ในการวางแผนและการดำเนินการตามแผน ประการที่สอง พิจารณาจากผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำแผนไปปฏิบัติ ประการที่สาม พิจารณาจากการบริหารกลไกต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผนและใช้ในการควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ 3) ความครอบคลุม (Comprehensiveness) ความครอบคลุมของแผน หมายถึงขอบเขตของแผนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น ถ้าแผนนั้นมีหน่วยงานหรือองค์กรอื่นเกี่ยวข้องมาก ความครอบคลุมของแผนก็ย่อมมีมาก ยกตัวอย่าง เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นแผนที่มีความครอบคลุมกว้างขวางมาก เพราะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานแทบทุกกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนรัฐวิสาหกิจและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) 4) ความสมบูรณ์ (Completeness) ความสมบูรณ์ของแผน หมายถึง ความครบถ้วนของส่วนต่างๆ ของแผน รวมทั้งตัวเลขข้อมูล สถิติ และรายละเอียดอื่นๆ อันเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการวางแผน นอกจากนั้นแผนที่มีความสมบูรณ์จะต้องพิจารณา ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแผน เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ทุกอย่าง ตลอดจนเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนอย่างเพียงพอ 5) ความจำเพาะ (Specificity) ความจำเพาะของแผน หมายถึง การที่แผนระบุส่วนประกอบของแผนแน่ชัดว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครทำ ส่วนประกอบสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความจำเพาะของแผน คือ ระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุดของแผน รวมทั้งความแน่ชัดในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคนิคต่าง ๆ 6) เวลา (Time) เวลาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการวางแผนและการดำเนินการตามแผน กิจกรรมแทบทุกอย่างต้องอาศัยเวลาเป็นเครื่องกำหนด ยิ่งกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อนมาก จำเป็นต้องกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดไว้ชัดเจน เพราะจะต้องเตรียมการจัดหาข้อมูลข่าวสาร การอ่านและตีความข้อมูล ซึ่งเป็นเวลาที่ใช้ในการวางแผน นอกจากนั้นก็ต้องกำหนดเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมด หรือเวลาที่ปฏิบัติจริงด้วย สำหรับเวลาที่เกี่ยวกับแผน ได้แก่ เวลาในการเตรียมแผน เวลาที่ต้องคอยเพื่อให้ส่วนสำคัญของแผนกระทำเสร็จเสียก่อน เวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมดและเวลาในอนาคตระยะยาว 7) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นที่ยอมรับว่าแผนที่มีคุณค่ามากที่สุด คือแผนที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามลักษณะของแผนส่วนใหญ่ มักจะมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือปรับใช้ได้กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน การวางแผนที่ดีจึงมิใช่ลักษณะที่ตายตัวเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องปรับแผนให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ เช่น การวางแผนสร้างถนนสายหนึ่งเป็นถนน 2 ช่อง ซึ่งสามารถรองรับยานพาหนะอย่างเพียงพอใน 5 ปีข้างหน้า แต่นักวางแผนอาจเตรียมเนื้อที่เพื่อขยายเป็นถนน 4 ช่องในอีก 5 ปีข้างหน้า หากมียานพาหนะเพิ่มมากขึ้น ลักษณะนี้ถือว่าแผนมีความยืดหยุ่น ปรับได้ตามสถานการณ์ 8) ลักษณะปกปิด (Confidential Nature) แผนที่มีลักษณะปกปิด หมายถึง ความจำเป็นที่มีอาจเปิดเผยส่วนต่าง ๆ ของแผนให้บุคคลอื่นทราบได้ เพราะแผนบางอย่างมีลักษณะเฉพาะ หากเปิดเผยให้ผู้อื่นที่นอกเหนือไปจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายตรงข้ามทราบแล้ว จะทำให้แผนนั้นไม่มีคุณค่าไปทันที หรืออาจทำให้คู่แข่งรู้ข้อมูลหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานเรา ทำให้คู่แข่งนั้นมีโอกาสได้เปรียบเราได้ เช่น แผนการโฆษณาของบริษัทใหญ่ๆ แผนการรบ แผนอัตราค่าคลังทหาร แผนการเงิน แผนขยายกำลังการผลิต แผนการโฆษณา แผนการปรับปรุงองค์กร เป็นต้น ฉะนั้นในเรื่องนี้นักบริหารและนักวางแผนจึงควรพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าแผนใดควรจะปกปิด หรือแผนใดไม่ควรจะปกปิด เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร 9) การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (Formality) กรณีที่

แผนนั้นมีลักษณะซับซ้อนมีกิจกรรมมาก ยุ่งยาก มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง มีหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน มักจะเป็นแผนระยะยาวและมีการพิจารณากระบวนการวางแผน ตั้งแต่ การริเริ่มแผน การเตรียมแผน การอนุมัติแผน การดำเนินการตามแผนและการควบคุมแผน การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนดังกล่าวถือว่า มีการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ 10) การมอบอำนาจหน้าที่ (Authorization) โดยทั่วไปการวางแผนที่มีความสำคัญหรือการวางแผนที่มีลักษณะเป็นความลับสุดยอดจำเป็นต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ว่าหน่วยงานใด บุคคลใด ต้องรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติบ้าง และมีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ถ้าไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ชัดเจน เมื่อนำแผนไปปฏิบัติ ก็อาจเกิดการขัดความรับผิดชอบ หรืออ้างว่าไม่ได้ระบุหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ การนำแผนไปปฏิบัติก็อาจเกิดปัญหาและอุปสรรคได้ 11) ความง่ายในการนำแผนไปปฏิบัติ (Ease of Implementation) เมื่อมีการอนุมัติแผนขั้นสุดท้ายแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การดำเนินการตามแผน ถ้ามีการเตรียมการวางแผนเป็นอย่างดี กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติไว้รอบครอบ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาไว้ชัดเจน ย่อมง่ายต่อการนำแผนไปปฏิบัติ แต่ถ้าการวางแผนไม่ดีพอ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของแผนบกพร่อง ย่อมทำให้เกิดปัญหาในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้เช่นกัน ความง่ายในการดำเนินการตามแผนนั้นสังเกตได้จากลักษณะของแผนและกระบวนการของแผน หากแผนนั้นมีขอบเขตกว้าง เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน กล่าวได้ว่าการดำเนินการตามแผนไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ในทางตรงข้ามหากเป็นการดำเนินการตามแผนปรับปรุงสำนักงาน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการส่งเสริมอาชีพของแก่เกษตรกร ซึ่งเป็นเรื่องไม่ซับซ้อนนัก และไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การดำเนินการตามแผนย่อมง่ายกว่า และ 12) ความง่ายในการควบคุม (Ease of Control) เมื่อมีการวางแผนเสร็จแล้วจะมีการมอบหมายงานให้ดำเนินการตามแผน ในการดำเนินการตามแผนนี้จะต้องมีการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และเพื่อจะได้ทราบว่ามีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้างเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขบางส่วนของแผนให้เหมาะสมหรือเข้ากับสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นขั้นตอนการวางแผนจะต้องเขียนกำหนดการให้ชัดเจน เช่น เขียนแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หรือการเขียนข่ายงาน “PERT” (Program Evaluation and Review Technique) โดยจะมีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำ และกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมซึ่งจะทำให้ง่ายในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ถ้ามีข้อบกพร่องก็สามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงแผนได้ทันที่¹²²

ระดับของแผนนั้น คลีแลนด์และคิง (Cleland and king) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ระดับ ได้แก่ 1) แผนภารกิจ (Mission Plan) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะระบุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรไว้กว้างๆ และระบุนโยบายขององค์กรไว้ อันจะเป็นแนวทางหรือหลักการของแผนในระดับต่ำๆ ลงไป บางครั้งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) 2) แผนพัฒนาขององค์กร (Corporate Development Plan) แผนระดับนี้จะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ๆ และกำหนดแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ แผนนี้จะต้องทราบความต้องการของสิ่งแวดล้อมเพื่อองค์กรจะได้จัดทำและจัดบริการได้อย่างสอดคล้องกันในอนาคต 3) แผนระดับปฏิบัติการ (Operation Plan) แผนนี้ทำเหมือนกับแผนพัฒนาองค์กร คือ สันนิษฐานแผนกลยุทธ์ แผนระดับ

¹²²Preston P. Le Breton and Dale A. Henning, **Planning Theory**, Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall, 1961), 23-56.

นี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน และเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 4) แผนโครงการ (Project Plan) โครงการเป็นแผนระดับล่างสุดที่มีความจำเพาะคือ มีขึ้นเพื่อการทำงานแต่ละเรื่องแต่ละอย่าง และเป็นพื้นฐานรองรับงานทุกด้าน จึงมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร เนื่องจากเป็นแผนระดับพื้นฐานและเป็นตัวชี้ที่สำคัญของความสำเร็จของงานขององค์กร ดังนั้นโครงการจึงมีระยะเวลาปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นระยะปานกลาง และระยะยาว เป็นแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง มีตารางการทำงาน และใช้เทคนิคเฉพาะด้านมาก¹²³ และ บาร์โทลและคณะ (Bartol and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) แผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic plans) เป็นแผนที่พัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงได้รับคำปรึกษาจากคณะกรรมการการอำนวยความสะดวกและผู้บริหารระดับกลาง มักเป็นแผนระยะยาว 5 ปี หรือมากกว่า 5 ปีขึ้นไป 2) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical plans) เป็นแผนที่สนับสนุนต่อการนำแผนเชิงยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติ มักเป็นแผนระยะ 1-3 ปี มีความเฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรมมากกว่าแผนแรก พัฒนาโดยผู้บริหารระดับกลางมีผู้บริหารระดับต้นมาร่วมด้วยก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณา และ 3) แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational plans) เป็นแผนที่สนับสนุนต่อการนำแผนยุทธวิธีมาปฏิบัติมักเป็นแผนระยะสั้นกว่า 1 ปี อาจเป็นเดือน เป็นสัปดาห์หรือเป็นวัน พัฒนาโดยผู้บริหารระดับต้นเชื่อมโยงกับผู้บริหารระดับกลาง แผนเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการบรรลุผลตามแผนเชิงยุทธวิธีและแผนยุทธศาสตร์ หากแผนเชิงปฏิบัติการไม่บรรลุผลแผนสองระดับนั้นย่อมไม่บรรลุผลด้วยเช่นกัน¹²⁴

ประเภทของแผนนั้น นิวแมน (Newman) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) แผนเป้าหมาย คือแผนที่มีความหมายต้องดำเนินการหรือกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ 2) แผนใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) คือแผนงานที่กำหนดขึ้นมาแล้วใช้ครั้งเดียวเพราะได้กระทำให้บรรลุจุดประสงค์แล้วและ 3) แผนถาวร (Standing Plan) คือแผนที่ทำเสร็จแล้วสามารถใช้ได้ไปได้อีก เช่นแผนปฏิบัติการตามนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ต่างๆ¹²⁵ จอห์นสัน, คาสต์และ โรเซนวิก (Johnson, Kast and Resenzweig) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) จุดประสงค์และวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) หมายถึงแผนที่แสดงออกถึงงานที่ได้รับ รวมถึงความมุ่งหมายภารกิจ กำหนดวัน เวลาเสร็จ มาตรฐาน เป้าหมายและโควตา 2) แผนสำหรับการกระทำที่เสร็จแล้วและยังใช้กระทำอีกต่อไป (Plan for Repetitive Action) แผนนี้มักเรียกว่า แผนถาวร ได้แก่ แผนการตามนโยบาย แผนมาตรฐานและ แผนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ และ 3) แผนสำหรับปัญหาที่แตกต่างกัน (Plan for Non Repetitive Problems) แผนที่แก้ปัญหา ป้องกันปัญหาต่างๆ เรียกว่า แผนใช้ครั้งเดียว¹²⁶ สตาร์ลิง (Starling) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประเภท เช่นกัน ได้แก่ 1) แผนการใช้ที่ดินหรือแผนผังเมืองเป็นแผนที่จัดเกี่ยวกับรูปแผนที่ที่ดินหรือการใช้ที่ดินให้

¹²³David I. Cleland and William R. King, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, *หลักและเทคนิคการวางแผน*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 51-52.

¹²⁴Bartol and Others, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2542), 38.

¹²⁵William H. Newman, *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management* (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1963), 132.

¹²⁶Richard Arvid Johnson, Fremont Ellsworth Kast, and James Erwin Rosenzweig, *The Theory and Management Systems* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1970), 435-436.

เหมาะสมถูกต้อง 2) แผนพัฒนาเป็นแผนระดับประเทศที่กำลังพัฒนาและเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจหรือสังคม โดยพยายามจะทำให้ผลผลิตของชาติสูงขึ้น และ 3) แผนการจัดการเป็นแผนที่เน้นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมบรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้¹²⁷ และ เซอร์เมอฮอร์น (Shchermerhorn) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) แผนระยะสั้น ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาภายใน 1 ปี หรือไม่ถึง 1 ปี 2) แผนระยะกลาง ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 1-2 ปี และ 3) แผนระยะยาว ซึ่งครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 3 ปีขึ้นไป¹²⁸ ธนชัย ยมจินดา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทการวางแผน โดยยึดตามวิธีการวางแผนไว้ว่า วิธีที่ใช้ในการวางแผนในองค์การ อาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมและกล่าวถึงกันมากมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การวางแผนแบบบนลงล่าง (top-down) คือ การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดแนวทางในการดำเนินการขององค์การในแง่วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านต่างๆ 2) การวางแผนแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) คือ การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานตั้งแต่ต้นเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันต่อเป้าหมายและแผนการดำเนินการต่างๆ ที่พวกเขามีส่วนในการกำหนดขึ้น และเพื่อประโยชน์ในการประสานงานและสื่อสารกับทุกๆ ฝ่ายในองค์การ 3) การวางแผนแบบในออกนอก (inside-out) คือ การวางแผนที่เน้นการใช้ข้อมูลภายในองค์การที่มีอยู่เป็นฐานในการพิจารณาอนาคต โดยตั้งสมมุติฐานอยู่บนความสามารถขององค์การว่ามีความสามารถอะไรและจะใช้แสวงหาประโยชน์ได้อย่างไร 4) การวางแผนแบบนอกเข้าออก (out side-in) คือ การวางแผนที่ให้ความสนใจกับปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมาก โดยตั้งสมมุติฐานว่าปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นตัวแปรสำคัญในความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ และ 5) การวางแผนสำหรับสภาวะการณ์ฉุกเฉิน (contingency) คือ การวางแผนที่เตรียมเผื่อไว้ใช้ในสภาวะการณ์คับขันหรือฉุกเฉิน¹²⁹

กระบวนการในการวางแผนนั้น เลอ เบรอตัน (Le Breton) ได้แสดงทัศนะไว้ 14 ขั้นตอน ได้แก่ 1) พิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องการวางแผนว่า มีความจำเป็นมากน้อย ขนาดไหนที่จะต้องกำหนดแผนเพื่อนำมาปฏิบัติ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน คือ การกำหนดว่าเราจะแก้ปัญหาในให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างไร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญเท่านั้น 3) กำหนดเค้าโครงของแผนอย่างกว้างๆ เป็นการกำหนดกรอบขอบเขตทิศทางและแนวทางของแผน 4) เสนอเค้าโครงของแผนอย่างเพื่ออนุมัติ เป็นการขออนุมัติหลักการของแผน (เขียนแผนครั้งที่ 1) 5) เตรียมเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน โดยมีการแบ่งงานและมอบหมายงานให้รับผิดชอบ 6) กำหนดเค้าโครงและรูปร่างของแผนโดยละเอียด 7) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน 8) เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะมาจาก 2 แห่ง คือ ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) และ ข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) 9) ประมวลข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของข้อมูล 10) เขียนแผนที่สมบูรณ์ครบถ้วน (เขียนแผนครั้งที่ 2) โดยใช้ข้อมูลและกรอบเค้าโครง

¹²⁷ Grover A. Starling, **Managing the Public Sector** (Illinois: The Dorsen Press, 1982), 186-189.

¹²⁸ John R. Schermerhorn, **Management** (New York: John Wiley & Sons, 2001), 140-141.

¹²⁹ ธนชัย ยมจินดา, “การวางแผน,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 115-117.

ความคิดที่มีมาเขียนเป็นแผนที่สมบูรณ์ 11) การทดสอบแผนเป็นการทดลองนำแผนไปปฏิบัติเพื่อดูผลที่จะได้จากแผนเบื้องต้นเพื่อปรับปรุงแผน 12) การปรับปรุงแก้ไขแผน 13) ทดสอบแผนครั้งสุดท้าย และ 14) ขออนุมัติใช้แผน¹³⁰ ฟูลเมอร์ (Fulmer) ได้แสดงทัศนะไว้ 12 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการวางแผน ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่แน่นอนชัดเจน การกระทำหรือวิธีการกระทำก็อาจจะยุ่งยากมีใช้น้อย ยกตัวอย่างคือ “ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม” 2) การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives) หมายความว่า ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การควรทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การ ลงไปถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย 3) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ (Forecasting) หมายถึง การประเมินหรือการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถใช้วิธีการหลาย ๆ ประการ เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) การหาค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) เป็นต้น 4) การสำรวจทรัพยากร (Survey Resources) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ เพียงใด มีทรัพยากร และปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ 5) การกำหนดนโยบาย (Establish Policies) เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ สำหรับให้คนในองค์การยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน 6) การระบุทางเลือก (Identify Alternatives) หมายถึงระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ 7) เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives) เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อความเป็นไปได้ในการนำแผนไปปฏิบัติ และดูว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น 8) การเลือกแนวทางการกระทำ (Choose a Course of Action) เมื่อประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือกแล้ว จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลา ถ้าไม่จำเป็น 9) การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules) เป็นการเขียนรายละเอียดของการกระทำโดยมีนโยบายเป็นกรอบ บอกถึงขั้นตอนการกระทำเป็นลำดับที่ละขั้นตั้งแต่ต้นไปจนจบเป็นกระบวนการ 10) การกำหนดงบประมาณ (Establish Budgets) งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องระบุลักษณะของงบประมาณให้ชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนทางการเงินหรือแผนงบประมาณ 11) การกำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables) เป็นการกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมงาน เช่น Gantt Chart , PERT, CPM เป็นต้น และ 12) การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard) มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนแล้วก็ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนและมีการประเมินผลแผนเป็นขั้นตอนสุดท้าย¹³¹ บริกเนอร์และโคพ (Brickner and Cope) ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต นักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์การ ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนด

¹³⁰Preston P. Le Breton, **General Administration : Planning and Implementation** (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965), 29-44.

¹³¹Fulmer M. Robert, **The New Management** (New York : Macmillan Publishing Co.,1974), 157-173.

วัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด รอบคอบแล้วนักวางแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างกว้างๆ ว่าจะมีทิศทางอย่างไร 3) การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ 4) การกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก จึงต้องมีการกำหนดนโยบายโดยระยะระยะเวลาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจน และเวลาที่ระบุไว้ยังช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ต้องกำหนดไว้ละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่ต้องการ 6) การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน เป็นขั้นตอนนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือทุกส่วนของแผนจะต้องเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง และต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนมาก เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วม เป็นต้น และ 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดก็จะต้องพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ว่าบกพร่องในขั้นตอนใด เพื่อจะได้มาหาปรับปรุงแก้ไขแผนหรืออาจยกเลิกแผนไปถ้าจำเป็น¹³² แมสซีและดักลาส (Massie and Douglas) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ 2) การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา 3) การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 4) การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ และ 5) การตรวจสอบและการทบทวน¹³³ คอนเยอร์และฮิลล์ (Conyers and Hills) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา 2) การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ 4) การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก 5) การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก และ 6) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา¹³⁴ เวกริช และคูนท์ (Wehrich and Koontz) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส (Being Aware of Opportunities) โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขันความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์การ จุดอ่อนขององค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ (Setting Objectives or Goals) โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร 3) การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Considering Planning Premises) เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก 4)

¹³²William H. Briekner and Donald M. Cope, **The Planning Process** (Mass : Winthrop Publisher, 1977), 28-32.

¹³³Joseph L. Massie and John Douglas, **Managing : A contemporary Introduction**, 3rd ed. (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall Inc., 1981), 220-222.

¹³⁴Diana Conyers and Peter J. Hills, **An Introduction to Development Planning in The Third World** (New York : John Wiley & Sons, 1984), 67-68.

การกำหนดทางเลือก (Identifying Alternatives)เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 5) การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือก (Comparing Alternatives or Evaluating Alternatives)โดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่าย (Cost) น้อย แต่ให้ผลประโยชน์(Benefit)สูงสุด 6) การเลือกทางเลือก (Choosing an Alternative) คือ การเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ 7) การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน (Formulating Supporting Plans) เช่นวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรงบประมาณ เป็นต้น และ 8)การกำหนดแผนงบประมาณ (Numberizing plans by Budgeting)โดยกำหนดรายรับ รายจ่ายและแผนการใช้จ่ายเงินให้ชัดเจน¹³⁵ และ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Shcermerhorn) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Define your objective) คือ แนวทางหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง โดยมีการระบุเวลาและลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างชัดเจน 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Determine where you stand) คือการวิเคราะห์โดยคำนึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 3) การกำหนดสมมติฐาน (Develop premises regarding future condition) คือ การกำหนดขอบเขตและการใช้ข้อสมมติในการวางแผนภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญ 4) การกำหนดทางเลือก (Analyze possible action alternatives) การค้นหาตรวจสอบทางเลือกและกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานอย่างมีเหตุผล และ 5) การประเมินทางเลือก (Implement the plan and evaluate results) คือ การประเมินผลของทางเลือกแต่ละทางเลือกที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวางแผน¹³⁶ จากกระบวนการวางแผนตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลายนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปนั้นมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) ขั้นการจัดทำแผน (Planned Formulation) เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ 2) ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ 3) ขั้นการประเมินผล (Planned Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง¹³⁷

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนนั้น แอลคอฟฟ์ (Ackoff) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) แนวคิดการวางแผนที่ยึดปรัชญาความพึงพอใจ (Satisficing Philosophy) การวางแผนตามแนวคิดนี้เป็นการวางแผนโดยมุ่งยึดเอาความพึงพอใจ หรือความต้องการของผู้วางแผนเป็นสำคัญ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนนั้นส่วนใหญ่มักเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์ การนำแผนไปปฏิบัติมีความยืดหยุ่นสูง มุ่งที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาและทรัพยากรที่นำมาใช้นั้นจะคำนึงถึงทรัพยากรในรูปของตัวเงินมากกว่าทรัพยากรประเภทอื่นๆ ยึดเอา

¹³⁵Heinz Wehrich and Harold Koontz, "The Nature and Purpose of Planning," In **Management : A Global Perspective** (New York : McGraw-Hill, Inc. 1994), 117-141.

¹³⁶John R. Schermerhorn, **Management** (New York: John Wiley & Sons, 2001), 137.

¹³⁷สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, "การบริหารการศึกษาและกระบวนการวางแผน," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526), 48.

การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า 2) แนวคิดการวางแผนที่ยึดปรัชญาการได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing Philosophy) การวางแผนตามแนวคิดนี้เป็นการวางแผนที่มุ่งยึดเอาและเชื่อข้อมูลที่เป็นตัวเลขเป็นสำคัญ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะเน้นในด้านปริมาณมากกว่าด้านคุณภาพ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่นำมาใช้ในการวางแผนทุกประเภท ไม่มุ่งเน้นให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์มากนัก โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์ทำงานได้เช่นเดียวกับเครื่องจักร แต่อย่างไรก็ตามการวางแผนตามแนวคิดนี้นั้นจุดอ่อนที่สำคัญคือ การขาดระบบการควบคุมงานในส่วนย่อย เมื่อเป็นเช่นนี้จึงส่งผลทำให้ระบบการควบคุมรวมมีความบกพร่องตามไปด้วย และด้วยเหตุที่ว่าเป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นด้านปริมาณ ดังนั้นผลที่ได้ของแผนจึงมักประสบปัญหาเกี่ยวกับด้านคุณภาพ และแม้แต่ปริมาณในเชิงปฏิบัติจริงก็มักจะไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือความคาดหมายที่ได้กำหนดไว้ และ 3) การวางแผนโดยคำนึงถึงปรัชญาในการคิดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing Philosophy) การวางแผนตามแนวคิดนี้เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นกระบวนการและการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยพยายามกำหนดรูปแบบขององค์กรและระบบการจัดการภายในองค์กรเพื่อให้สามารถแก้ไขอุปสรรคปัญหาได้ และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งพยายามปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในอนาคตอีกด้วย การวางแผนตามแนวคิดนี้นั้นมีลักษณะที่เป็นการวางแผนเชิงวิทยาศาสตร์โดยที่อาศัยข้อมูลจากการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดก่อนนำมาใช้ เป็นการวางแผนที่มุ่งเชื่อมประสานวัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์กร องค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบุคคลและขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการขององค์กรนั่นเอง¹³⁸

ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนนั้น ฟาลูดี (Faludi) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและอธิบายไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ทฤษฎีการวางแผนที่เน้นการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Substantive planning theory or theory in planning) ซึ่งเป็นมุมมองเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในเมือง หรือการประยุกต์แนวคิดต่างๆ มาช่วยในการวางแผน เช่น ระบบการใช้ประโยชน์ที่ดิน และการตั้งถิ่นฐานของเมือง เป็นต้น ทำการศึกษาสร้างความเข้าใจนำมาเป็นสาระสำหรับการวางแผน และ 2) ทฤษฎีการวางแผนที่เน้นกระบวนการ (Procedural planning theory or theory of planning) เป็นมุมมองเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการของกระบวนการวางแผน โดยเฉพาะวิธีการตัดสินใจและบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการวางแผน¹³⁹

เลอ เบรอตันและเฮนนิง (Le Breton and Henning) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมไว้ทั้งหมด 7 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีการกำหนดความต้องการ (Theory of Need Determination)

เป็นธรรมดาว่า การจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม ไม่ว่าจะในระดับองค์กรหรือปัจเจกบุคคล จะเริ่มต้นได้นั้นจำเป็นต้องเกิดจากความต้องการขององค์กรหรือตัวบุคคลก่อน ความต้องการนั้นถือว่ามีอยู่ตามธรรมชาติอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าความต้องการที่มีอยู่นั้นไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีกำลังมาพอที่จะกลายเป็นความ

¹³⁸Russell L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York: Wiley-Interscience,1970), 6-20.

¹³⁹Andreas Faludi, "Planning theory," *Urban and regional planning series* (Oxford, U.K.: Pergamon Press,1984), 1-18.

ต้องการให้เกิดการเตรียมการวางแผน หรือการปรับปรุงการปฏิบัติตามแผน เมื่อเป็นเช่นนี้ ความต้องการจึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการวางแผน เพราะหากไม่มีความต้องการในการวางแผนเสียแล้ว กระบวนการวางแผนก็ไม่เกิดขึ้นได้

อนึ่งนอกเหนือจากความต้องการในการวางแผนแล้ว ความต้องการในเรื่องอื่นๆ ที่จะนำมาประกอบการวางแผนในลักษณะข้อมูลสารสนเทศ ผลของการประเมินต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ก็มี ความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป

ซึ่งการที่จะกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในความต้องการและมีกำลังมากพอที่จะให้เกิดการวางแผน หรือการปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนนั้น องค์การจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้นว่า การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติ การตรวจสอบทั้งภายในทั้งภายนอกอย่างมีระบบระเบียบ ความต้องการขององค์การที่จะระบุออกมา ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากภายนอกองค์การ การตรวจสอบ การสังเกตของผู้บริหาร การคิดวิเคราะห์ของผู้บริหารรวมถึงข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหาร

กิจกรรมที่ระบุไว้ในการบริหารซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนักในความต้องการการวางแผน องค์การนั้น เมื่อนำทฤษฎีดังกล่าวนี้ไปประยุกต์ใช้จะพบว่า หากมีการควบคุมดูแลและการตรวจสอบอย่างมีระบบมากขึ้นเท่าใด สิ่งเหล่านี้ก็จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น คือ 1) การบรรจุกิจกรรมงานที่สำคัญขององค์การเข้าไว้ในแผนมีมากขึ้น 2) การเตรียมแผนไว้อย่างเสร็จสรรพภายในเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะไม่ล่าช้าในการกำหนดรายละเอียด และ 3) การตัดสินใจโดยปัจจุบันทันด่วน หรือการเตรียมแผนสำรองไว้เพื่อแก้ไขและใช้แทนในกรณีที่แผนที่ได้กำหนดไม่ดีพอ

ในทางตรงกันข้ามหากองค์การปราศจากการควบคุมดูแลและการตรวจสอบอย่างมีระบบมากขึ้นเท่าใด สิ่งเหล่านี้ก็จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น คือ 1) การที่ต้องเตรียมแผนฉุกเฉินไว้ 2) ข้อเท็จจริงที่สำคัญๆ หลายประการไม่ถูกนำมาพิจารณาในการจัดทำรายละเอียดของแผน และ 3) องค์การต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับการสูญหายหรือขาดหายไปของข้อมูลที่สำคัญๆ ในระหว่างการจัดทำแผน

ข้อมูลทั้งหลายที่ได้จากการสังเกตและการคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนของผู้บริหารนั้นจะก่อให้เกิดความต้องการการวางแผนและก่อนให้เกิดลักษณะที่ดีในการวางแผนตามมา เป็นต้นว่า แผนจะถูกกำหนดขึ้นในลักษณะที่ป้องกันมากกว่าการแก้ไข กระบวนการวางแผนจะเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น และแผนจะได้รับการดูแลอย่างเอาใจใส่ยิ่ง การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดรายละเอียด รวมไปถึงการเตรียมคณะผู้ทำงานและประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยภายในจะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี อันจะนำมาซึ่งความสมบูรณ์ในการวางแผน

นอกเหนือจากการสังเกตของผู้บริหารแล้ว ขณะเดียวกันอาจมีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในระดับต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความต้องการการวางแผนในองค์การในรูปลักษณะต่างๆ ที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมา และเมื่อความต้องการการวางแผนเกิดขึ้นนี้แล้วแผนจะต้องนำมาพิจารณาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่างๆ เพื่อจะหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความยุ่งยากทั้งปวง เพื่อจะได้กำหนดวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องในการวางแผนใหม่

การวางแผนนั้นถือเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อนมาก มีมิติหลายประการที่จะต้องพิจารณาและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมาก ความยุ่งยากในการพิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเป็นดังนี้ ความต้องการที่จะต้องชี้ชัดปัญหาที่ต้องมีมากขึ้นตามด้วย ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้ นักวางแผนต้องอาศัย

เครื่องมือที่ทันสมัยมากขึ้น มีที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ เพิ่มความพยายามและเวลาในการพิจารณาอย่างละเอียด และรอบคอบ ใช้วิธีพิจารณาหลายๆ วิธีเขียนแผนให้สามารถยืดหยุ่นได้ และต้องมีการควบคุมที่รัดกุมแข็งแรง

2. ทฤษฎีการตัดสินใจ (Theory of Choice)

ความหมายของการวางแผนนั้น ทฤษฎีการตัดสินใจได้ให้ข้อบ่งชี้ไว้ว่า เป็นกระบวนการพิจารณาการกระทำที่เหมาะสมในอนาคต โดยที่ผ่านกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดในทฤษฎีการตัดสินใจ อันดับแรกเราจะต้องทำความเข้าใจต่อสิ่งแวดล้อมของการวางแผนด้านการพิจารณาทางเลือก โดยเฉพาะในส่วนเกี่ยวกับบุคคลเสียก่อน เพราะโดยปกติแล้วบุคคลจะเลือกและประพฤติให้สอดคล้องกับตัวเอง จะเปรียบเทียบระหว่างความต้องการต่างๆ ที่มีอยู่และจะเลือกในสิ่งที่พอใจตนเองมากกว่า และมนุษย์จะเลือกมีและต้องการสิ่งต่างๆ มากเกินความจำเป็นเสมอ ซึ่งเรื่องดังกล่าวมานี้จะเป็นปัญหาอย่างยิ่งในการเลือกเป้าหมายในอนาคต

คนทั้งหลายไม่สามารถจะกำหนดความต้องการของตนเองให้ชัดเจนได้ ในสภาวะสังคมที่สลับซับซ้อนอย่างเช่นนี้ อีกทั้งในสังคมจะมีความชอบและความต้องการที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็อาจมีบ่อยครั้งที่ความชอบและความต้องการตรงกัน ในความเป็นจริงนั้นทรัพยากรต่างๆ นั้นมักจะมีอยู่น้อยกว่าความต้องการจึงทำให้ไม่สามารถจะสร้างความพอใจให้กับผู้ที่มีความต้องการได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่คนควรจะลดหรือจัดความต้องการลงบ้าง ครั้นทรัพยากรหายากและปริมาณลดลงตามลำดับจึงมีผลกระทบต่อการผลิต เมื่อเป็นดังนี้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาในเรื่องนี้ก็คือ การจัดลำดับความจำเป็น เพราะว่าบุคคลจะไม่สามารถบรรลุความต้องการทุกอย่างในขณะเดียวกันได้

และเมื่อพิจารณาถึงตัวบุคคลในการเลือกทางเลือกจะพบว่า คนมีความรู้ไม่สมบูรณ์ ขาดหลักตรรกะ ถ้าหากความต้องการของเขาไม่เป็นที่ยอมรับและมีเรื่องคุณค่าหลายๆ เรื่องมาเกี่ยวข้องก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้น และความขัดแย้งจะอยู่ในระดับที่รุนแรงหากว่ามีความต้องการอย่างทันทีทันใด แต่การตัดสินใจนั้นต้องกระทำอย่างรอบคอบ คนนั้นจะกระทำอะไรด้วยความมีเหตุผลอยู่บ้าง แต่ไม่ใช่เหตุผลอย่างสมบูรณ์ เพราะข้อมูลข่าวสาร ความรู้ของคนนั้นไม่สมบูรณ์นั่นเอง

ทฤษฎีการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของความจริงที่ว่า ปัญหาทุกอย่างจะมีทางแก้หลายทาง ภารกิจทุกภารกิจจะมีแนวทางปฏิบัติหลายทาง ผู้วางแผนหรือผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาถึงทางเลือกหรือทางปฏิบัติทุกๆ ทาง แล้วเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การตัดสินใจทางเลือก (Selection of Alternatives) ในการตัดสินใจเลือกนั้น ในการพิจารณาต้องพิจารณาประกอบปัจจัยอื่นๆ เพื่อความเหมาะสม และสอดคล้อง ซึ่งปัจจัยที่จะนำมาพิจารณา คือ

- 1.1 วัตถุประสงค์ของแผน หน่วยงาน และองค์กรที่กำหนดไว้
- 1.2 นโยบายในปัจจุบันและกระบวนการดำเนินงานต่างๆ
- 1.3 ทรัพยากรต่างๆที่สามารถจะนำมาใช้ได้
- 1.4 ระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดให้
- 1.5 ความยากง่ายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- 1.6 ความสำคัญของทางเลือกที่มีต่อการ
- 1.7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อทางเลือกนั้นๆ

นอกจากการนำปัจจัยต่างๆดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาแล้ว ยังมีแนวทางคัดสรรทางเลือกวิธีอื่นอีก เช่น ในกรณีที่มีความแตกต่างด้านผลตอบแทนชัดเจน และอัตราเสี่ยงของทางเลือกตามบริบทที่ได้คาดคะเนไว้ เราอาจคัดสรรทางเลือกที่มีผลตอบแทนที่มากกว่าและมีความเสี่ยงที่น้อยกว่าเป็นต้น

หนึ่งในกรณีที่ทางเลือกนั้นมีองค์ประกอบที่องค์การสามารถจะควบคุมได้เองจะเป็นทางเลือกที่ควรสมควรจะเลือก และในกรณีที่ทางเลือกมีองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ได้ โดยไม่ต้องปรับนโยบายจะได้รับการพิจารณาคัดสรรมากกว่าทางเลือกที่มีองค์ประกอบที่นำมาใช้โดยต้องปรับนโยบาย

ทั้งนี้ทางเลือกที่มีโอกาสจะถูกเลือกมากที่สุดจะเป็นทางเลือกที่มีลักษณะดังนี้ คือ ทางเลือกที่มีงบประมาณอยู่ในองค์การนั้นแล้ว ทางเลือกที่ยืดหยุ่นมากกว่าทางเลือกอื่นๆ ทางเลือกที่เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะไม่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การต่ำลงไป ทางเลือกที่โยกย้ายให้องค์การประสบผลสำเร็จมาแล้วและคาดว่าจะสำเร็จต่อไป ทางเลือกที่มีองค์การเกี่ยวข้องสนับสนุน ทางเลือกที่รัฐมองเห็นคุณค่า และทางเลือกที่มีบุคลากรผู้มีคุณภาพจะดำเนินการได้

2. การพิจารณาตัวแปรที่สำคัญๆ ในทางเลือก (Determination of Variables) เมื่อคัดสรรค้ทางเลือกทางใดทางหนึ่งไว้แล้ว จะต้องนำทางเลือกนั้นๆ มาจำแนกแยกแยะตัวแปรออกมาให้ได้อย่างชัดเจน พิจารณาตัวแปรทีละตัวโดยทำการเปรียบเทียบกับความต้องการของแผน วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น รูปแบบของแผนและข้อความที่ระบุไว้ในทางเลือกดังกล่าว เพื่อจะดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การพิจารณากำหนดค่าของตัวแปรแต่ละตัวและความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ (Determining Value of Each Variable and Economic Relationships) การกำหนดค่าตัวแปรนั้น เป็นการนำตัวแปรแต่ละตัวของทางเลือกนั้นมาพิจารณาหาความสัมพันธ์ในเชิงแผน และพิจารณาอย่างรอบคอบอีกครั้งในเชิงเศรษฐกิจ โดยการพิจารณาว่าตัวแปรนั้นใช้ทรัพยากรเท่าไร และจะให้ผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจเท่าใด นอกจากนี้ยังพิจารณาตัวแปรโดยเปรียบเทียบกับนโยบายและกระบวนการทำงาน พิจารณาโดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญการของผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ พิจารณาเปรียบเทียบกับความยากง่ายและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปรียบเทียบกับเวลาที่มีอยู่และความสามารถของบุคลากรในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน

4. การกำหนดค่าโอกาสความเป็นไปได้ของตัวแปร (Assigning Probability Values to Significant Variables) ขั้นตอนนี้อาจถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในกระบวนการคัดสรรที่จะต้องคาดคะเนให้ได้ว่า ตัวแปรสำคัญๆ ใดบ้างที่จะมีโอกาสเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด เนื่องจากการกำหนดทางเลือกนั้นกำหนดขึ้นบนสภาพปัจจุบันและคาดคะเนบนพื้นฐานที่คาดหวังในอนาคต ซึ่งไม่สามารถกำหนดลักษณะได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นการกำหนดค่าโอกาสของตัวแปรสำคัญๆ จึงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน กล่าวคือ ถ้าตัวแปรสำคัญๆ นั้นเป็นทั้งคนที่ปฏิบัติและเป็นทั้งคนรับบริการ การคาดคะเนโอกาสความเป็นไปได้จะยาก แต่ถ้าตัวแปรสำคัญๆ นั้นเป็นวัตถุ เครื่องจักร เครื่องยนต์ก็จะพิจารณากำหนดค่าโอกาสความเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น และต้องพิจารณาประกอบกันกับนโยบายปัจจุบันและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีอยู่แล้วในองค์การ เพื่อจะคาดคะเนว่า ถ้านำตัวแปรที่กำหนดไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลอย่างไรหรือไม่ หรือสามารถจะปฏิบัติได้จริงๆ หรือไม่

อนึ่งการพิจารณาโอกาสความเป็นไปได้ก็อีกทางหนึ่งก็คือ การทำการเปรียบเทียบกับบันทึกรายงานและประสบการณ์ขององค์การว่า ตัวแปรในลักษณะเช่นนี้เคยมีหรือไม่ ถ้าเคยมีแล้วสามารถจะปฏิบัติได้หรือไม่ และได้รับผลเป็นอย่างไรบ้าง

5. การตัดสินใจกำหนดลงในแผน (Deciding on the Plan) เมื่อทำการพิจารณาคัดสรรทางเลือกและตัวแปรอย่างละเอียดรอบคอบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ดังกล่าวแล้วก็จะได้ทางเลือกที่มีข้อเสนอสอดคล้องกันเกี่ยวกับทางเลือกนั้นอย่างชัดเจนแล้วในเรื่องต่อไปนี้

- 5.1 ข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ของแผน
- 5.2 รายการของทางเลือกต่างๆ
- 5.3 รายการของตัวแปรที่สำคัญๆ ของแต่ละทางเลือก
- 5.4 การกำหนดค่าตัวแปรแต่ละตัว
- 5.5 การกำหนดค่าความเป็นไปได้ของตัวแปรแต่ละตัว
- 5.6 การตัดสินใจลงใจว่าเลือกทางเลือกใดบ้างในการแก้ปัญหา

หลังจากการเลือกที่ได้รับการคัดสรรมาแล้วอย่างละเอียดรอบคอบ ก็จะพิจารณากำหนดลงไว้ในแผน ซึ่งก็จะได้แผนที่สมบูรณ์และสามารถที่จะนำไปปฏิบัติ พัฒนา แก้ไขปัญหาขององค์กรต่อไป

3. ทฤษฎีข้อมูล (Theory of Data Collection and Processing)

ภายหลังจากการพิจารณาคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนแล้วพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนก็คือ ข้อมูลข่าวสาร (Data and Information) อาจจะกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของแผนนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นปัจจัยหลักในการวางแผนนั้นจะใช้ทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่เข้ากระบวนการจัดข้อมูลแล้วหรือข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิและทุติยภูมิ

ข้อมูลที่จัดเก็บนั้นสามารถจะจัดเก็บได้ในลักษณะต่างๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของผู้จัดเก็บ เช่น กำหนดเวลาจัดเก็บ กำหนดหน่วยงานที่จะต้องให้ข้อมูล กำหนดบุคคลที่จะต้องให้ข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่จะต้องเก็บข้อมูล ซึ่งข้อมูลนั้นสามารถจัดเก็บได้จากบันทึก รายงานและสิ่งพิมพ์ การทดลอง การทดสอบ การประเมิน การสังเกต การสอบถามทั้งด้านทัศนคติ ความคิดเห็นและความรู้จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ เป็นต้น การเก็บข้อมูลในช่วงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลด้วย ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลนี้ควรเก็บตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีลักษณะที่ควรพิจารณาในการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำข้อมูลอยู่ 13 ประการ ประกอบด้วย 1) ความสลับซับซ้อน ลึกซึ้ง หลายมิติ (Complexity) 2) ความสำคัญ (Significance) 3) ความกว้างขวาง ครอบคลุม (Comprehensive) 4) ระยะเวลาที่จัดเก็บข้อมูล (Time) 5) ลักษณะที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (Specificity) 6) ความสมบูรณ์ (Completeness) 7) ความยืดหยุ่นที่สามารถนำไปปรับใช้ได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility) 8) ลักษณะที่สามารถนำไปใช้ได้บ่อยครั้งในหลายกรณี (Frequency) 9) ลักษณะที่เป็นความลับ (Confidential) 10) รูปแบบการเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล (Formality) 11) ความเป็นข้อมูลที่เก็บและค้นหาจากแหล่งที่มีอำนาจในการให้ข้อมูล (Authorization) 12) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) และ 13) ความสะดวกง่ายต่อการบริหารข้อมูล (Ease of Control)

ในเรื่องข้อมูลนี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อน มีความสำคัญ และมีความกว้างขวางครอบคลุมทั่วทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยแล้ว หากมีมากเท่าใดก็ยิ่งต้องการผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา และเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อเข้ามาช่วยในการดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น

อนึ่ง ระบบการบันทึกจัดเก็บข้อมูลนั้นต้องเป็นงานประจำ ควรมีอุปกรณ์เครื่องมือเช่น คอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วย การแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบก็จำต้องแจ้งเป็นประจำ แต่ในขณะเดียวกัน ข้อมูลบางอย่างที่เป็นข้อมูลลับเฉพาะต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดเก็บ การจัดทำและการนำเสนอ

4. ทฤษฎีการทดสอบ (Theory of Testing)

การทดสอบนั้นถือว่าเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความมั่นใจในองค์ประกอบต่างๆ ของแผน อย่างไรก็ตามก็มีข้อคำถามว่า ที่เหมาะสมนั้นควรจะทดสอบในขั้นตอนใดของการวางแผน คำตอบที่ได้ก็คือ การทดสอบนั้นควรกระทำในขั้นพิจารณากำหนดความต้องการ ขึ้นทดสอบแผนชั่วคราวและแผนที่สำเร็จ เรียบร้อยแล้ว การทดสอบต้องเป็นการตรวจสอบในลักษณะที่จะ ไม่มีอิทธิพลต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จะทำให้ การตรวจสอบนั้นชี้ให้เห็นถึงลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ อย่างชัดเจน และสามารถบอกความสำคัญของ องค์ประกอบได้เป็นอย่างดี

ถึงอย่างไรก็ตามมีข้อจำกัดว่า การตรวจสอบนั้นก็ไม่สามารถจะตรวจสอบได้อย่างละเอียดทุกรายการ ฉะนั้นจึงกำหนดรายการที่สำคัญที่ควรทำการตรวจสอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ข้อมูล 2) การแปลความข้อมูลทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่จัดทำแล้ว และ 3) ผลสรุปที่จะจัดทำแผน

วิธีการทดสอบสามารถใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ตรรกะและเหตุผลที่บริสุทธิ์ปราศจากอคติ 2) ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง 3) ความสามารถในการวิเคราะห์จากสติปัญญาการหยั่งรู้ (Intuition) 4) ตัวแบบจำลอง (Model) เกี่ยวกับขนาดต่างๆ และ 5) ทดสอบภาคสนาม

การทดสอบนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น และยิ่งจะมีความจำเป็นมากขึ้นตามลำดับถ้าหากว่าแผนนั้นมีความ สลับซับซ้อนมากขึ้น ความกว้างขวางครอบคลุมมากขึ้น ระยะเวลาอันยาวนานมากขึ้น แผนนั้นเป็นความลับ แผนนั้นไม่มีความสมบูรณ์ และแผนนั้นยากต่อการนำไปปฏิบัติ

5. ทฤษฎีการจัดองค์การเพื่อการวางแผน (Theory of Organizing for Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในทุกหน่วยงานทุกองค์การ ซึ่งผู้บริหาร แต่ละระดับนั้นจะมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกันออกไป ในการวางแผนนั้นจะต้องมีการจัดรูปองค์กรและ กำหนดหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผน รวมได้อย่างสมบูรณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนนั้นอาจจะแบ่งประเภทได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง กันออกไป ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง

1.1 คณะกรรมการอำนวยการ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในด้านการริเริ่มให้เกิดการวางแผน อนุมัติให้มีการเตรียมการวางแผน พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนครั้งสุดท้าย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

1.2 คณะกรรมการบริหาร มีบทบาทหน้าที่ในการเตรียมการให้มีการบูรณาการแผนครั้งสุดท้ายและให้ความเห็นชอบเบื้องต้นต่อแผน

1.3 ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเรื่องแผนในเรื่องต่อไปนี้

1.3.1 การเตรียมข้อมูลสำหรับการวางแผน

1.3.2 การเตรียมร่างแผนสมบูรณ์เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้างต้น

1.3.3 ให้ความเห็นชอบแผนบางส่วนที่อยู่ในอำนาจรับผิดชอบของตน

1.3.4 นำแผนไปปฏิบัติและควบคุมดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายหลัก มีบทบาทหน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนของฝ่ายเตรียมข้อมูล และข้อเสนอแนะสำหรับฝ่ายอื่นๆ และผู้บังคับบัญชา เตรียมประสานแผนกับฝ่ายอื่นๆ นำแผนในระดับสูงมาสู่การปฏิบัติ และควบคุมแผนให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. คณะกรรมการ ในองค์การที่มีคณะกรรมการเป็นคณะบุคคลที่ร่วมกันบริหารองค์การนั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนคือ การประเมินข้อมูล และการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนรวมขององค์การ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการวางแผนนั้นจะขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ขนาดและองค์ประกอบของคณะกรรมการ และความเป็นผู้นำของคณะกรรมการ

4. ผู้เชี่ยวชาญ บทบาทของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนจะเพิ่มความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ทั้งในด้านวัตถุและวิธีการ ผู้เชี่ยวชาญจะมีบทบาทในการให้แนวคิดใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล และแปรข้อมูลกำหนดโครงสร้างแผนและให้คำแนะนำให้แก่ผู้มีหน้าที่เตรียมเขียนแผน ถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาะนั้นจะไม่มีหน้าที่โดยตรงในการนำแผนไปปฏิบัติหรือการควบคุมการปฏิบัติตามแผนก็ตาม แต่ผู้เชี่ยวชาะนั้นก็มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการตรวจสอบความสมบูรณ์เบื้องต้นของแผนด้วย

6. ทฤษฎีการสื่อสารในการในการวางแผน (The Role of Communication Theory in Planning)

ทฤษฎีการสื่อสารที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการในการวางแผนนั้นมีสิ่งที่น่าสนใจหลายประการด้วยกัน เนื่องจากว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารในการวางแผนนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแผนและองค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ คุณภาพของผู้ให้ข่าวสาร คุณภาพของผู้รับสาร ระดับความสำคัญในเรื่องการสื่อสารขององค์การ ความเหมาะสม และความเพียงพอของเครื่องมือ การสื่อสารและจำนวนของคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผน

ตามหลักการที่ว่า ถ้าหากแผนนั้นมีความสลับซับซ้อน กว้างขวางครอบคลุมทุกด้าน และมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความสำคัญของการสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นตามเท่านั้น รวมทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสารย่อมจะต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เมื่อมีความต้องการสื่อสารมากขึ้น การสื่อสารก็มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย นักวางแผนจะพบว่า มีข้อได้เปรียบในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น กล่าวคือ 1) สามารถจัดการกับการสื่อสารในฐานะที่เป็นปัญหาสำคัญได้ 2) องค์ประกอบต่างๆ ในการวางแผนนั้นได้รับการสื่อสารโดยเฉพาะ 3) การทดสอบแผนหรือองค์ประกอบของแผนในทุกระยะการดำเนินการเป็นที่รับรู้กันอย่างกว้างขวางมากขึ้น และ 4) การใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะมีเพิ่มมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามในธรรมชาติของการสื่อสารนั้นย่อมจะมีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางที่ทำให้การสื่อสารนั้นขาดประสิทธิภาพ ซึ่งอุปสรรคของการสื่อสารในองค์การนั้นก็คือ ลักษณะและโครงสร้างขององค์การนั่นเอง กล่าวคือ เมื่อองค์การขยายมากขึ้น มีภารกิจมากขึ้น มีบุคลากรปฏิบัติงานมากขึ้น การสื่อสารก็ต้องขยายตัวตามไปด้วย เมื่อการสื่อสารนั้นขยายตัวมากขึ้นก็จะเกิดช่องว่างและสิ่งกีดขวางการสื่อสาร ซึ่งสิ่งกีดขวางดังกล่าว

นั้นจะมีลักษณะหลายประการด้วยกัน เช่น ระยะทางในการสื่อสาร ถ้าการสื่อสารต้องผ่านคนหลายๆ คน หลายตำแหน่งหน้าที่ ถ้าตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมากก็ไม่สามารถสื่อสารกันได้ ช่องทางในการสื่อสารในองค์กร ความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสาร พฤติกรรมที่แสดงออกไม่ตรงกับคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร การสื่อสารมากเกินไป เป็นต้น ดังนั้นการสื่อสารในการวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของการวางแผน นับตั้งแต่การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและความต้องการในการวางแผนจนกระทั่งถึงขั้นสุดท้ายในการที่จะให้แผนเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

7. ทฤษฎีสร้างความเห็นชอบในการวางแผน (Role of Persuasion Theory in Planning)

การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยในแผนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการพิจารณาให้ความเห็นชอบในโครงสร้างแผน 2) ขั้นตอนการกำหนดหน่วยปฏิบัติและผู้ปฏิบัติ 3) ขั้นตอนการกำหนดเครือข่ายและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และ 4) ขั้นตอนการพิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนขั้นสุดท้าย

การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในขั้นตอนต่างๆ และการสร้างความเห็นชอบในการวางแผนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งและมีผลต่อความสำเร็จในการวางแผน ซึ่งแผนควรมีลักษณะดังนี้ คือ 1) แผนนั้น สลับซับซ้อน กว้างขวาง ครอบคลุม และสำคัญมากขึ้น 2) การวางแผนนั้นให้ผู้อื่นเชื่อว่าจำเป็นที่ปรึกษา 3) เมื่อเกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงแต่ได้รับการต่อต้านจากผู้ที่ไม่ปรารถนาจะให้มีการเปลี่ยนแปลง 4) ช่วงจังหวะการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ผู้จะได้รับผลจากแผนนั้นยังไม่พร้อม 5) แผนนั้นแตกต่างไปจากวิธีปฏิบัติในปัจจุบัน 6) ไม่มีผู้ปฏิบัติใดมีความสำคัญหรือได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นจากความสำเร็จของแผน และ 7) แผนนั้นถูกนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานอื่นมิใช่ผู้วางแผนเป็นผู้ปฏิบัติเอง

การสร้างความเห็นชอบในการวางแผน การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในการวางแผนนั้น ถ้าหากเป็นแผนที่มีความสำคัญ มีความกว้างขวาง ครอบคลุม และสลับซับซ้อนมาก การสร้างความเห็นชอบจะยิ่งยากและวิฤต นักวางแผนจะต้องใช้ความพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยทุกๆ ด้าน ดังนั้นผู้บริหารในระดับสูงควรจะมาร่วมกิจกรรมในการสร้างความเห็นชอบด้วย และที่สำคัญองค์ประกอบของแผนควรรออกแบบให้ง่ายต่อการโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นชอบตามได้ง่ายด้วย

ในกระบวนการสร้างความเห็นชอบในการวางแผนนั้น เวลานั้นว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะช่วยให้การโน้มน้าวคนสำเร็จง่ายขึ้น กล่าวคือ ต้องมีเวลาเพียงพอในการเตรียมการสร้างความเห็นชอบในการวางแผน โดยกำหนดการสื่อสารที่สมบูรณ์ที่สุด ตัวแผนเองนั้นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ในระหว่างทำให้ความเห็นชอบและการนำไปปฏิบัติ และแน่นอนที่สุดแผนระยะสั้นจะโน้มน้าวคนง่ายกว่าแผนระยะยาวเพราะมีความแน่นอนชัดเจนมากกว่า

ถ้าหากว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เสนอแนะโดยนักวางแผน เกิดจากความไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นักวางแผนต้องหาทางลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้ คือ 1) หลีกเลี่ยงการกระทบกระเทือนต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่ดีซึ่งมีอยู่ก่อนแล้ว 2) นำบุคคลที่มีความคิดความเชื่ออย่างเดียวกันมาอยู่กลุ่มเดียวกัน 3) นักวางแผนเสนอตัวเองในฐานะผู้ช่วยเหลือ ในกรณีที่มีความต้องการความช่วยเหลือ 4) อย่าใช้การบังคับหรือให้

หวมกั่ว และต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันที่จะยอมรับได้ และ 5) ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องแผนอย่างกว้างขวาง¹⁴⁰

นอกจากนั้น ฟรีดแมน (Friedmann) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไว้ในบทความเรื่อง Two Centuries of Planning Theory ในหนังสือ Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action โดยได้ประมวลเอาองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีของการวางแผนที่ได้กระทำอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการเมื่อ 200 ปีย้อนหลังกลับไป เริ่มตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 18 จนถึงปัจจุบัน แล้วแบ่งทฤษฎีการวางแผนออกเป็น 10 สำนักวิชาการ ดังนี้

1. สำนักวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นสำนักวิชาการที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวทางวิศวกรรมระบบ (system engineer) ที่ประกอบด้วยวิธีการแบบ ไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics), ทฤษฎีแบบทฤษฎีข่าวสาร, วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์, โรโบติกส์ (Robotics) ฯลฯ องค์ความรู้เหล่านี้ได้เริ่มก่อตัวขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 และพัฒนาเป็นสำนักวิเคราะห์ระบบในช่วงกลางทศวรรษ 1950

แนวคิดและเครื่องมือในการวางแผนทั้งใช้การวิเคราะห์ระบบเป็นแนวทางสำคัญ ได้แก่ System Theory (ทฤษฎีระบบ) คือระบบที่เข้าด้วย input-output-feedback หรือ วิชา MIS อันเป็นรูปแบบการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยจะใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การวิจัยการปฏิบัติงาน, การสร้างทางเลือก หรือรูปแบบการคาดการณ์ระยะยาว แต่ในการวิจัยเรื่องอนาคตดูจะไม่สมบูรณ์เท่าใดนัก Ackoff เป็นสถาปนิกที่สร้างองค์ความรู้ชื่อ OR (Operation Research) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือ OR เป็นวิชาการที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

2. สำนักนโยบายศาสตร์ (Policy science) สำนักนี้ใกล้เคียงกับรัฐประศาสนศาสตร์มากกว่าแนวคิดวิเคราะห์ระบบ มีจุดเน้นถึงเรื่องนโยบายสาธารณะไปสู่การวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์สังคม มีความคิดด้านธุรกิจที่วิเคราะห์ถึงต้นทุนและผลกำไร งบประมาณ ฐานศูนย์และการใช้ทุนอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการประเมินผลลัพธ์โครงการ สำนักนโยบายศาสตร์ (Policy science) เป็นมรดกที่เป็นมายาวนานของธรรมเนียมปฏิบัติทางปัญญานบนฐานของตรรกะแบบ Neo-classical Economics กับทฤษฎีสวัสดิการและทางเลือกสาธารณะ รวมถึงกลุ่มสถาบันของรัฐประศาสนศาสตร์ แต่สำนักนี้ก็เป็นแนวคิดที่เป็นตัวของตัวเอง เริ่มมีพัฒนาการมาตั้งแต่ ค.ศ.1780

นักวิชาการคนสำคัญของสำนักนี้ เริ่มต้นจากสมิธ (Adam Smith) เจ้าของทฤษฎีมือที่มองไม่เห็น (Invisible Hand) และแบบปล่อยให้เป็นไปเอง (laissez faire) หรือทุนนิยมเสรี (Capitalism) อันเป็นตัวแบบของสังคมอุดมคติ ต่อมาได้พัฒนามาจนถึงช่วงของมิลล์ (John Stuart Mill), ริคาร์โด (David Ricardo) ผู้เสนอทฤษฎีความได้เปรียบโดยการเปรียบเทียบของการค้าเสรีที่ตั้งอยู่บนปัจเจกตัวแปรตัวเดียว คือปัจจัยแรงงาน และมาถึงคานเย (Kanye) ในที่สุดก็พัฒนามาเป็นทฤษฎีสวัสดิการและทางเลือกของสังคม (Welfare and social choice) อันได้แก่ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice) ที่นำเสนอประเด็น Exit, Voice ฯลฯ นักเศรษฐศาสตร์ชื่อแอร์โรว์ (Keneth J. Arrow Arrow) ของสำนักนี้ได้รับรางวัลโนเบลในการเสนอทฤษฎีทางเลือกของสังคม (social choice)

¹⁴⁰Preston P. Le Breton and Dale A. Henning, อ้างถึงใน สุรพล บัวพิมพ์, “ทฤษฎีและการวางแผน ,” ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวางแผนการศึกษา ภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เชียงใหม่:มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2536), 3-18.

ซึ่งต่อมาได้พัฒนาการมาเป็นทฤษฎีนโยบายศาสตร์ (Policy science) มีนักวิชาการคือดรอร์ (Yeheykel Dror) และ วิลด์ฟีก์ (Aaron Wildavsky) เป็นนักคิดที่สำคัญของสำนักนี้

3. สำนักรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) เป็นสำนักที่ได้พัฒนามาตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1880 โดยวิลสัน (Woodrow Wilson) มุ่งทำให้การบริหารภาครัฐบรรลุสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพัฒนาการต่อมาของรัฐประศาสนศาสตร์ได้ขยายขอบเขตไปในเรื่องการวางแผนจากส่วนกลางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จ อันเกี่ยวข้องกับ การวางแผนไปสู่การเมืองและเกี่ยวพันถึงการนำนโยบายสาธารณะ โครงการสาธารณะ ไปปฏิบัติด้วย ทฤษฎีการวางแผนจากส่วนกลางตามธรรมเนียมปฏิบัติของรัฐประศาสนศาสตร์เริ่มต้นโดยไซมอน (Herbert Simon) ซึ่งเขียนหนังสือชื่อ Administration behavior (1976) โดยนำเสนอให้เห็นถึงกระบวนการของระบบราชการและพฤติกรรมที่พบเห็นทำให้มีการพิจารณาถึงเงื่อนไขข้อจำกัดขององค์การขนาดใหญ่ เช่นระบบราชการซึ่งทำให้กูลิค และ เออร์วิกส์ (Gulick and Urwick) และ ไซมอน (Simon) ได้เสนอผลงานเรื่องทฤษฎีการตัดสินใจ

4. สำนักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และการพัฒนาองค์การ (Scientific Management and Organization Development) เป็นสำนักคิดที่อยู่ในเขตสีเทา (gray area) ที่เหลื่อมล้ำระหว่างอุดมการณ์แบบอนุรักษนิยมกับกลุ่มหัวรุนแรงแบบยูโทเปีย สำนักนี้ใกล้ชิดกับสำนักรัฐประศาสนศาสตร์มากที่สุด การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นผลงานของเทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่ทำการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and motion study) เพื่อแสวงหาหนทางที่เป็นเลิศ (One best way)

แม้แนวคิดหลักการนี้จะนำไปเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ แต่ก็ได้รับการยอมรับและสนใจจากผู้นำหัวรุนแรงอย่างเช่น เลนิน (Lenin) ที่มีมุมมองสังคมว่าเป็นเสมือนโรงงานขนาดใหญ่และต้องวางแผนในรูปแบบของวิศวกรรมสนาม ซึ่งทั้งฝ่ายอนุรักษนิยมและกลุ่มก้าวหน้าหัวรุนแรง ต่างก็ต้องการประสิทธิภาพของงานเช่นกัน ในช่วงเวลาของยุคอุตสาหกรรมที่จะเป็นยุคแฉกสำคัญไปสู่อนาคตหลังปี 1945 นักวิชาการสำนักนี้ได้แก่ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follett), เมโย (Elton Mayo), เออร์วิก (Lyndal Urwick), บาร์นาร์ด (Chester Barnard), มาเกียเวลลี (Niccolò di Bernardo dei Machiavelli) ต่อมาได้พัฒนาจนเกิดวิชาการขึ้นใหม่คือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือทฤษฎีองค์การอันเป็นแนวทางที่มีหลักการที่มุ่งขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน มีการเพิ่มข้อพิจารณาด้านมนุษย์สัมพันธ์ดังปรากฏใน ผลงานวิจัยของทริสต์ (Eric Trist) ,อาร์กิริส (Chris Argyris), ชุน (Douald Schon) ฯ ทำให้แนวทางการพัฒนาองค์การได้เปลี่ยนแนวคิดที่ยึดมั่นอยู่กับการทำกำไรสูงสุดมาเป็นการเพิ่มคุณค่าด้วยการนำจิตวิทยาที่จะพัฒนาตัวเองมาเป็นจุดนำ

5. สำนักสังคมวิทยา (Sociology) เป็นกลุ่มที่อยู่ตรงกลางของซ้ายและขวา เป็นกลุ่มที่นำปรากฏการณ์ความรู้ทางสังคม มาคัดแปลงสร้างสม ให้เป็นรูปธรรมได้อย่างน่ายกย่อง สำนักนี้ได้โต้แย้งกรณีที่มีการนำเอาเหตุผลทางเทคนิคมาใช้ในกิจกรรมของมนุษย์ เวเบอร์ (Max Weber) และ เดอร์ไคหม์ (Emile Durkheim) เป็นคนรุ่นบุกเบิกของการเน้นย้ำให้ตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมของสังคมขององค์กรและความเป็นองค์กรที่เป็นเอกภาพ โดยมีการจัดแบ่งงานกันทำ ทั้งยังได้ย้ำถึงบทบาทที่เด่นชัดของโครงสร้างระบบ (bureaucratic) และองค์กรในสังคมอุตสาหกรรม ที่จะทำให้มีการจัดแบบการทำงานอย่างเป็นระเบียบ

มันน์ไฮม์ (Karl Mannheim) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงในยุโรปขณะนั้น ก็ได้สนับสนุน และวิจารณ์สังคมขนาดใหญ่ว่า ควรจะมีการวางแผนอย่างมีเหตุผล (Rational Planning) เพื่อเป็นแนวทางในการ

จัดการในช่วงเวลาที่ความไม่มีเหตุผลกำลังแผ่คลุมปกคลุมอยู่ที่ยุโรปในช่วงเวลานั้น ส่วนปอปเปอร์ (Karl Popper) นักคิดชาวออสเตรียที่อาศัยอยู่ในอังกฤษก็ได้เสนอความเห็นเรื่อง "สังคมเปิดและศัตรูของมัน" (1974) โดยสนับสนุนให้มีวิศวกรสังคมขึ้นทำหน้าที่ช่วยวางแผนจัดการบริหารสังคม ขณะที่ดาล (Robert Dahl) และลินด์บลอม (Charles Lindblom) สองนักวิทยาศาสตร์สังคมจากมหาวิทยาลัยเยล สหรัฐอเมริกา ร่วมกันเสนอทฤษฎีการวางแผนของอเมริกันเสนอว่า จะต้องให้ความสำคัญต่อการเมือง เศรษฐกิจ และสวัสดิการ (1957) และในช่วงปี 1968 เอ็ทซियोเน่ (Amitai Etzioni) นักสังคมวิทยาชาวอิสราเอลได้นำเสนอผลงานชื่อ The Active Society (1968) ซึ่งอาจเรียกได้ว่ามีคุณค่ามากพอกันกับมันน์ไฮม์ที่เสนอเรื่อง Man and Society in an Age of Reconstruction ซึ่งเป็นผลงานที่เขียนขึ้นในช่วงที่มีวิกฤติการณ์ช่องว่างระหว่างวัย โดยที่เอ็ทซियोเน่ นำเอาหลักการที่ดีของทฤษฎีการตัดสินใจแบบเหตุผลนิยม (Rational Model) กับทฤษฎีการตัดสินใจแบบเพิ่มส่วน (Incremental Model) มาผสมผสานกันเรียกว่า Mix Scanning หรือทฤษฎีการตัดสินใจแบบกลั่นกรองผสมเสนอต่อสาธารณชน อันนับเป็นผลงานชิ้นสำคัญของสำนักสังคมวิทยา

6. สำนักประวัติศาสตร์เยอรมันและเศรษฐศาสตร์สถาบัน (German History School and Institutional Economics) สำนักประวัติศาสตร์เยอรมันนี้ได้พัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ชื่อ เศรษฐศาสตร์สถาบัน (institutional economics) ขึ้น ซึ่งเศรษฐศาสตร์สถาบันได้เน้นย้ำแนวทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจและ สังคมที่เป็นจริงมากกว่าทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นนามธรรมแบบ Neo-classic ฐานคติของเศรษฐศาสตร์สถาบันหรือเศรษฐศาสตร์พัฒนาต่าง จากเศรษฐศาสตร์แบบ Neo-classic ในทัศนะเรื่องระบบตลาด ซึ่งเศรษฐศาสตร์สถาบันมีทัศนะต่อระบบตลาดที่ดำรงอยู่ว่าเป็น "ตลาดไม่สมบูรณ์" (imperfect market) และ "การแข่งขันไม่สมบูรณ์" โดยยืนอยู่บนหลักการที่ต้องมุ่งทำเพื่อคนส่วนใหญ่หรือผู้ยากไร้

ที่สำคัญคือสำนักนี้ให้ความสำคัญต่อบทบาทรัฐว่ายังมีความจำเป็นต้องมีรัฐและอาศัยรัฐในการทำหน้าที่ประสานบูรณาการและตัดสินใจทางเศรษฐกิจให้กับสังคมและต้องทำการตรวจสอบความล้มเหลวของสถาบันต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมในลักษณะที่จะมีผลต่อเป้าหมายทางสังคมที่ดำเนินการอยู่ทั้งหมดเพื่อที่จะปรับปรุงใหม่ ซึ่งนักคิดสำนักนี้จะแสดงความเห็นเพื่อวางแผนให้เกิดการจ้างงานอย่างเต็มที่ สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาทรัพยากรในภูมิภาคต่างๆ มีนโยบายการสร้างเมืองใหญ่ การจัดการด้านที่อยู่อาศัยแก่สาธารณะและจัดสร้างสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นจุดยืนตามแนวทางของกึ่งองค์ (Comte) ที่เห็นว่าผู้นำด้านความคิดทางวิทยาศาสตร์สังคมควรจะเสนอความรู้ให้แก่ผู้ปกครองประเทศนั้น

ทั้งนี้นักเศรษฐศาสตร์ของสำนักนี้อย่างลีออนตีฟ (Wassily Leontief) ได้ศึกษาทฤษฎีปัจจัยการนำออก-นำเข้า (input-output analysis) และองค์ประกอบของการวางแผนพัฒนาจนได้รับรางวัลโนเบลจากทฤษฎี input-output analysis โดยที่ต่อมากุซเน็ต (Simon Kuznets) ก็ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการเจริญเติบโตและความยากไร้ที่มองว่าความแตกต่างของรายได้ขึ้นอยู่กับระดับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ กลุ่มนักคิดสำนักนี้ให้ความสำคัญต่อนักเทคโนโลยีแครต (Technocrat) มาก โดยเชื่อว่าอำนาจของเหตุผลทางเทคนิคจะตัดสินว่า "อะไรคือความถูกต้อง" เพื่อให้สามารถหลุดพ้นออกจากความคลุมเครือและข้อสงสัยต่าง ๆ แหะละจะเปลี่ยนแปลงสถานะของความละเอียดพิถีพิถันให้กลับเป็นความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้การเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยโดยมีเทคโนโลยีที่มีความสามารถสร้างสรรค์เป็นอีกมุมมองหนึ่งที่นักคิดสำนักนี้ให้ความสำคัญ

7. สำนักปฏิบัตินิยม (Pragmatism) เป็นสำนักที่อยู่ระหว่างสำนักวัตถุนิยมประวัติศาสตร์กับสำนักสถาบันนิยมทางเศรษฐกิจ ทั้งอยู่บนพื้นฐานที่มองว่าทฤษฎีที่จะเป็นทฤษฎีได้จะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้เท่านั้น ผู้นำสำนักนี้ คือคิ่วอี้ (John Dewey, 1859) ซึ่งนำเสนอว่า "...ที่ให้ความสนใจในการแสวงหาเพื่อการกระทำมากกว่า เพราะสำนักอื่น ๆ เน้นเรื่องรูปแบบของความคิด แสวงหาความรู้เพื่อความแน่นอนมากเกินไป ความคิดที่เคร่งครัดย่อมสัมพันธ์ต่อปัญหาการกระทำ ควรที่จะเป็นเครื่องมือช่วยวิจารณ์และพัฒนาความรู้พื้นฐานของมนุษย์ ตลอดจนกฎเกณฑ์แห่งการกระทำในสังคม..." คิ่วอี้มีพื้นฐานความคิดที่สำคัญ คือ ปฏิเสธอิทธิพลของการวางแผนทางความคิดในแนวทางการปฏิบัติ อิทธิพลของคิ่วอี้โดดเด่นมากในกลุ่มนักคิดสำนักเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันและคนที่ยอมรับแนวคิดวิทยาศาสตร์การเมืองของเขา คิ่วอี้เน้นเรื่องการเรียนรู้จากสังคมจากประสบการณ์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง

8. สำนักวัตถุนิยมประวัติศาสตร์ (Historical Materialism) เริ่มตั้งแต่มาร์กซ์ (Karl Marx) และ เองเงิลส์ (Friedrich Engels) ได้ใช้ปรัชญาวัตถุนิยมประวัติศาสตร์วิเคราะห์วิจารณ์ระบบทุนนิยม โดยที่มาร์กซ์สรุปว่าระบบทุนนิยมเป็นระบบที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ แต่อีกด้านหนึ่งระบบทุนนิยมก็ไม่สามารถสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมได้ ยิ่งระบบทุนนิยมมีประสิทธิภาพมากเท่าใด ก็จะมีการกระจุกตัวของรายได้และทรัพย์สินในหมู่นักกลุ่มน้อยมากขึ้น ซึ่ง เลนิน (Lenin) ได้นำเอาทฤษฎีมาร์กซ์ไปปฏิบัติสังคมนิยมจีน เหมาเจ๋อตุง (Mao Tse-tung) นำไปปฏิบัติสังคมนิยมจีน จากนั้นก็มีพัฒนาการมาถึงเศรษฐศาสตร์แนวทางการปฏิวัติการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างประเทศ นักทฤษฎีพึ่งพาจะไม่แนะนำประเทศโลกที่สามพึ่งพาต่างชาติ เพราะเห็นว่าการพึ่งพาต่างชาตินั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา จุดเน้นที่ปรากฏให้เห็นในแนวคิดและการปฏิบัติของสำนักนี้มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงอำนาจ โดยการปฏิวัติวิธีการผลิต แต่ก็แตกต่างกับกลุ่มยูโทเปีย ตรงที่สำนักนี้ยังคงยอมรับการดำรงอยู่ของรัฐว่ายังเป็น หากแต่ความสัมพันธ์ของอำนาจที่ดำรงอยู่นั้นจะต้องถูกทำลายโค่นล้ม และจัดตั้งรัฐสังคมนิยมขึ้นมาแทน เพื่อตอบสนองอำนาจ และผลประโยชน์ของชนชั้นกรรมมาชีพทั้งหมด

9. สำนักแฟรงค์เฟิร์ต (Frankfurt School) เป็นกลุ่มนักคิดที่อยู่กึ่งกลางระหว่างกลุ่มยูโทเปียกลับกลุ่มนิยมประวัติศาสตร์ ซึ่งมีความสำคัญต่อทฤษฎีการวางแผน คือกลุ่ม "สำนัก Frankfurt School of Critical Sociology" โดยหลักการแล้วเป็นสำนักปรัชญาเชิงวิจารณ์บนพื้นฐานของมาร์กซ์ (Marx) และเฮเกิล (Hegel) ที่มุ่งเปิดโปงวัฒนธรรมที่หลากหลายและหลอกลวงของระบบทุนนิยม รวมทั้งเหตุผลเทคนิคที่จะต้องต่อสู้กัน สำนักแฟรงค์เฟิร์ตพยายามแสวงหาสังคมที่มีการสร้างสรรค์ ได้ทำการวิพากษ์แนวคิดต่าง ๆ รวมถึงระบบสังคมนิยมด้วย โดยชี้ว่าในที่สุดระบบสังคมนิยมก็จะเป็นระบบที่มีองค์การขนาดใหญ่และเกิดขบวนการการเปลี่ยนไปสู่ระเบียบบริหารแบบราชการ (Bureaucratization) ทำให้ชนชั้นใดชนชั้นหนึ่งจะได้รับผลประโยชน์ผูกพันกับระบบสังคมนิยม

10. สำนักยูโทเปีย, พวกอนาธิปไตยทางสังคมและกลุ่มหัวก้าวหน้า (Utopians, Social Anarchists and Radicals) นักคิดกลุ่มนี้เห็นว่ารัฐไม่มีความจำเป็นจะต้องมีอำนาจ ๆ ทั้งหลายต้องโอนให้กับสังคมพลเรือน แนวคิดสำนักนี้จะต้านอำนาจที่มีอยู่อย่างสุดโต่ง โดยปฏิเสธทุกอย่างของผู้มีอำนาจที่สูงกว่าและการแสวงหาความสัมพันธ์ในแนวตั้งหรือมีการบังคับบัญชา เพราะถือว่ามนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกันในแนวราบ สำนักนี้มีความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ยาวนาน ตั้งแต่โอเวน (Robert Owen) ได้ทดลองสังคมแบบคอมมูน ในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ที่อเมริกา พวกยูโทเปียคือพวกแสวงหาสังคมที่ดีงาม (good society) โดยมองว่าสังคมนิยมเดิมเป็นสังคมที่มีชน

ชั้น โดยเฉพาะสังคมแบบทุนนิยมที่มีรัฐเป็นเครื่องมือทางชนชั้นของกลุ่มนายทุน ดังนั้นสังคมที่ใฝ่ใจคือสังคมที่มีความเท่าเทียมกันไม่มีลำดับชั้นและสังคมที่ดียิ่งคือสังคมที่ปราศจากรัฐ¹⁴¹

เทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนนั้น นักวิชาการทั้งหลายได้ทำการพัฒนาเทคนิคและเครื่องมือเข้ามาช่วย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ซึ่งมีอยู่หลายประการด้วยกัน ในด้านเทคนิคการวางแผนนั้น ยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่าง เช่น

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การศึกษาคู่แข่ง (Competitor Intelligence) และการวิเคราะห์ในภาพกว้าง (Scenario)

2. การคาดการณ์ (Forecasting) เทคนิคการคาดการณ์แบ่งเป็น 2 วิธี ได้แก่

2.1 การคาดการณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) เป็นการใช้กฎทางคณิตศาสตร์ประมวลข้อมูลในอดีต เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคต ปัจจัยสำคัญของการคาดการณ์ด้วยวิธีนี้คือ มีข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่มากเพียงพอ เช่น การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time series analysis), แบบจำลองทางเศรษฐมิติ (Econometric Model), การจำลองสถานการณ์ (Simulation), ทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นต้น

2.2 การคาดการณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) เป็นการใช้ความชำนาญ, ดุลยพินิจ, ความเห็น และความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อคาดการณ์ผลในอนาคต การพยากรณ์ด้วยวิธีนี้เหมาะสม เมื่อข้อมูลมีข้อจำกัดหรือยากที่จะรวบรวม เช่น ผังต้นไม้ (Relevance Tree Technique), ผังภารกิจ (Mission Flow Diagram), วงล้ออนาคต (Future Wheels), การตั้งชุดคำถาม (Checklist), การระดมสมอง (Brainstorming), ตารางช่วงเวลา (Time-Space Grids), บทบาทสมมติ (Role Playing), ตารางวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Matrix) เดลฟายเทคนิค (Delphi Technique), ฉากทัศน์ (Scenarios), เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Conjoint Analysis) เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการวางแผน เพราะจะทำให้ผู้จัดการสามารถปรับปรุงคุณภาพ วิเคราะห์ นำวิธีการของผู้อื่นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะบริษัทเล็กหรือบริษัทใหญ่ ก็ได้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ตนเองเปรียบเทียบกับคู่แข่งและเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะวิธีหนึ่ง¹⁴²

ส่วนในด้านเครื่องมือวางแผนนั้น ยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่าง เช่น

1. การทำงานประมาณ (Budgeting) คือ การวางแผนเพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ตามสัดส่วนที่ จะต้องใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่จะเตรียมเรื่อง Budgets ในเรื่อง รายได้, ค่าใช้จ่าย และค่าใช้จ่าย ในการลงทุนขนาดใหญ่ เช่น เครื่องจักรและอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายประการ ได้แก่ งบประมาณ รายได้ (Revenue Budgets) งบประมาณรายจ่าย (Expense Budgets) งบประมาณกำไร (Profit Budgets) งบลงทุน (Capital Expenditure Budgets) และ งบประมาณคงที่หรือผันแปร (Variable or Fixed Budgets)

¹⁴¹ John Friedmann, อ้างถึงใน มุลนิธิสวัสดิ์, สองศตวรรษของทฤษฎีการวางแผน (Two Centuries of Planning Theory), เข้าถึงเมื่อ 5 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://sawasdee.bu.ac.th/research/s410901.htm>

¹⁴² นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2545), 141-146.

2. การจัดการตารางทำงาน (Scheduling) นิยมแสดงในรูปของ แผนภูมิภาระงาน (Load chart), แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart), เทคนิคการประเมินผลและทบทวนโครงการ (Project Evaluation and Review Technique: PERT) และ ระเบียบวิธีเส้นทางวิกฤติ (Critical Path Method: CPM) เป็นต้น

3. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้อย่างกว้างขวางในการช่วยผู้บริหารวางแผนเป้าหมายกำไรได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรต้องจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนเท่าใดเพื่อให้คุ้มทุน คือ ทั้งไม่กำไรและไม่ขาดทุน ผู้บริหารอาจต้องการทราบว่าจำนวนต่ำสุดที่ต้องขายเพื่อให้ได้กำไรตามวัตถุประสงค์ หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำอยู่ในปัจจุบันควรจะขายต่อไปหรือยกเลิกจากสายการผลิตขององค์กร

4. การประยุกต์ใช้โปรแกรมเส้นตรง (Linear Programming) เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณอย่างหนึ่ง ซึ่งจัดสรรทรัพยากรให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (Queuing Theory) เป็นเทคนิค ซึ่งสร้างสมดุล และความเหมาะสมของปริมาณการให้บริการ กับปริมาณการรอคอย (Queue) ซึ่งเกี่ยวข้องกับต้นทุนการให้บริการ และความเหมาะสมการให้บริการ ตัวอย่างเช่น การพิจารณาจำนวนช่องบริการ รับ-จ่าย เงินของธนาคาร ควรมีจำนวนเท่าใด ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ให้สอดคล้องกับปริมาณผู้ใช้บริการ โดยไม่กระทบกับต้นทุนการให้บริการ หรือจำนวนช่องเก็บเงินค่าผ่านทางด่วน ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา

6. ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Theory) คือการใช้สถิติ วิเคราะห์ แนวโน้มของอดีต เพื่อลดความเสี่ยงของแผนในอนาคตด้วยทฤษฎีความน่าจะเป็น เราสามารถ นำข้อมูลทางสถิติ มาวิเคราะห์ เพื่อลดความเสี่ยงในการวางแผนในอนาคตและสามารถพัฒนาการตัดสินใจในอนาคตได้

7. การวิเคราะห์ต้นทุน (Marginal Analysis) คือเทคนิค การวางแผนที่กำหนดต้นทุน หรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Marginal cost and marginal revenue) เพื่อการตัดสินใจ

8. การจำลอง (Simulation) คือ การสร้างแบบจำลองของสถานการณ์หรือองค์การที่ประกอบด้วยตัวแปรซึ่งสามารถจัดการและประเมินผลกระทบบได้ สถานการณ์จำลอง สามารถเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆแบบโปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear programming) การสร้างแบบจำลองของสถานการณ์ หรือองค์การ จะประกอบด้วยตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อสถานการณ์หรือองค์การ และทำการทดสอบเพื่อดูผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลต่อการตัดสินใจ

9. การจัดการโครงการ (Project Management) การจัดการโครงการมีหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของการดำเนินธุรกิจของแต่ละบริษัท การจัดการโครงการถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากผู้จัดการต้องใช้เป็นเสมือนเครื่องมือวางแผนและเทคนิคในการดำเนินการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะต้องกระทำการจัดการโครงการเป็นกิจกรรมที่ทำให้งานเสร็จลุล่วงตามเวลา ภายใต้งบประมาณและตามรายละเอียดที่กำหนด¹⁴³

1.2 สภาพแวดล้อมองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 นั้นมิได้ให้ความหมายของคำว่าสภาพแวดล้อมไว้โดยตรง แต่ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นคำที่ใกล้เคียงกันไว้ว่า สิ่งแวดล้อมนั้นเป็นคำนาม

¹⁴³ เรื่องเดียวกัน, 147-155.

หมายถึง สิ่งต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติและทางสังคมที่อยู่รอบๆ มนุษย์มีทั้งที่ดีและไม่ดี¹⁴⁴ และ ความหมายของคำว่า องค์กร (organization) ใ้ว่า องค์กรนั้นเป็นคำนาม หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่นองค์กรสหประชาชาติ ทั้งนี้มีนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คอลด์เวลล์ (Caldwell,1965) ฮิวส์และโบวดิทซ์ (Huse and Bowditch,1977) สเตียร์ (Steers,1977) บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg,1980) โรบบินส์ ((Robbins,1990) ดาฟท์ (Daft,1992) และ เซอร์โตและเซอร์โต (Certo and Certo, 2009) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นหมายถึง สิ่งที่อยู่รอบด้านและส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบดังกล่าวเป็นไปทั้งในทางที่ดีหรือไม่ดีต่อองค์กรก็ได้ทั้งสิ้น การวิเคราะห์หรืออาจเรียกว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในลำดับต้นๆ ทำได้โดยการตรวจสอบตัวแปรต่างๆ ที่เข้ามาอิทธิพลผลักดันองค์กร (driving forces) ให้ดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม¹⁴⁵

ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น ประเภท รูปแบบ ไว้เป็นอเนกประการ อาทิเช่น เบอนส์ และ สทอลเคอร์ (Burns and Stalker) ได้จำแนกสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลง และ 2) สภาพแวดล้อมที่แน่นอนและไม่มีการเปลี่ยนแปลง และได้อธิบายไว้ว่า สภาพแวดล้อมที่แน่นอนจะมีโครงสร้างแบบจักรกลและไม่ยืดหยุ่น ส่วนสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนจะมีโครงสร้างแบบชีวภาพและยืดหยุ่น¹⁴⁶

เอเมอร์และทริสท์ (Emery and Trist) ได้จำแนกสภาพแวดล้อมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่ราบเรียบและเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้วางแผน (Placid Randomized Environment) 2) สภาพแวดล้อมที่ราบเรียบและรวมกันเป็นกลุ่ม (Placid Clustered Environment) 3) สภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงและมีผลกระทบต่อกัน (Disturbed- Reactive Environment) และ 4) สภาพแวดล้อมที่โกลาหล (Turbulent Field)¹⁴⁷ ซึ่งเอเมอร์และทริสท์ได้อธิบายไว้ว่า ประเภทที่ 1 เป็นสภาพแวดล้อมที่สงบราบเรียบ การติดต่อระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมมีน้อยมาก และมีลักษณะไม่คงที่แน่นอนเป็นการสุ่ม (Randomized) มากกว่า เช่น สภาพแวดล้อม

¹⁴⁴ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁴⁵Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure, Design, and Applications**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall , Inc.,1990), 53.

¹⁴⁶Tom Burns and G. M. Stalker, **Management of Innovation** (London: Tavistock Publications, 1961), อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์กร:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2540), 263-264.

¹⁴⁷Fred E. Emery and Eric L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," **Human Relations** 18 (February 1965): 21-22, อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์กร:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2540), 267.

ของชาวเขาที่เร่ร่อน ทารกในครรภ์ไม่ค่อยมีโอกาสติดต่อกับสังคมภายนอก ประเภทที่ 2 เป็นสภาพแวดล้อมที่ราบเรียบแต่เริ่มมีการติดต่อกับองค์กรกับสภาพแวดล้อมมากขึ้น มีลักษณะเป็น Clustered คือมีการกำหนดกลุ่มหรือลักษณะเฉพาะตัวในการติดต่อกัน เช่น สภาพแวดล้อมของเด็กที่กำลังเจริญเติบโตเริ่มเรียนรู้และสัมผัสกับระบบของครอบครัว โรงเรียน ประเภทที่ 3 ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยสถาบันทางสังคม การติดต่อกันระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเริ่มมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ผลของการติดต่อกันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพขึ้นได้ เช่น สภาพแวดล้อมของเด็กวัยรุ่นที่เริ่มเผชิญกับสังคมภายนอก เริ่มประสบปัญหาในการแยกแยะความเหมาะสมของการเข้าไปสัมผัส และ ประเภทที่ 4 เป็นสภาพที่ซับซ้อน ยุ่งเหยิง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลของการติดต่อกันระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมไปสู่สิ่งใหม่ เช่น สภาพของระบบสังคมในปัจจุบัน การทำงานในสังคม ต้องการการวิเคราะห์ที่จะช่วยในการแจกแจงให้เห็นถึงความถูกต้องเหมาะสม¹⁴⁸

ทอมสัน (Thompson) ได้แสดงทัศนะให้เห็นว่า องค์กรนั้นมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อม โดยแสดงแยกออกเป็น 4 วิธีการ ได้แก่ ช่องที่ 1: สภาพแวดล้อมที่แน่นอนแต่ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนงานตามหน้าที่ไม่มากนัก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของสภาพแวดล้อม สมาชิกองค์กรใช้กฎเกณฑ์ที่มีอยู่เพื่อปรับตัว ช่องที่ 2 : สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่ค่อยมีความหลากหลาย ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนงานตามหน้าที่พอสมควร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของสภาพแวดล้อม มีการกระจายอำนาจ และการกระจายอำนาจไปตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ มีการวางแผนตามสถานการณ์เพื่อปรับตัว ช่องที่ 3 : สภาพแวดล้อมที่แน่นอนและมีความหลากหลายสูง ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนงานตามหน้าที่มาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของสภาพแวดล้อม สมาชิกองค์กรใช้กฎเกณฑ์ที่มีอยู่เพื่อปรับตัว และ ช่องที่ 4 : สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนแต่มีความหลากหลายสูง ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนงานตามหน้าที่มาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของสภาพแวดล้อม มีการวางแผนตามสถานการณ์เพื่อปรับตัว และใช้กันชนต่างๆ เพื่อลดความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม¹⁴⁹ ทั้งนี้ ทอมสันยังได้อธิบายไว้ว่า องค์กรต้องการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจัดการกับประเด็นเรื่องการพึ่งพา สภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ 3 ประเภทที่นำมาใช้ ได้แก่ 1) การทำสัญญาระหว่างกัน (contracting) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมอย่างเป็นทางการ โดยมีข้อตกลงที่จะจัดหาวัตถุดิบต่างๆ (สิ่งนำเข้า) ให้แก่องค์กรและซื้อสินค้าและบริการต่างๆ (สิ่งนำออก) ขององค์กร 2) การดึงเข้าเป็นสมาชิกหรือพวกเดียวกัน

¹⁴⁸Fred E. Emery and Eric L. Trist, อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, “สิ่งแวดล้อมของการบริหารรัฐกิจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น PA 200 บทที่ 5 ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 97-98.

¹⁴⁹James D. Thompson, **Organizations in action: social science bases of administrative theory** (New York: McGraw-Hill, 1967), อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์การ:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 265-266.

(co-opting) โดยดำเนินการให้ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร และ 3) การรวมกัน (coalescing) โดยองค์กรหนึ่งได้ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ (ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม) เพื่อมุ่งหมายเฉพาะ¹⁵⁰

ดันแคน (Duncan) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมว่ามี 3 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอน และได้เสนอรูปแบบจำลองเพื่อชี้ให้เห็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับแต่ละสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่อง ได้แก่ ช่องที่ 1 ส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมมีไม่มากนัก มีลักษณะที่คล้ายกัน และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ช่องที่ 2 ส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมมีมากมาย มีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ช่องที่ 3 ส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมมีไม่มากนัก มีลักษณะที่คล้ายกัน แต่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และช่องที่ 4 ส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมมีมากมาย มีลักษณะที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งช่องที่ 1 และ ช่องที่ 2 ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรแบบจักรกล (mechanistic structure) ช่องที่ 1 นั้นมีความสลับซับซ้อน การทำให้เป็นทางการ และการรวมอำนาจทั้งหมดอยู่ในระดับสูง ส่วนช่องที่ 2 นั้นแปลกแต่การรวมอำนาจอยู่ในระดับต่ำ และช่องที่ 3 และ ช่องที่ 4 ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (organic structure) ช่องที่ 3 นั้นมีความสลับซับซ้อน การทำให้เป็นทางการอยู่ในระดับต่ำ แต่การรวมอำนาจอยู่ในระดับสูง ส่วนช่องที่ 4 นั้นทั้งหมดอยู่ในระดับต่ำ¹⁵¹

สตีเวิร์ส (Steers) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถจะเนสภาพแวดล้อมได้มากเท่าไร ความเป็นไปได้ หรือโอกาสจะสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม ก็ยังมีขึ้นมากเท่านั้น องค์กรทุกองค์กรมีได้้อย่างใดเดี่ยวจำต้องสัมพันธ์ทั้งระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ตั้งแต่กิจกรรม วัฒนธรรม สถานที่ และได้แบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment)¹⁵² ทั้งนี้สตีเวิร์สยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งแยกตามลักษณะไว้ 4 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์กร (Organization Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 1.1) โครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ขนาดขององค์กรและช่วงการบังคับบัญชา และ 1.2) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์กรใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต กระบวนการและวิธีการผลิต 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental

¹⁵⁰James D. Thompson, **Organizations in action: social science bases of administrative theory** (New York, McGraw-Hill, 1967), อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์การ:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2540), 258.

¹⁵¹Robert B. Duncan, “ The Characteristics of Organizational Environments and Perceive Environmental Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly* 17 (September 1972), 313-327, อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์การ:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 262-263.

¹⁵²Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1979), 100.

Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 2.1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมเศรษฐกิจ และการเมือง และ 2.2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร 3) ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่¹⁵³

แมคแคนน์และเซลสกี (McCann and Selsky) ได้จำแนกสภาพแวดล้อมองค์กรออกเป็น 5 ประเภท โดยได้นำเอาสภาพแวดล้อมที่เอเมอร์และทริสท์ได้จำแนกไว้มาเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งประเภท คือ สภาพแวดล้อมที่ถูกปิดกั้น (partitioned environment) สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงของเอเมอร์และทริสท์ ประกอบด้วยระดับของความไม่แน่นอนอย่างสมบูรณ์ (extreme degree of uncertainty) ซึ่งเรียกว่า สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงมากเกินไป (hyperturbulence) ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งและไม่แน่นอน ยกที่จะคาดคะเนได้ และไม่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ลักษณะเช่นนี้คือการจลาจลอย่างรุนแรง ซึ่งในทัศนะของแมคแคนน์ และ เซลสกี นั้นองค์กรที่มองเห็นล่วงหน้าเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงมากเกินไปจะพยายามจัดการและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร โดยปิดกั้นสภาพแวดล้อมบางอย่าง แมคแคนน์ และ เซลสกี ใช้คำว่า การจัดลำดับความสำคัญทางสังคม (social triage) เพื่ออธิบายความพยายามขององค์กรที่จะป้องกันส่วนต่างๆ (parts) ขององค์กร โดยจัดการกับส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงมากเกินไป ซึ่งองค์กรได้พยายามปิดกั้นหรือจำกัดขอบเขตของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงมากเกินไป¹⁵⁴

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น โดยจำแนกสภาพแวดล้อมไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) กล่าวคือ ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตที่มีอยู่ทั่วไป มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรกๆ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) กล่าวคือ ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคลโดยทั่วไป และมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้ 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (cultural environment) อันมีความสำคัญมากที่สุด เพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น และ 4) สภาพแวดล้อมย่อย (segmented environment) กล่าวคือ

¹⁵³Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 8.

¹⁵⁴Joseph E. McCann and John Selsky, “Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments,” **Academy of Management Review** 9 (July 1984) : 460-470, อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์กร:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2540), 268-269.

สภาพชนบทและสภาพเมืองในสังคม¹⁵⁵ ดัฟท์ (Daft) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวคิดในการสังเกตการณ์สภาพแวดล้อมที่เข้ามามีอิทธิพลต่อองค์กร โดยใช้ตัวแปร 2 ประการคือ ปัจจัยที่พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างมีความคงที่ (stable) กับสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความคงที่ (unstable) และ ปัจจัยที่พิจารณาความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมที่เรียบง่าย (Simple) กับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน (complex) ดังนั้นองค์กรจึงต้องเผชิญกับสถานการณ์ 4 แบบ ได้แก่ 1) Simple + Stable = Low Uncertainty คือ สถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงต่ำหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าๆ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนั้นมักจะมีผลคล้ายคลึงกันจนทำให้สามารถคาดเดาความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ 2) Complex + Stable = Low-moderate Uncertainty คือ สถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงได้หลากหลายรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงนั้นมักเป็นไปอย่างช้าๆ ไม่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถคาดเดาได้ แต่จะคาดเดายากกว่าแบบแรก 3) Simple + Unstable = High-moderate Uncertainty คือ สถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงได้หลากหลายรูปแบบ แต่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้าๆ และการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถที่จะคาดเดาได้ และ 4) Complex + Unstable = High Uncertainty คือ สถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดเดาได้¹⁵⁶

นิตยา เงินประเสริฐศรี ได้จำแนกส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมองค์กรออก 4 ประเภท ได้แก่ 1) ส่วนประกอบด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น รัฐบาล การศึกษา กฎหมายและการเมือง และประชาชนทั่วไป 2) ส่วนประกอบด้านเศรษฐกิจ เช่น ตลาดของทุนและเงินตรา ลูกค้า แรงงาน ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และองค์กรที่เป็นคู่แข่ง เป็นต้น 3) ส่วนประกอบด้านกายภาพ เช่น ทรัพยากรทางธรรมชาติ อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง สี เสียง การตกแต่งอาคารสถานที่ และ 4) ส่วนประกอบด้านเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักรกล เครื่องมือคอมพิวเตอร์ และกลไกอื่นๆ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กรไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความสลับซับซ้อน หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมเฉพาะเจาะจงซึ่งมีส่วนประกอบมากมาย และส่วนประกอบที่มีอยู่มากมายนี้จะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interaction) กับองค์กร และส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร ซึ่งองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนจึงต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อบริหารส่วนประกอบที่มีอยู่อย่างมากมายนั้น 2) ความหลากหลาย หมายถึง จำนวนส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีส่วนประกอบเหมือนกัน (homogeneous) จะมีความประกอบที่แตกต่างกันไม่มากนัก ส่วนสภาพแวดล้อมที่มีประกอบต่างกัน (heterogeneous) จะมีส่วนประกอบที่แตกต่างกันจำนวนมาก 3) การเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมบางอย่างเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากที่จะ

¹⁵⁵R.A.P. Jones, "Nurse-physician collaboration: a descriptive study," **Holistic Nursing Practice** 8, 3 (April 1994): 38-53.

¹⁵⁶Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 7th ed. (Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 2001), 138.

คาดคะเนได้ และ 4) ความไม่แน่นอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรสามารถคาดคะเนได้
 มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากองค์กรมีสารสนเทศที่ตรงประเด็นจะช่วยลดความไม่แน่นอนลงได้¹⁵⁷

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมองค์กรไว้ว่า หมายถึง
 สภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายใน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และจำแนกสภาพแวดล้อม
 องค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง ระดับ
 สภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งอยู่ในองค์กร เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีการนำไปใช้ในการบริหาร
 องค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อองค์กรและการทำงานขององค์กร เช่น การผลิต การปฏิบัติการ การจัดซื้อ การตลาด
 ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น สามารถควบคุมได้ดีกว่าสภาพแวดล้อมนอก
 องค์กร และ 2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง แรงผลักดันที่อยู่ภายนอก
 องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารองค์กร และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ประชากรศาสตร์ และภูมิศาสตร์ เป็นต้น แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท
 ได้แก่ 2.1) สภาพแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับงาน เป็น
 อิทธิพลสภาพแวดล้อมเฉพาะอย่าง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง ซึ่งสามารถทำให้
 องค์กรประสบความสำเร็จความตามเป้าหมายได้ประกอบด้วยอุตสาหกรรม วัตถุดิบ ตลาด ทรัพยากรมนุษย์
 บางส่วน และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ และ 2.2) สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) ประกอบด้วย
 สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานโดยตรงแต่จะ
 จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยรัฐบาล สังคมและวัฒนธรรม สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และ
 ทรัพยากรเงินทุน และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ¹⁵⁸

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ปัจจัย
 ต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ซึ่ง
 ทรัพยากรที่หายากได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การ
 สนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น¹⁵⁹ และจำแนกสภาพแวดล้อมองค์กร
 ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) หมายถึง ปัจจัยที่มีส่วนกำหนดลักษณะ
 ของสิ่งแวดล้อมเฉพาะ และอาจมีผลกระทบต่อกำลังความสามารถขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร ความสัมพันธ์
 กับองค์กรอาจไม่ชัดเจนนัก ได้แก่ โครงสร้างประชากรและวัฒนธรรม ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางการเมือง
 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ และ 2) สิ่งแวดล้อมเฉพาะ
 (Specific Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรในการหา

¹⁵⁷ นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์กร:แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 258-262.

¹⁵⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญจิตติ และสมศักดิ์ วานิชชาภรณ์, **ทฤษฎีองค์กร** (กรุงเทพฯ :
 บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2545), 157-161.

¹⁵⁹ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัท แชนโพร์
 พรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 123.

ทรัพยากร สิ่งแวดล้อมเฉพาะนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขต (domain) ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าบริการหรือตลาดขององค์กร ตัวอย่างของสิ่งแวดล้อมเฉพาะนี้ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า กลุ่มซัพพลายเออร์ กลุ่มผู้จัดจำหน่าย และกลุ่มคู่แข่ง¹⁶⁰

อร่าม ศิริพันธุ์ได้จำแนกประเภทของสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายใน เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ ระบบ ค่านิยมร่วม โครงสร้าง บุคลากร ทักษะ และลีลาหรือรูปแบบการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรทราบว่า ตนเองมีจุดเด่นเหนือคู่แข่ง อันเป็นจุดแข็งที่จะอำนวยความสะดวกให้กับระบบทำงานขององค์กร หรือสิ่งที่องค์กรด้อยกว่าคู่แข่ง อันเป็นจุดอ่อนที่จะกลายเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งได้ สภาพแวดล้อมภายในนั้นเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้โดยตรง หากองค์กรมีความสามารถ ก็สามารถใช้อุปกรณ์ภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งปัจจัยภายในนี้หมายถึง ทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (strength) เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อน (weakness) คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อที่จะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ทางด้านโครงสร้างขององค์กรและนโยบาย ด้านระบบบริหาร ด้านบุคลากร รวมถึงปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กร การใช้สัญลักษณ์ เรื่องเล่าที่เกี่ยวกับองค์กร วิรบุรุษหรือวีรสตรีขององค์กร คำขวัญ เป็นต้น และ 2) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เป็นสภาพเงื่อนไขที่มีพลังมากและมีพลังขับเคลื่อนให้องค์กรแต่ละองค์กรต้องปรับทิศทางขององค์กร (driving forces) โดยสภาพแวดล้อมอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อันถือเป็นโอกาส (opportunities) ที่จะอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานขององค์กรหรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่ดีจนกลายเป็นข้อจำกัด ที่กลายเป็นอุปสรรค (threats) ต่อการดำเนินการขององค์กรได้ สภาพแวดล้อมนอกองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 2.1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบแก่กลุ่มในวงกว้าง ครอบคลุมทั่วทั้งสังคม ประเทศชาติ และมีปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั่วไปจะแตกต่างกันไปในแต่ละภาคส่วนทางเศรษฐกิจ โดยผลที่กระทบองค์กรแต่ละแห่ง อาจมีระดับความรุนแรงตั้งแต่มากจนถึงน้อย และลักษณะของการกระทบของสภาพแวดล้อมแต่ละด้านที่มีต่อองค์กรในแต่ละภาคส่วน อาจมีลักษณะไปในทิศทางที่ดีไปจนถึงร้าย และ 2.2) สภาพแวดล้อมเฉพาะองค์กร (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรในการที่จะบรรลุต่อเป้าหมายขององค์กรโดยตรง ดังนั้น นักบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมประเภทนี้ เนื่องจากอาจส่งผลกระทบในทางที่ดีและไม่ดีอย่างมาก ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

¹⁶⁰ เรื่องเดียวกัน, 125-126.

โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมเฉพาะของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขต่างๆ ได้ สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การ นั้นอาจประกอบไปด้วยปัจจัยด้านคู่แข่งขั้น ผู้ผลิตสินค้าหรือบริการรายใหม่ ผู้ให้ปัจจัยการผลิต สินค้าบริหารที่ใช้ทดแทนกันได้ และประชาชน-ผู้บริโภค ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ขององค์การและบุคลากรขององค์การทั้งสิ้น¹⁶¹ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลดังนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (opportunities and threats) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ สิ่งทีวิเคราะห์ว่าเป็นโอกาสขององค์การ ก็จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ สำหรับส่วนที่วิเคราะห์ว่าเป็นอุปสรรคขององค์การก็จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อป้องกันหรือแก้ไขอุปสรรคเหล่านั้น และ 2) ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลในลักษณะที่แผ่คลุมทั่วไปทั้งสังคม ไม่มีองค์การใดรอดพ้นจากอิทธิพลเหล่านั้นได้ แต่ต่างกันที่ ผลกระทบอาจเป็นไปในทางร้ายหรืออาจจะดีสำหรับบางหน่วยงาน อาจมีผลกระทบอย่างหนักหน่วงรุนแรงมากกับบางหน่วยงาน แต่อาจมีผลกระทบน้อยมากกับบางหน่วยงาน ทั้งนี้ ขึ้นกับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของหน่วยงาน พื้นฐานความมั่นคงขององค์การ ตลอดจนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะพาองค์การให้อยู่รอดและผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้¹⁶² และยังสามารถแสดงทัศนะเกี่ยวกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการกำหนดโครงสร้างขององค์การ ไปด้วยดังนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมแบบคงที่ (static environment) ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักหรือเกือบไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เข้ามากระทบต่อองค์การได้โดยองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้มีแนวโน้มอย่างมากที่โครงสร้างองค์การจะมีการออกแบบให้เป็นองค์การแบบจักรกล โดยมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์การมักจะมีแผนภูมิองค์การที่รับทราบกันทั่วไป มีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานที่มีความละเอียด เคร่งครัด การสั่งการมีลักษณะรวมอำนาจไว้ที่หน่วยงานระดับสูงในองค์การ กล่าวคือ องค์การจะมีโครงสร้างองค์การที่มีลำดับของการควบคุม ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ในการประสานสัมพันธ์กันที่ตายตัว รวมถึงมีแผนงานอย่างละเอียดและผลสัมฤทธิ์ที่ค่อนข้างคงที่และพฤติกรรมของคนในองค์การมักจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และ 2) สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความเป็นพลวัตสูง (dynamic environment) องค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงจะมีโครงสร้างแบบชีวภาพที่มีความคล้ายกับสิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวได้ ทำให้มีการออกแบบองค์การที่เน้นการกระจายอำนาจ วินิจฉัยสั่งการให้ลงมาอยู่ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนที่เป็นผู้รับบริการขององค์การ มีการใช้นโยบายมากกว่าการใช้กฎระเบียบข้อบังคับ มีโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ องค์การที่อยู่ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการทำตามระบบควบคุมและแผนงานที่ตายตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะทำให้้องค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงการเน้นให้โครงสร้างองค์การมีความสำคัญน้อยกว่าค่านิยมร่วม (shared values) และพฤติกรรมของคนในองค์การ¹⁶³

¹⁶¹ อร่าม ศิริพันธุ์. “สภาพแวดล้อมและการจัดการสภาพแวดล้อมขององค์การ,” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 2-4-2-20.

¹⁶² เรื่องเดียวกัน, 2-9-2-10.

¹⁶³ เรื่องเดียวกัน, 2-6-2-7.

แนวคิดในการพิจารณาสภาพแวดล้อมนั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้จำแนกออกเป็น 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดที่ว่าสภาพแวดล้อมเป็นวัตถุหรือสิ่งที่มีอยู่จริง (objective or actual environment) ซึ่งทฤษฎีองค์การโดยทั่วไปมักจะมองสิ่งแวดล้อมเป็นลักษณะวัตถุวิสัย ตามแนวคิดแรกนี้ สภาพแวดล้อมเป็นความจริงที่ถูกกำหนดมา โดยที่องค์การและผู้บริหารมีทางเลือกในการจัดการกับสภาพแวดล้อมไม่มากนัก 2) แนวคิดที่ว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่รับรู้ (Perceived Environment) แนวคิดนี้จะมองว่าปัญหาการพิจารณา สภาพแวดล้อม คือการที่เราไม่สามารถรับรู้สิ่งแวดล้อมได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงต้องพยายามปรับปรุงการรับรู้ของเราในการพิจารณาสิ่งแวดล้อมให้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด และ แนวคิดที่ว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (Enacted Environment) แนวคิดนี้จะเน้นกระบวนการทำความเข้าใจและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะสร้างสรรค์และยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับการศึกษา และผู้ที่ทำการศึกษามันเป็นผู้ที่สร้างสิ่งแวดล้อมขึ้นจากการศึกษานั้นๆ ดังนั้นวิธีการแบบนี้จึงมองว่าสภาพแวดล้อมไม่ใช่วัตถุวิสัย แต่เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์เรามากกว่า¹⁶⁴

ทั้งนี้ ฮันแนน และ ฟรีแมน (Hannan and Freeman) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยสถานที่ที่ถูกกำหนดให้ โดยได้กล่าวสรุปไว้ว่า การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การควรใช้ทัศนะของการคัดเลือก คือสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดองค์การ จึงจะเหมาะสมกว่าการใช้ทัศนะในเรื่องการปรับตัว คือ องค์การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งในสภาพแวดล้อมทั่วไปมีสถานที่ที่ถูกกำหนดให้ (Niches) แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งมีชีวิตจะต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของสถานที่นั้นๆ¹⁶⁵

เมื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมองค์การแล้วสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (Environmental Scanning) ซึ่งการวิเคราะห์นั้นก็คือ การศึกษาและทำความเข้าใจถึงเหตุและผลของสิ่งต่างๆ ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ จึงหมายถึง การศึกษาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุและที่มีมาของสภาพแวดล้อมองค์การประเภทต่างๆ ตลอดจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมประเภทนั้นๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การถือเป็นกิจกรรมที่อยู่ในลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และลงมือวิเคราะห์ให้จริงจังก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ในการบริหารองค์การต่อไป¹⁶⁶ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การนั้น ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจหลัก พัฒนาการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์อยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและในอนาคต 2) เพื่อทำทหายความคิดหรือความเชื่อเดิม

¹⁶⁴ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัท แชนโทว์พรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 131.

¹⁶⁵Michal T. Hannan and John Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology* 82 (March 1977): 930, อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, *ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 270.

¹⁶⁶ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ วงศ์, *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พรินท์ จำกัด, 2552), 66.

ของผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อจะได้เปิดรับและทำความเข้าใจกับโอกาส ข้อจำกัด และความเป็นไปได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม และ 3) ช่วยทำให้การรับรู้ของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจดีขึ้น ว่าควรจะมองสิ่งแวดล้อมอย่างไร เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ¹⁶⁷ ประกอบ คูปรัดน์ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การไว้ดังนี้คือ 1) การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) 2) การเฝ้าดูความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Change in Business Environment) 3) การมียุทธศาสตร์ (Strategies) และ 4) การมีแผนงาน (Plans) และยังได้นำเสนอวิธีการ (Methods) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การไว้ 3 วิธี ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เฉพาะกิจ (Ad-hoc scanning) - Short term, infrequent examinations usually initiated by a crisis เมื่อเกิดปัญหา ก็กำหนดมาทำหน้าที่เป็นเฉพาะกิจ 2) การวิเคราะห์ตามปกติ (Regular scanning) - Studies done on a regular schedule (say, once a year) การวิเคราะห์รายปี และ 3) การวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง (Continuous scanning) - (also called continuous learning) - continuous structured data collection and processing on a broad range of environmental factors การมี Think Tank ทำหน้าที่ติดตามอยู่ตลอดเวลา¹⁶⁸

สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นมีอยู่หลากหลายประการ แต่ที่นิยมการอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยรวมทั้งภายในและภายนอกนั้นก็คือ การวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด จัดเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่ 1.1) S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ และ 1.2) W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

2. ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่ 2.1) O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่คิดจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น และ

¹⁶⁷ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัท แซทโพรพรินติ้งจำกัด, 2546), 123.

¹⁶⁸ประกอบ คูปรัดน์, **การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)**, เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://pracob.blogspot.com/2010/11/environmental-scanning.html>

2.2) T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง¹⁶⁹

เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้สามารถแยกออกเป็น 2 ประเภทตามสภาพแวดล้อมได้แก่

1. เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งมีผู้รู้ได้นำเสนอไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

1.1 รูปแบบ PRIMO-F analysis สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ 1.1.1) P = People (บุคลากร) 1.1.2) R = Resources (ทรัพยากร) 1.1.3) I = Innovations and Ideas (นวัตกรรมและความคิด) 1.1.4) M = Marketing (การตลาด) 1.1.5) O = Operations (การปฏิบัติการ) และ 1.1.6) F = Finance (การเงิน)

1.2 รูปแบบ 4 P analyses สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ 1.2.1) P = People (บุคลากร) 1.2.2) P = Properties (ทรัพย์สิน) 1.2.3) P = Processes (กระบวนการ) และ 1.2.4) P = Products and Services (ผลิตภัณฑ์และการบริการ)

1.3 รูปแบบ 7 S's ของ McKinsey สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ 1.3.1) Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น 1.3.2) Structure (โครงสร้าง) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัดสร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และใครที่จะต้องรายงานใคร 1.3.3) System (ระบบ) หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการให้ลุล่วง 1.3.4) Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยนี้ถูกนำมาวางไว้ตรงกลาง แสดงว่ามันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เท่ากับเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุถึง 1.3.5) Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบของความมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้ 1.3.6) Staff (บุคลากร) หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถหรือสมรรถนะของพวกเขาด้วย และ 1.3.7) Skill (ทักษะ) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของพนักงาน หรือลูกจ้างที่มีต่องานที่ต้องทำให้ลุล่วงตามเป้าหมาย

1.4 รูปแบบ MMPF สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ 1.4.1) Marketing (การตลาด) 1.4.2) Management (การบริหารจัดการ) 1.4.3) Production (การผลิตหรือการบริการ) และ 1.4.4) Finance (การเงิน)

1.5 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) ใช้เพื่อวิเคราะห์ช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยมุ่งเน้นห่วงโซ่แห่งกิจกรรม (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับห่วงโซ่ เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value added) เป็นช่วงๆ ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ 1.5.1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่ การนำวัตถุดิบเข้า (Inbound Logistics) การผลิต (Operations) การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound

¹⁶⁹ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 22-23.

Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และ การให้บริการ (Service) และ 1.5.2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructures) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และ การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

1.6 รูปแบบ 2S 4M มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีสิ่ง值得พิจารณาได้แก่ 1.6.1) โครงสร้างและนโยบาย (S1) หมายถึง โครงสร้างนโยบายระบบขององค์กร 1.6.2) ผลผลิตและการบริการ (S2) หมายถึง ประสิทธิภาพของการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร 1.6.3) บุคลากร (M1) หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร 1.6.4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) หมายถึง ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร 1.6.5) วัสดุทรัพยากร (M3) หมายถึง ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร และ 1.6.6) การบริหารจัดการ (M4) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์¹⁷⁰

1.7 การวิเคราะห์ระบบย่อย (subsystems) ซึ่งภายในองค์กรก็เปรียบเสมือนกับภายในสิ่งมีชีวิตที่จะประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ มีหน้าที่ต่างๆ ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งไปแต่ละส่วนๆ ระบบย่อยขององค์กรมีสิ่ง值得พิจารณา ตลอดจนแนวทางตัวอย่างในการนำไปวิเคราะห์ได้ ดังนี้ 1.7.1) โครงสร้างองค์กร พิจารณาจาก อาณัติ ภารกิจและกลยุทธ์การทำงาน โครงสร้างองค์กร การวัดกลุ่มงานและการแบ่งงาน การประสานงาน ของฝ่ายการควบคุมบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา และคลิการเชื่อมโยงงาน 1.7.2) ปัจจัยด้านการบริหารบุคคล แบ่งเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้านต่างๆ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านกำลังคน และสมรรถนะด้านระบบบริหารบุคคล และ 1.7.3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมที่คนในองค์กรสร้างขึ้น มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดปฏิบัติสืบทอดกันมาจนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร อันประกอบไปด้วยค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วม¹⁷¹

2. เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรประกอบด้วย 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และ สภาพแวดล้อมเฉพาะองค์กร (Task Environment) ดังนั้นเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์จึงต้องใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ ด้วย ดังนี้

2.1 เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) นั้นนิยมใช้ “PEST-I” หรือนิยมเรียกและใช้คำว่า PEST analysis บ้าง STEP analysis บ้าง ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ควรพิจารณาดังกล่าวนั้นย่อมาจากสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ 2.1.1) P= Politics (การเมือง) 2.1.2) E=Economics (เศรษฐกิจ) 2.1.3) S=Social (สังคม) 2.1.4) T=Technology (เทคโนโลยี) และ 2.1.5) I=International (นานาชาติ)

¹⁷⁰ เอกชัย บุญยาทิษฐาน, คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2553), 78-90.

¹⁷¹ อร่าม ศิริพันธ์, “การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์กร เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 2-18-2-20.

2.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กร (Task Environment) นิยมใช้ 5 Forces Model ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ควรพิจารณาดังกล่าวนั้น ได้แก่ 2.2.1) ปัจจัยด้านการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants) 2.2.2) ปัจจัยด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Industry Competitors) 2.2.3) ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) 2.2.4) ปัจจัยด้านการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitutes) และ 2.2.5) ปัจจัยด้านอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power OF Buyers)¹⁷²

เมื่อองค์กรประกอบด้วยสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้วจึงจำเป็นต้องมีการบริหารควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นการบริหารสภาพแวดล้อม จึงเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาปรับใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในการทำงานที่ให้องค์กรมีความสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งรอบบีนส์และบานเวล (Stephen P. Robbins and Neil Barnwell) ได้จำแนกออกเป็น 2 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์ภายใน (Internal Strategies) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตทางเลือก การสรรหาบุคลากร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การตั้งกั้นชน การลดราคา การใช้เหตุผล และการกระจายระบบบริหาร และ 2) กลยุทธ์ภายนอก (External Strategies) ได้แก่ การโฆษณา การทำสัญญา การร่วมมือกัน การควบกิจการเข้าด้วยกัน และการลือขี¹⁷³

ศาสตราจารย์ ริชาร์ด เอเวินิ (Richard A. D'aveni) ในหนังสือเรื่อง Hyper-competition แล้ว แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารสภาพแวดล้อมไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าเมื่อองค์กรกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นควรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารสามารถจะดำเนินการในรูปแบบ 3 ประการ ได้แก่ 1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptation) ซึ่งสามารถกระทำได้หลายลักษณะด้วยกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารสามารถเลือกใช้เทคนิคต่างๆ ในการปรับตัวได้ตามความเหมาะสม เช่น การกันสำรอง (Buffering) ซึ่งจะใช้ในกรณีที่องค์กรเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์หรืออุปทานของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงอยู่เสมอ หรือแหล่งที่มาของวัตถุดิบซึ่งไม่แน่นอน 2) การใช้สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ (Favorability) ซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น ในกรณีที่สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันมีความรุนแรงสูง แต่ผู้บริหารปล่อยให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นไปโดยไม่บริหารก็ยอมทำให้องค์กรกลายเป็นผู้แพ้ คือกำไรลดลงหรือขาดทุนเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การรวมกลุ่มพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) หรือ การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) และ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้องค์กร (Environmental Shift) ซึ่งผู้บริหารที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้อย่างเต็มที่อีกต่อไป ไม่สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ หรือมองเห็นถึงสภาพแวดล้อมใหม่ที่เอื้อประโยชน์ได้มากกว่า ผู้บริหารจึงมีอีกหนทางเลือกคือ การนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่¹⁷⁴

¹⁷² เรื่องเดียวกัน, 2-10-2-13.

¹⁷³ เรื่องเดียวกัน, 2-22-2-26.

¹⁷⁴ ศาสตราจารย์ ริชาร์ด เอเวินิ, การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, 2552), 67-69.

1.3 บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (organization climate) นั้น นักวิชาการทั้งหลายได้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันไป เป็นต้นว่า บรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หรือบุคลิกภาพองค์การ (organizational climate) ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 นั้นได้กล่าวถึงความหมายโดยปริยายของคำว่าบรรยากาศไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง ความรู้สึกหรือสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัว เช่น บรรยากาศในที่ประชุม บรรยากาศรอบ ๆ บ้าน¹⁷⁵ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น ฟอห์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer, 1964) ฮัลปิน (Halpin, 1966) ทากูริและลิทวิน (Taguri and Litwin, 1968) ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) แคทซ์และคาน์ (Katz and Kahn, 1978) เดสส์เลอร์ (Dessler, 1979) บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980) ไฮมาน, สกอตต์, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, and Connor, 1985) โอเวนส์ (Owens, 1995) เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1998) สตริงเจอร์ (Stringer, 2002) ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskel, 2005) และ ลูธานส์ (Luthans, 2011) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นเอกประการ ซึ่งทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ นั้น หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกภายในองค์การแต่ละคนต่อปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การแต่ละคนต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ แอชฟอर्थ (Ashforth) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคำจำกัดความของบรรยากาศองค์การไว้ว่า ถึงแม้ว่าคำจำกัดความของบรรยากาศและวัฒนธรรมจะมีความไม่ชัดเจนและซับซ้อนกันแต่ความแตกต่างประการหนึ่งคือวัฒนธรรมจะประกอบด้วยข้อสันนิษฐาน ค่านิยม หรือปทัสถานร่วม ในขณะที่บรรยากาศจะถูกกำหนดโดยความรู้สึกที่เป็นการสัมผัสร่วมของพฤติกรรม¹⁷⁶

สำหรับแนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การนั้นเกิดขึ้นมาจากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การครั้งแรกโดยศึกษาบรรยากาศด้านจิตวิทยา เมื่อปี ค.ศ. 1930 โดยเลวิน (Lewin) ซึ่งทฤษฎีของเลวินนั้นเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น โดยที่แรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่เข้มแข็ง ความคาดหวังต่อเป้าหมาย และการรับรู้ในค่านิยมของเป้าหมาย¹⁷⁷ การที่เลวินได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อม

¹⁷⁵ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁷⁶Blake E. Ashforth, "Climate Formation: Issues and Extensions," **The Academy of Management Review** 10, 4 (October 1985): 837-847, อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ:เนติกุลการพิมพ์, 2551), 515.

¹⁷⁷George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., **Motivation and Organizational Climate** (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 54.

เข้าด้วยกันโดยชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศ หรือพฤติกรรมขององค์กร เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรนั้นเขียนเป็นสูตรย่อได้ดังนี้¹⁷⁸

$$B = f(P, E)$$

B: Behavior คือ พฤติกรรม

f: function คือ ความสัมพันธ์

P: Personality คือ บุคลิกภาพ

E: Environment คือ สิ่งแวดล้อม

โดยแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์กรนั้น

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้เขียนบทความเรื่อง The Human Side of Enterprise ขึ้นโดยได้เสนอทฤษฎีด้านการบริหารจัดการที่เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีฐานคิดว่า คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและไม่ต้องการรับผิดชอบ ฉะนั้นจึงต้องทำการจูงใจโดยใช้ความต้องการในระดับล่าง (Lower Level needs) โดยเฉพาะในด้านผลตอบแทนด้านการเงินที่ได้รับ และยังคงทำการควบคุมหรือดูแลอย่างใกล้ชิด รวมถึงการบังคับให้พนักงานดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย และ ทฤษฎี Y ซึ่งมีฐานคิดว่า มนุษย์นั้นชอบทำงานและรับผิดชอบ มีแนวโน้มที่ชอบความเป็นอิสระและสามารถควบคุมตนเองในการทำงาน ได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม¹⁷⁹ อาศัยทฤษฎีทั้ง 2 นี้แมคเกรเกอร์จึงได้แสดงทัศนะไว้ว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดยแบ่งรูปแบบขององค์กรออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศขององค์กรตาม ทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจ ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตยและการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) บรรยากาศขององค์กรตาม ทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ¹⁸⁰ ทั้งนี้ยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวนี้มีได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมของมนุษย์อันเนื่องมาจากทฤษฎี X ซึ่งเป็นการมองคนในแง่ลบ และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นการมองคนในแง่บวกดังกล่าวมาข้างต้นนั้น¹⁸¹

อาร์กรีส (Agyris) ได้นำเสนอทฤษฎีความมีวุฒิภาวะ (Immaturity - Maturity Theory) โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรต่อบุคลิกภาพของบุคลากร โดยมีความเชื่อว่า องค์กรได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่บรรลุวุฒิภาวะแล้ว ซึ่งตามทฤษฎีความมีวุฒิภาวะนั้นบุคลิกภาพของคนจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในวัย

¹⁷⁸Kurt Lewin, **Field Theory in Social Science** (New York : Harper and Brother, 1951), 241, quoted in George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston : Harvard University, 1963), 36.

¹⁷⁹Douglas M. McGregor, " The Human side of Enterprise," in **Classics of Organizational Behavior**, ed. Walter E. Natemeyer (Oak Park, Illinois: Moore Publishing, 1978), 12-18 .

¹⁸⁰Douglas M. McGregor, **The Human Side of Enterprise** (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-34.

¹⁸¹Ibid., 79-80.

เด็กมาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระหรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่แล้ว และจากการที่องค์กรได้กำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของบุคลากร ย่อมจะก่อให้เกิดบุคลากรรู้สึกผิดหวังแล้วตีตัวออกห่างจากองค์กร และปฏิเสธความรับผิดชอบจนกระทั่งถึงการต่อต้านองค์กร ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในลักษณะการระแวงระวังแบบปิดและการเสี่ยงตามลำดับ ดังนั้นอาร์กิริส (Argyris) จึงมุ่งเน้นความสำคัญขององค์กรและบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสองด้วย¹⁸²

กิบสัน, อีแวนชีวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรและประมวลกล่าวไว้หลายประการ ได้แก่ 1) ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor) ผู้เป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ที่ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่า การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา นั้นจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2) ทฤษฎีของวูดวาร์ด, ลอเรนซ์ และลอร์สช (Joan Woodward, Pual Lawrence and Jay Lorsch) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง การปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อม โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่า โครงสร้างขององค์กรและเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในงาน 4) ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการที่มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้ โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่า ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 5) ช่วงการควบคุม (Span of control) ของล็อกฮีด (Lockheed) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบที่มีจุดเด่นซึ่งได้ผลดีที่สุด นั่นก็คือ การจัดขอบเขตและช่วงการบังคับบัญชา โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่า การใช้มาตรวัดเพื่อประเมินองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมและบรรยากาศการวางแผนที่ดี 6) การกระจายอำนาจ (Decentralization) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ หรือหน่วยงานระดับล่าง โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่า การมอบงาน อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไวใจ ความเชื่อถือของบุคคล 7) ทฤษฎีระบบบริหาร 4 แบบ (Four Management Systems) ของไลเคิร์ต (Rensis A. Likert) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารการจูงใจ แบบของผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรว่าบรรยากาศขององค์กรแบบปรึกษาหารือหรือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ 8) การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคลโดยการปรับปรุงลักษณะงาน โดยมีแนวความคิดทฤษฎี

¹⁸²Chris Argyris, "A Few Words in Advance," *The Failure of Success*, ed. Alfred J. Marrow (New York : American Management Association, Inc., 1972), 3-7.

เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าควรส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ การยอมรับ และโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน¹⁸³

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การนั้น ฟอ์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงานโดยดูได้จากสิ่งเร้าใจ ความอิสระในการเลือกงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ และได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในองค์การ ดังนี้คือ 1) บรรยากาศในองค์การในองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ 2) เป็นรูปแบบและลักษณะสืบทอดกันมาตลอด และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ¹⁸⁴ สตีร์ส (Steers) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ด้วยเหตุดังนี้คือ 1) บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งจัดเป็นของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการที่จะกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม 2) ด้วยเหตุที่บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมกับองค์การหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยที่บรรยากาศที่เป็นแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ส่วนบรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) ถึงแม้บรรยากาศองค์การนั้นจะมีผลต่อเจตคติและพฤติกรรมการขาดงานของบุคลากรแต่ไม่อาจคาดหวังได้ ซึ่งบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก และยังสามารถแสดงทัศนะไว้อีกว่า บรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การในด้านความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และ ผลการปฏิบัติงาน (job performance)¹⁸⁵ สตีร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ การวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ความมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขององค์การนั้นจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ได้หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งมีส่วนกำหนดเจตคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การในที่นี้ก็คือ “บรรยากาศองค์การ” หรือเรียกอีกชื่อว่า “บุคลิกภาพขององค์การ”¹⁸⁶ และยังสามารถแสดงทัศนะไว้อีกว่า บรรยากาศที่ดีที่สุดคือบรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือเป็นบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกัน

¹⁸³James L. Gibson, J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly Jr., **Organizations : Behavior, Structure, Processes**, 2nd ed. (Texas : Business Publications, Inc, 1973), 315-316.

¹⁸⁴Garlie A. Forehand and B. Von Haller Gilmer, “Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour,” **Psychological Bulletin** 62, 6 (December 1964): 265.

¹⁸⁵Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavior View** (California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 104-109.

¹⁸⁶Richard Steers and Lyman Porter, **Motivation and Work Behaviour** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1979), 364.

ก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วม ในกิจกรรมซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน¹⁸⁷ นอกจากนี้สเติร์สยังได้แสดงทัศนะในเรื่องดังกล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษามนุษย์ในองค์กร เพราะบรรยากาศมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน นั่นคือ ต้องปรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างงาน ระบบรางวัลตอบแทน ความเป็นอิสระ เป็นต้น¹⁸⁸

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเอาไว้ต่างๆ กัน อาทิเช่น ไลเคิร์ต (Likert) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพื้นฐานการบริหารซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) กระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง พฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหาร ว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด 2) การจูงใจ (motivation) คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจหรือวิธีการกระตุ้นแบบต่างๆ 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลการปฏิบัติงานกับบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร 4) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึงการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร 5) การตัดสินใจ (decision-making) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร ผู้บริหารควรจะมีอำนาจ ในการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจ ไปสู่มุขลอื่นในระดับต่างๆกัน 6) การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของ การปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์กร 7) การควบคุมบังคับบัญชา (control) หมายถึง ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่มากน้อยเพียงใด และ 8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม (performance goals and training) หมายถึง ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ¹⁸⁹

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงจูงใจ การเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย 3) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เน้นความสำคัญของการให้รางวัลแทนการลงโทษ ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจ ของผู้ปฏิบัติงานทางด้านความสำเร็จความผูกพันจะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้น 4) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของผู้รับ ด้านการยอมรับ การเสี่ยงต่างๆ

¹⁸⁷ Ibid., 372-373.

¹⁸⁸ Richard M. Steers, **Introduction to organizational behavior** (Illinois : Scott, Foresman and Company. 1984), 101-102.

¹⁸⁹ Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), 17-25.

ที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลาง ในการตัดสินใจและบรรยากาศองค์การ ที่ยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้ 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษในการทำงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่อยู่ในองค์การจะช่วงลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลงานและความชัดเจนของเป้าหมาย เกี่ยวกับผลงานภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจ ทางด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานด้วย 7) ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานต่างกันที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การจะต้องเผชิญและแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอๆ และ 8) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unanimity) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังได้ศึกษาผลการศึกษานักวิชาการหลายคนเกี่ยวกับผลความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับของแต่ละคนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นลดการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนทำให้เกิดความไว้วางใจและมีสัมพันธที่ดีขึ้น การไม่คำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่มนั้นจะทำให้บุคคลแยกตัว ไม่อยากทำงานให้ดี และไม่มี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้จะส่งผลโดยตรงกับการจูงใจด้านความสัมพันธ์ มีผลทางอ้อมต่อการจูงใจด้านความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการจูงใจด้านอำนาจจึงมีข้อสันนิษฐานว่าบรรยากาศองค์การที่ดี ควรเน้นการมีเอกลักษณ์ขององค์การและจงรักภักดีต่อกลุ่มซึ่งมีแนวโน้มการเกิดมิติภาพความอบอุ่น และการสนับสนุน การเน้นความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการจัดการจะทำให้มีการพัฒนาให้เกิดความจงรักภักดีเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น¹⁹⁰

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ได้แสดงทฤษฎีไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) มักจะมีข้อสมมติว่าองค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การ โดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ได้ค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ไม่ว่าจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม 2) แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns) แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ในองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถานบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่างการปฏิบัติของผู้นำ เป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหิน เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงาน และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา 3) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะหมายถึงจำนวนฝ่ายและการเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่างๆ ของระบบ 4) เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การย่อมจะ

¹⁹⁰George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 45-65, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, **ทฤษฎีองค์การ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2545), 195-197.

แตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่นๆ เช่น การป้องกันอากาศเสียความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน และการให้ความสำคัญสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา และ 5) สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศเพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องกับระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสาร จากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์การนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การได้¹⁹¹

เจมส์และโจนส์ (James and Jones) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการเช่นกัน ได้แก่ 1) บริบทขององค์การ (Organizational Context) ที่เห็นได้ชัดคือ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ เจ้าของกิจการ การควบคุมองค์การ หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์การระบุไว้ องค์การมีสาขาย่อย ๆ อีกมากน้อยเพียงไร แหล่งวัสดุที่จะมาป้อนโรงงานหรือแหล่งลงทุนที่เอามาลงทุน อายุขององค์การตั้งมานานแค่ไหนเพียงไร องค์การมีหน้าที่สำหรับทำอะไร ผลิตอะไร หรือให้บริการอะไร และระดับของเทคโนโลยีนำมาใช้ในองค์การคุณสมบัติเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การได้ 2) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) โครงสร้างขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึก มีเจตคติ และมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้ องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์การ การตัดสินใจภายในองค์การว่าเน้นการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือการแบ่งความรับผิดชอบและการตัดสินใจ องค์การมีลักษณะเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะเด่นอย่างไร มีมาตรฐานในการดำเนินงานการผลิตและการบริหารมากน้อยแค่ไหน กระบวนการต่างๆ ในองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่แน่นอนเพียงไร ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อยมีอย่างไรบ้าง เป็นต้น 3) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งประกอบด้วย 3.1) ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้นำจะเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศขององค์การมีลักษณะราบรื่น บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่ 3.2) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีการติดต่อกันอย่างไร มีการติดต่อทางเดียวหรือสองทาง หรือมีการติดตามผลการติดต่อหรือไม่ 3.3) การควบคุมองค์การ องค์การมีการควบคุมโดยใคร วิธีใด มีการแบ่งสายงานควบคุมหรือไม่ 3.4) การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ ถ้าเกิดปัญหาความขัดแย้ง องค์การแก้ปัญหาโดยวิธีการอย่างไร มีศาลแรงงาน มีแรงงานสัมพันธ์หรือไม่ 3.5) องค์การมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่างไรบ้าง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อคนงานหรือบุคคลในองค์การอย่างไรบ้าง 3.6) ความร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ องค์การได้รับความร่วมมือประสานงานจากบุคคลภายในองค์การมากน้อยเพียงไร ถ้าองค์การที่สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี แสดงว่าบรรยากาศในองค์การสนับสนุนการทำงานของบุคคลในองค์การเป็นอย่างดี และทำให้ขวัญของบุคคลในองค์การอยู่ในระดับสูงด้วย 3.7) การเลือกคนเข้าทำงาน องค์การได้ใช้วิธีการเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยระบบวิธีใด เช่น คัดเลือกโดยยึดถือความสามารถ คุณสมบัติของบุคคลที่องค์การหรือบริษัท ต้องการหรือเข้ามาในรูปแบบของ

¹⁹¹Garlie Forehand and Von Haller Gilmer, cited in James L. Gibson, J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly Jr. **Organizations : Structure, Processes, Behavior**, 2nd ed. Texas : Business Publications, Inc, 1973.

พรรคพวก หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในองค์กรนั้นๆ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของบุคคลที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย 3.8) การเข้าสังคมและเรียนรู้สังคม (Socialization) ของสมาชิกในองค์กรมีวิธีการอย่างไร มีระบบการฝึกอบรม หรือมีระบบถ่ายทอดขนบธรรมเนียม ประเพณีแบบใด เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพิจารณาความคิดความชอบและ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3.9) การให้รางวัล (Reward) ระบบการให้รางวัลขององค์กรอาจจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาแตกต่างกัน เช่น พิจารณาจากผลงาน พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เป็นต้น ระบบการให้รางวัลที่บุคคลในองค์กร รู้สึกว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมจะมีผลต่อขวัญในการทำงาน 3.10) การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ สิ่งการเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ใครมีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจแบบ มีข้อมูลสนับสนุนหรือการตัดสินใจแบบใช้อำนาจเผด็จการ และ 3.11) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและ อำนาจ (Status and Power Relation) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีตำแหน่งสูงในองค์กรได้ใช้อำนาจอย่างไร บ้าง เหมาะสมเพียงไร 4) องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งประกอบด้วย 4.1) ห้องทำงาน มีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิที่ไม่ร้อนและเย็นเกินไป มีระบบอากาศที่ถ่ายเทอย่างสะดวก จะ ช่วยให้การงานด้วยอารมณ์แจ่มใสสดชื่นตลอดเวลา 4.2) สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ไม่ไกลจากชุมชนซึ่ง ติดต่อธุรกิจการงานได้ง่ายและสะดวก การคมนาคมไปมารวดเร็วเพราะสามารถประหยัดเวลา 4.3) อุปกรณ์ ป้องกันอันตรายขณะทำงาน กล่าวได้ว่า มีความสำคัญและจำเป็น เนื่องจากอันตรายจากระบบประสาท เช่น หู ตา จมูก ปาก และอวัยวะต่างๆ ของร่างกายควรจะได้มีอุปกรณ์สำหรับป้องกันเพื่อความปลอดภัยเอาไว้ 4.4) สภาวะ แวดล้อมตามธรรมชาติต่าง ๆ ควรจะได้มีมาตรการป้องกันและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไม่ให้เสื่อมโทรม โดยเฉพาะระบบนิเวศวิทยา ได้แก่ น้ำเสีย อากาศเป็นพิษในกรณีที่มีโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสุขภาพและพลานามัยที่ดี และ 4.5) การแปรปรวนของ สิ่งแวดล้อม เกิดจากสภาพดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งบางครั้งก็มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ได้แก่ ภัยแล้ง และอุทกภัย สร้าง ความเสียหาย และเกิดความเดือดร้อนขึ้นได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป 5) ระเบียบแบบแผนและค่านิยม (Norm and Values) เป็นจิตนิสัยเฉพาะที่แสดงออกในลักษณะของการกระทำทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งบางครั้งระเบียบแบบแผนและค่านิยมของบุคคลเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก เพราะสามารถสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 5.1) ความมีเหตุผล (Rationalities) เป็นคุณลักษณะของการใช้ ความคิดพิจารณาว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ รวมทั้งการยอมรับในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การมีเหตุผลจะ นำไปกับการแก้ปัญหา รู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5.2) การประสานงานและการติดต่อ เป็น ลักษณะของการสร้างความร่วมมือเนื่องจากปัจจุบันนี้การทำงานเป็นทีมนับวันแต่จะมีความสำคัญมากขึ้น การ ประสานการติดต่ออย่างเป็นระบบและทั่วถึงจะทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามประสงค์ 5.3) การปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องที่สำคัญ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสั่งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตาม เป้าหมาย ใช้ระบบการบริหารที่เหมาะสมและสร้างบรรยากาศก็จะเกิดผลดี 5.4) ความซื่อสัตย์ของบุคคล เป็น ลักษณะที่ดี ทำให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจะอยู่ร่วมกับใครหรือทำงานที่ใดก็ไม่มีใครรังเกียจ ซึ่งความซื่อสัตย์ นั้นจะต้องปลูกฝังให้บังเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การอีกด้วยเป็นสำคัญ และ

5.5) กระบวนการทำงาน เป็นการกำหนดรูปแบบและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น บุคลากรจึงต้องรู้ขั้นตอนของการทำงานอย่างถูกต้องจะทำให้สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้สำเร็จ¹⁹²

ลอว์เลอร์ และคณะ (Lawler and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะ โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ จำนวนระดับต่างๆ ในองค์การ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงสูงสุด 2) กระบวนการที่ใช้ในองค์การ เช่น ความถี่ของการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงาน ภายในองค์การ ความระมัดระวัง ความตั้งใจ การทบทวนการปฏิบัติ และการให้สิ่งชดเชย ระดับความเป็นเอกเทศ ทางวิชาชีพ การมอบหมายงานทั่วไป เปรียบเทียบกับการมอบหมายงานเฉพาะอย่าง การสนับสนุนเจ้าหน้าที่จาก ผู้บริหาร 3) การปฏิบัติงานภายในองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นตามตารางเวลา ค่าใช้จ่าย และความสำเร็จในการทำงาน และ 4) ความพอใจงาน ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความพอใจทางสังคมความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับการปฏิบัติและค่าจ้าง¹⁹³

สตีแยร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการเช่นกัน ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใด ไม่ว่าจะเป็นแง่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศขององค์การ ในทางตรงข้าม การมีอิสระ ส่วนบุคคลหรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยังมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศการยอมก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย 2) วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ใน องค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การ 3) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อ บรรยากาศภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนงานส่วนบุคคลที่เหลืออาจมีกำลังขวัญไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้ เป็นต้น และ 4) นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชา จัดหาข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงานซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ ของกลุ่มยิ่งขึ้น¹⁹⁴

เคลลี (Kelly) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้าง เป็นการศึกษาความรู้สึกรู้สึกนึกคิด เกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การ เช่น กฎระเบียบ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น 2) ความเป็นอิสระ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับความมีอิสระ ในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของเขาในทางลบ 3) รางวัลตอบแทน เป็น

¹⁹²L. R. James and A. P. Jones, "Organizational Climate, A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin* 81, 12 (December 1974): 1098-1099.

¹⁹³Lawler and Others, 1979 : 151 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, **พฤติกรรม องค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 279-280.

¹⁹⁴Richard M. Steers and Lyman W. Porter, **Motivation and work behavior** (New York: McGraw-Hill, 1979), 369-370.

การศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น-เลื่อนเงินเดือนว่ามี ความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถและผลงานหรือไม่ 4) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน เป็น การศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด 5) การ ยอมรับความขัดแย้ง เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละ คนในองค์การในลักษณะที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ และควรมีการเผชิญหน้ากันหรือ แสดงออกซึ่งความขัดแย้งอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้ และ 6) การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ กับองค์การ ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการ สมัยใหม่¹⁹⁵

อัลดักและบริฟ (Aldag and Breef) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นอิสระ หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ 2) โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากรรวมทั้งวิธีการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ 3) การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูป ของการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของ บุคลากร และ 4) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับที่องค์การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ สมาชิกองค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากผู้นำ¹⁹⁶

คอตเตอร์ (Kotter) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในองค์การแต่ละองค์การนั้นมีบรรยากาศองค์การเฉพาะ ตน ต้องประกอบโดยทั่วไปนั้นเหมือนกัน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีผลต่อบรรยากาศองค์การและมี ผลกระทบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ไม่มีองค์ประกอบใดที่มีอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำเอาแต่ละองค์ประกอบมา ประกอบเข้ากันแล้วก็จะเกิดเป็นบรรยากาศองค์การขององค์การนั้นๆ องค์ประกอบดังกล่าวมี 7 ประการ ได้แก่ 1) การดำเนินงานขององค์การ (Organization processes) คือ วิธีการที่องค์การใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการ คิดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการพัฒนาผลผลิต 2) ระดับของโครงสร้างองค์การ (Degree of Structure) คือ จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างองค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่างๆ วิธีปฏิบัติและ มาตรฐาน 3) ทรัพยากรขององค์การ (Assets) คือ ขนาดและคุณลักษณะภายในต่างๆ ขององค์การ อาทิเช่น จำนวน บุคลากร เครื่องจักร ห้องทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ สถานที่และการเงิน 4) ระบบสังคม (Social System) คือ บรรทัดฐาน และค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความ ไว้วางใจ 5) เทคโนโลยี (Technology) คือ เทคนิคสำคัญๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี 6) การบริหารจัดการ (Management) คือ การปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การ การควบคุม และการจูงใจ และ 7) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) คือ สิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

¹⁹⁵J. Kelly, **Organizational Behavior** (Illinois: RICHARD D. IRWIN, INC., 1980), 246.

¹⁹⁶R. J. Aldag and A. P. Breef, **Managing Organizational Behavior** (New York: West Publishing Company, 1981), 423.

ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้ดูแลกระบวนการ และสมาคมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต และการบริการขององค์กร รวมถึงภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่¹⁹⁷

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) Context (บริบทขององค์กร) ซึ่งเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะขององค์กร ได้แก่ ปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดหลักปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ขององค์กรที่ชัดเจน 2) Structure (โครงสร้าง) เกี่ยวกับขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย การกำหนดอำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากร การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นหรือยาว 3) Process (วิธีดำเนินการ) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเผด็จการ หรือประชาธิปไตย การสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร ความชัดเจนของระบบการให้รางวัล 4) Physical Environment (สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) ได้แก่ การตกแต่งภายในห้องทำงาน พื้นที่ อุณหภูมิ แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ที่ตั้ง ความปลอดภัย และ 5) Value and Norm (ค่านิยม และข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน) ได้แก่ การปฏิบัติงาน (Conformity) ความมีเหตุมีผล (Rationality) การได้ทราบเป้าหมาย การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร (Loyalty) สิ่งเหล่านี้สังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์กร¹⁹⁸

มิติบรรยากาศขององค์กร (Dimension of Organizational Climate) นั้นเป็นองค์ประกอบย่อยที่จะนำมาใช้วัดลักษณะของบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการวัดลักษณะของบรรยากาศขององค์กร อาทิเช่น ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) มิติโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสารตามการบังคับบัญชา 2) มิติความรับผิดชอบ กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ 3) มิติการให้รางวัล กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับรางวัลและผลตอบแทนที่ได้รับในการปฏิบัติงาน 4) มิติความเสี่ยงภัย กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยในการทำงาน ความท้าทายในงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร 5) มิติความอบอุ่น กล่าวคือ ลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เกี่ยวกับสัมพันธภาพทางกายในองค์กร ของบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม 6) มิติการสนับสนุน กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการช่วยเหลือกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลและมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนดไว้ 8) มิติความขัดแย้ง กล่าวคือ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และ 9) มิติความ

¹⁹⁷John P. Kotter, **Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention** (MA :Addison-Wesley, 1978), 9-22, quoted in Warren R. Plunket, and Raymond F. Attner, **Introduction to Management**, 4th ed. (Boston : PWS-Kent, 1992), 416 - 419.

¹⁹⁸Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 234.

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การเป็นสมาชิกที่ดี และมีคุณค่าขององค์การ¹⁹⁹

สตีร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ที่ได้นำผลงานของแคมป์ (Camp) และคณะมาอธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยได้แสดงทัศนะไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และการลงโทษ (reward punishment relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกหน่วยงานจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ และระบบคุณธรรมมากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์เท่านั้น เป็นต้น 3) การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ที่จะถูกรวมศูนย์อยู่กับผู้บริหารระดับสูง 4) การเน้นถึงความสำเร็จ (achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรในองค์การที่จะทำงานที่ดี และช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ 5) การเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development emphasis) หมายถึง ระดับที่องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ 6) ความมั่นคงและความเสี่ยง (security versus risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่างๆ (pressures) ภายในองค์การ ที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์การ 7) การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (openness versus defensiveness) หมายถึง ระดับที่บุคลากรในองค์การพยายามที่จะปิดบังความรับผิดชอบของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา 8) สถานภาพและขวัญกำลังใจ (status and morale) คือ ความรู้สึกต่างๆ ไปของบุคลากรที่มีต่อองค์การแห่งนี้ว่าเป็นสถานที่ที่เหมาะสมแก่การทำงาน 9) การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (recognition and feedback) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงาน และสนับสนุนในการทำงาน และ 10) ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์การ (general organizational competence and flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์การรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกำลังทำอะไรองค์การมีความสามารถ และยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรเกิดขึ้น และควรตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร²⁰⁰

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์การไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ความมีอิสระ (individual autonomy) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการตัดสินใจ การปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) การยอมรับ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (consideration, warmth and support) หมายถึง ความต้องการในการยอมรับ และความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3) โครงสร้างของตำแหน่ง (position structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย 4) การให้รางวัลตอบแทน (reward orientation) หมายถึง การให้ผลตอบแทน หรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยองค์การจะให้การสนับสนุน หรือให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดี 5) การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (progressive development)

¹⁹⁹George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 81-82.

²⁰⁰Richard Steers and Lyman Porter, **Motivation and Work Behaviour** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1979), 355-366.

หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา การเสนอความคิด และวิธีการใหม่ๆ 6) การเสี่ยง (risk-taking) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยปราศจากความรู้สึกของการแก้แค้น การเยาะเย้ย หรือการลงโทษ 7) การควบคุม (control) หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่องค์กรกำหนด และ 8) การขัดแย้ง (conflict) หมายถึง การที่องค์กรยินยอมให้มีการขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น²⁰¹

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ 1) การสนับสนุน (supportive) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นชมเชยยกย่องวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจด้านวิชาชีพและความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน 2) การควบคุม (directive) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทอย่างใกล้ชิดและเข้มงวดกำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อยและปลีกย่อย และ 3) ความเคร่งครัด (restrictive) หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่เป็นภาระหนักอื่นๆ เกินความรับผิดชอบของครู ส่วนพฤติกรรมของครูก็มี 3 มิติเช่นกัน ได้แก่ 1) ความเป็นมิตร (collegial) หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานกระตือรือร้น ให้การยอมรับและแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง 2) ความสนิทสนม (intimate) หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม และ 3) การไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged) หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงานวิพากษ์วิจารณ์และพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานของตน²⁰²

ประเภทของบรรยากาศองค์กรนั้น นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ต่างๆกัน อาทิเช่น บิลและคณะ (Beal and Others) ที่ได้กล่าวถึงบรรยากาศและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกลุ่มว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องตัดสินบรรยากาศกลุ่ม กลุ่มที่มีบรรยากาศอบอุ่น อิสระ ประชาธิปไตย ดูเหมือนจะมีผลงานดีกว่าและน่าพึงพอใจมากกว่า เพราะจะลดความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ความก้าวร้าวลง จะมีแต่ความเป็นมิตร ความจริงจัง ความร่วมมือและความรู้สึกที่ “พวกเรา” มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์กรที่มีบรรยากาศประชาธิปไตยช่วยเอื้อให้มีการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตและขวัญ ซึ่งบิลได้จำแนกประเภทของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบกลัว สงสัย กลัวจะไม่เป็นที่ยอมรับ ต่างสงสัยไม่ไว้วางใจกันและกัน บรรยากาศจะก้าวร้าว ซึมเซา เฉื่อยชา ไม่มีชีวิตชีวา แต่ละคนจะคอยให้

²⁰¹W. B. Brown and D. J. Moberg, **Organizational Theory and Management: A Macro Approach** (New York: Wiley & Sons, 1980), 34-49.

²⁰²Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 192

ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูดออกความเห็นก่อน 2) บรรยากาศเป็นมิตร ออบอุ้ม อิสระ ทุกคนรู้สึกสบายที่จะแสดงความคิดเห็น พูดจากันอย่างตรงไปตรงมา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกของตน 3) บรรยากาศแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่ากลุ่มควรจะทำอะไร ตามที่ตนตั้งใจ ไม่มีใครมีส่วนร่วมหรือริเริ่มกระทำการ ยกเว้นที่ได้รับคำสั่ง 4) บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำ เพื่อที่จะ ร่วมกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ และ 5) บรรยากาศที่เชื่อในคุณค่าของผู้อื่นยอมรับความสามารถในการ ปฏิบัติงานของผู้อื่นผู้บังคับบัญชามีสายตาคว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน²⁰³

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ได้จำแนกประเภทของบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1.1) เปิดโอกาสให้เกิด การรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ 1.2) ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร 1.3) ให้ ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย และ 1.4) ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็น สมาชิกของกลุ่ม 2) บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 2.1) มีการกำหนดโครงสร้าง องค์การในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2.2) บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถาบันอยู่ในระดับสูง และ 2.3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย และ 3) บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 3.1) เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว 3.2) มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ 3.3) ให้การยอมรับ และรางวัลสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานดี และ 3.4) สร้างความประทับใจที่บุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม²⁰⁴

ฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้จำแนกประเภทของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 แบบ โดยใช้แนวคิดจากคะแนนใน 8 ด้านของพฤติกรรมองค์การที่เป็นคะแนนมาตรฐาน ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว บรรยากาศแบบนี้เปิดโอกาส และส่งเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างมาก เพราะแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะ เป็นผู้ประสานงานและแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นอิสระ ตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และพยายามที่จะสนองความต้องการของ องค์การตลอดเวลา ส่วนสำคัญที่สุดของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะของ ความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง 2) บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่ แสดงให้เห็นถึงว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารให้กำลังใจ และคำนึงถึง ความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แม้ว่าจะน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่อง จุดสำคัญของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้ดี และมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกันผู้ร่วมงาน ไม่มีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง

²⁰³George M. Beal, Joe M. Bohlen, and J. Neil Raudabaugh, **Leadership and Dynamic Group Action** (Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1974), 83-85.

²⁰⁴George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 46-65.

ต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อทุกคนและพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับพิชิตชอบโดยไม่แสดงการจับผิดคน ในบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและไม่แสดงการเห็นแก่ตัว นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความเหมาะสม จุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเรื่องรองลงมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล 3) บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการหรือความจำเป็นต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานจะใช้ประกอบการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนัก ไม่มีเวลาสังสรรค์ซึ่งกันและกัน การไม่ให้ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อยและมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานมาก ความสนิทสนมฉันทน์ที่เพื่อนระหว่างเพื่อนร่วมงานมีน้อยเช่นกัน ผู้บริหารมักไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานโดยอิสระ และแสดงความรับผิดชอบ ผู้บริหารพยายามทำงานหนัก เพื่อเป็นตัวอย่างและต้องการให้งานทุกอย่างดำเนินการอย่างสมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตามขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานยังคงสูง ดังนั้น บรรยากาศเช่นนี้จึงยังคงจัดอยู่เป็นแบบเปิดมากกว่าแบบปิด 4) บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้เน้นความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานมากนัก ซึ่งก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แล้ว หน่วยงานมักจะประสบปัญหาในการทำงานตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมงานมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานน้อย ทุกคนในหน่วยงานแสดงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ต่างคนต่างมีความรู้สึกที่หน่วยงานของตนเองเปรียบเหมือน "ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข" 5) บรรยากาศแบบฉันทน์ที่พ่อกับลูก (paternal climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกที่ถูกต้องมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง บรรยากาศแบบนี้จึงค่อนข้างเป็นแบบปิด การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมีมาก เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ตลอดเวลาผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมักสนองความต้องการในระดับต่ำ นอกเหนือจากนั้นผู้ร่วมงานมักไม่นิยมคบค้าสมาคมภายในกลุ่ม ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ต้องแบกภาระที่หนักและงานมักจะมีอุปสรรค ผู้บริหารจะคอยควบคุม ตรวจสอบและคอยแนะนำผู้ร่วมงานเสมอ เพราะต้องการผลงานที่สูงจนบางครั้งกลายเป็นว่า ผู้บริหาร คือ "คุณพ่อรู้ดีไปเสียทุกอย่าง" และ 6) บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการขาดการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมาก ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกที่ ต้องแบกภาระที่หนัก งานต่าง ๆ มีอุปสรรค ทุกคนมีความรู้สึกสิ้นหวัง และรู้สึกเหมือนว่าตนเอง "ถูกพันธนาการอยู่ในระบบ" ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ผู้บริหารจะห่างเหินจาก ผู้ร่วมงานมาก แต่มักจะคอยกระตุ้นด้วยวาจาว่า "เราควรจะทำงานให้หนักขึ้น" แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะคอยสร้างผลงานให้แก่ตนเอง และขาดการจูงใจผู้ร่วมงาน อีกทั้งการมอบหมายความรับผิดชอบมักไม่ค่อยถูกต้อง ผู้ร่วมงานจะทำงานแบบ "เช้าขามเย็นขาม" เนื่องจากความสิ้นหวัง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ถ้าเกิดขึ้นกับหน่วยงานใดควรจะต้องมีการแก้ไขโดยเร่งด่วน²⁰⁵

²⁰⁵ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, *The Organizational climate of School* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), 133 - 152.

ไลเคิร์ต (Likert) ได้สร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ด้วยอาศัยความแตกต่างของระบบการบริหารจึงทำให้สามารถจำแนกบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเผด็จการ (exploitive authoritarian climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงาน โดยการบังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด 2) บรรยากาศอย่างมีศิลป์ (benevolent authoritarian climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ขอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหาร ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สำหรับนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ 3) บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (consultative climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล การติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และ 4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (participative group climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกๆ เรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม ด้วยเหตุที่แนวคิดของไลเคิร์ตนั้นเป็นการมององค์การทุกองค์การในเชิงระบบทั้งระบบดังนั้นจึงเหมาะกับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนเพียงใด สำหรับแบบของบรรยากาศองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ตามทัศนคติของไลเคิร์ตแล้วเห็นว่าองค์การแบบที่ 4 คือ แบบมีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบที่ดีที่สุดหรือเป็นแบบอุดมคติ และรูปแบบต่างๆ ของบรรยากาศองค์การข้างต้น²⁰⁶

การประเมินบรรยากาศขององค์การนั้น นักวิชาการทั้งหลายได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินไว้หลายแนวทางด้วยกัน อาทิเช่น ไลเคิร์ต (Likert) ได้ทำการประเมินบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่างๆ เหล่านี้คือ 1) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย การทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบ ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย 3) การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (employee-oriented) หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจ

²⁰⁶Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961), 222-236.

ในการทำงาน 4) อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงาน 5) เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการอย่างดี และ 6) แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและ ความไม่ลงรอยกันขององค์กร องค์กรพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนัก เพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน²⁰⁷

ฮัลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1963) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรที่เขาปฏิบัติงานร่วมกันสามารถวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศขององค์กร OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งแบบประเมินดังกล่าวนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยฮัลปินและครอฟท์ในปี ค.ศ. 1966 เพื่อใช้สำหรับศึกษาในเรื่องบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ใช้วัดบรรยากาศขององค์กร 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate' Behaviour) 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดความรู้สึกที่จะช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย ต่างคนต่างทำ ไม่มีความสามัคคี ทำงานไม่ประสานกันและไม่มีที่พึ่งพาศักดิ์กัน 2) ด้านอุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานมีต่อการปฏิบัติงานโดยขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายเพราะผู้บริหารสั่งงานมากประกอบกับผู้ร่วมงานอึดอัดใจต่อกฎระเบียบที่จะต้องปฏิบัติโดยผู้บริหารเป็นผู้ตั้งขึ้นมาและเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากยิ่งจะทำให้ไม่เป็นที่ผลดีต่อการทำงาน 3) ด้านขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่รู้สึกว่าการทำงานเกิดขวัญกำลังใจ มีความรักใคร่และปรองดองกันในทุกขณะ ต่างเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันช่วยเหลือกันและพึ่งพากัน แม้จะเป็นงานในหน้าที่หรืองานส่วนตัว เพราะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคมและได้รับความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานสูง และ 4) ด้านความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกสนิทสนมกันและดูแลทุกข์สุขซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างสนุกสนาน มีความใกล้ชิดพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติในการทำงาน และจากพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator' Behaviour) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความโดดเด่น (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการบริหารงานแบบเป็นทางการ ยึดกฎระเบียบ ขอบบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงานและพยายามไม่สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน 2) การมุ่งเน้นการผลิตผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานที่เน้นแต่ผลงานและสั่งงาน และควบคุมดูแลใกล้ชิดตรวจตรา เพื่อใช้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการทำงานด้วยความเครียด 3) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะโน้มน้าว จูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงาน และพยายามช่วยเหลือ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถและแสดงความรับผิดชอบ พร้อมทั้งผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน และ 4) การให้ความใส่ใจ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารที่มี

²⁰⁷R. Likert and J. Likert, *New Ways of Management Conflict* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), 73.

พฤติกรรมแสดงความเมตตา กรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือ และดูแลความเป็นอยู่พร้อมสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน²⁰⁸

2. ขอบเขตด้านการจัดองค์การ

2.1 การจัดองค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่าจัดไว้ว่า เป็นกิริยา หมายถึง ตกแต่ง เช่น จัดบ้าน, ทำให้เรียบ, วางระเบียบ, เรียงตามลำดับ เช่น จัดแถว จัดหนังสือ²⁰⁹ ครั้นทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงได้รูปศัพท์เป็น การจัด ซึ่งหมายถึง การตกแต่ง การทำให้เรียบ การวางระเบียบ หรือการเรียงลำดับ และได้ให้ความหมายของคำว่าองค์การไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงาน ระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ โดยให้คำแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า organization²¹⁰ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น แมคลาร์นี (McLamey, 1964) คูนท์และ โอคอนเนล (Koontz and O'Donnell, 1964) ฟลิปโป (Flippo, 1966) สโตนเนอร์และแวนเคิล (Stoner and Wankel, 1986) ดาฟท์ (Daft, 1997) ไวทริชและคูนท์ (Wehrich and Koontz, 1997) ร็อบบินส์ (Robbins, 1998) ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2003) และ เดสส์เลอร์ (Dessler, 2004) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า การจัดองค์การนั้น หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การให้เป็นระบบเพื่อจะเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประโยชน์ที่เกิดจากการจัดองค์การอย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การนั้น พะยอม วงศ์สารศรี ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้งานทุกอย่างในองค์การดำเนินไปด้วยความสำเร็จด้วยดี 3) ทำให้ประหยัดและคุ้มค่าเพราะไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนและความล่าช้า 4) ทำให้้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตต่อไป 5) ทำให้สมาชิกเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และ 6) ทำให้สมาชิกในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน²¹¹ ส่วนความสำคัญของการจัดองค์การนั้น เสน่ห์ จуйโต ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดองค์การมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่

²⁰⁸ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: McMillan Company, 1996), 150-151.

²⁰⁹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

²¹⁰ เรื่องเดียวกัน.

²¹¹ พะยอม วงศ์สารศรี, *องค์กรและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542), 107-108.

ได้วางไว้ 2) เพื่อชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งงาน 3) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการจัดกลุ่มของกิจกรรม 4) เพื่อแสดงให้เห็นระบบเชื่อมโยงการวางแผนและการควบคุม และ 5) เพื่อแสดงให้เห็นระบบการตัดสินใจขององค์กร²¹²

หลักการของการจัดองค์กรนั้น ฟาโยล (Fayol) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ซึ่งเมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR ได้แก่ 1) หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวคือ องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม 2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวคือ การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กันควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว 3) หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวคือ การประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร 4) หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวคือ ทุกองค์กรต้องมีอำนาจสูงสุดจากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกคนในองค์กร หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง และ 5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบ กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายมารับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี²¹³

สิริอร ชันทรหัตถ์ ได้แสดงทัศนะไว้ 12 ประการ ได้แก่ 1) หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวคือ องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม 2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวคือ การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว 3) หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวคือ การประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร 4) หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวคือ ทุกองค์กรต้องมีอำนาจสูงสุดจากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกคนในองค์กร หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง 5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบ กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายมารับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี 6) หลักความสมดุล (Balance) จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน

²¹² เสน่ห์ จุ้ยโต, “การจัดองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาของค์กรและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 310-313.

²¹³ Henri Fayol, อ้างถึงใน สุวิทย์ แยมเพื่อน, หลักการจัดการ, เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/04.html

กล่าวคือปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย 7) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ ทำ ๆ หยุด ๆ หรือ ปิด ๆ เปิด ๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านคงจะไปไม่รอดแน่ 8) หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์การจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ 9) หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่า ควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากเกินไป โดยปกติหัวหน้าคนงานไม่เกิน 6 หน่วยงาน 10) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One man one boss" 11) หลักตามลำดับชั้น (Ordering) ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่หัวหน้าภาควิชาควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าคณะภาควิชา นั่นสังกัดอยู่ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าคณะวิชานั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการทำงานขวัญและจิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ และ 12) หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาดีความชอบและการเอนตำแหน่งควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของตนโดยใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย²¹⁴

สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แสดงทัศนะไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดหน้าที่การงาน 2) การแบ่งการทำงาน 3) การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ 4) การจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์การ 5) การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานต่างๆ 6) การจัดสายการบังคับบัญชา 7) การจัดช่วงการบังคับบัญชา 8) การจัดเอกภาพทางการบริหาร 9) การกำหนดอำนาจหน้าที่ และ 10) การกำหนดความรับผิดชอบ พร้อมทั้งได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญขององค์การไว้ 3 ประการ คือ 1) องค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันทำระหว่างบุคคลขององค์การอย่างทั่วถึงและยุติธรรม 2) องค์การจะต้องมีศูนย์รวมอำนาจแห่งหนึ่งหรือหลายแห่งกระจายกันออกไปตามระบบการกระจายอำนาจที่ดี และ 3) องค์การจะต้องมีการสับเปลี่ยนบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม²¹⁵

กระบวนการจัดองค์การนั้น ฟินกิน (Finkin) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพิจารณาแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องริเริ่มจากการพิจารณาแผนขององค์การ เพื่อจะชี้ให้เห็นกลไกการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ปรากฏในแผนงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ลงตัว และสนองตอบต่อการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย 2) การจัดกลุ่มงานหลัก เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร

²¹⁴ ศิริอร ชันชหัตถ์, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์, 2536), 82-83.

²¹⁵ สมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 141-142.

จะต้องออกแบบทำงาน โดยจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันขององค์การเข้าเป็นกลุ่มงานหลักในเบื้องต้น 3) การจัดกลุ่มงานย่อย เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่านอกจากจะแบ่งงานขององค์การเป็นฝ่ายแล้วนั้นยังมีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องแบ่งงานในฝ่ายหลักๆ ออกเป็นงานย่อยในระดับแผนกหรือในระดับที่ย่อยกว่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจับบุคลากรลงไปปฏิบัติงานตามหลักความชำนาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การจัดสรรทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดบุคลากรลงไปปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีอยู่หลายชนิดในองค์การ และงานเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง ทั้งนี้หลักการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความสามารถของผู้บริหารว่าจัดคนลงปฏิบัติงานได้เหมาะสมเพียงใด และ 5) การประเมินผลการจัดการ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะพยายามค้นหาข้อมูลย้อนกลับให้ได้ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การตามกลไกข้างต้น ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด และกลไกส่วนใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข²¹⁶

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work and Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทว่า กิจการของคนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอนก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ 2) ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description and Delegation of Authority and Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้คือ 2.1) ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้ 2.2) ขั้นตอนมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้) และ 2.3) การมอบหมายงานประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้ และ 3) จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน²¹⁷

อนงค์ทิพย์ วสินนท์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการในการสร้างโครงสร้างของหน่วยงาน แนวทางการปฏิบัติงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดงานและให้ความหมายของงาน (Job definition) เป็นการแบ่งงานทั้งหมดขององค์การออกเป็นงานย่อยๆ แล้วจึงบรรยายลักษณะงานในหน้าที่ต่างๆ ที่ต้องกระทำในแต่ละงาน 2) การกำหนดแผนกงาน

²¹⁶Eugene F. Finkin, "Techniques for Making People More Productive," **Journal of Business Strategy** 12, 2 (March 1991): 53-56.

²¹⁷ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, อ้างถึงใน สุวิทย์ เข้มเฟื่อน, **หลักการจัดการ**, เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomayut.com/library_2/extension-1/organization/05.html

(Departmentation) งานแต่ละงานที่ถูกแบ่งออกเป็นส่วนย่อยๆ ในขั้นที่หนึ่งนั้น จะนำมาจัดรวมกลุ่มกันเข้าตามเหตุผลและประเภทของงาน 3) การกำหนดช่วงของการควบคุมและบังคับบัญชา (Span of Control) เป็นการกำหนดกลุ่มของงานว่างานในแต่ละกลุ่มเหล่านั้นจะอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของใคร ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ นั้นจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบกี่คน 4) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไปยังกลุ่มต่างๆ ที่จัดไว้ ซึ่งการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นควรกระทำอย่างสมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย 5) การจัดวิธีการในการปฏิบัติงาน การกำหนดเครื่องมือและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ เครื่องมือและแนวทางในการปฏิบัติงานดังกล่าวนั้นนอกจากจะเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการประสานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนด เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์การอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ ซึ่งได้จำแนกประเภทขององค์การได้ตามลักษณะของการจัดองค์การได้ดังนี้คือ 1) พิจารณาองค์การจากแผนผังแสดงโครงสร้างองค์การ สามารถจำแนกองค์การได้ 2 ประเภท คือ องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) และ องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) 2) พิจารณาองค์การจากลักษณะของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ สามารถจำแนกองค์การได้ 2 ประเภท คือ องค์การแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization) และ องค์การแบบหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวก (Staff Organization) และ 3) พิจารณาองค์การจากลักษณะการจำแนกแผนกงานภายในองค์การ สามารถจำแนกองค์การได้ 5 ประเภท คือ องค์การแบบแบ่งแยกหน้าที่ (Functional Organization) องค์การแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วย (Division Organization) องค์การแบบผสมกันระหว่างแบ่งแยกหน้าที่และแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วย องค์การแบบโครงการ (Project Organization) องค์การแบบผสมกันระหว่างแบ่งแยกหน้าที่และโครงการ (Matrix Organization) และองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization)²¹⁸

ปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อการจัดองค์การนั้น เสน่ห์ จุ้ยโต ได้แสดงที่เสนอไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) สภาพแวดล้อม (environment) 3) ขนาดและวงจรชีวิตขององค์การ (size and life cycle) 4) เทคโนโลยี (Technology) และ 5) ความเกี่ยวพันของแผนกงาน (departmental interdependence)²¹⁹

การจัดองค์การนั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดโครงสร้างองค์การ โครงสร้างในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้สะดวก เพราะถ้า

²¹⁸ อดองค์ทิพย์ วสินนท์, “องค์การและการจัดรูปองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น PA 200 บทที่ 5 ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 191-193.

²¹⁹ เสน่ห์ จุ้ยโต, “การจัดองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 299-304.

กำหนดโครงสร้างขึ้นมาอย่างมีเหตุผลนั้นจะเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ²²⁰

โครงสร้างองค์กรนั้น สก็อตและมิทเชลล์ (Scott and Mitchell) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเป็นกรอบและขอบเขตการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นการจัดระเบียบในการทำงานตามหน้าที่ในส่วนต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ²²¹ ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นการกำหนดระบบการควบคุมและการประสานงาน โครงสร้างองค์กรจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีความซับซ้อนเพียงใดผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยทำให้เห็นระบบการทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง และความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร²²² โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้างองค์กรจะแสดงถึงการแบ่งส่วนงาน การกำหนดงานที่แต่ละส่วนงานต้องรับผิดชอบ การกำหนดและอธิบายบทบาทของงาน (Work Roles) และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททั้งหลายเหล่านั้น ทั้งในด้านการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร และอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ²²³ คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้างองค์กรทำให้เกิดกรอบแนวทางที่เป็นทางการสำหรับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างเกี่ยวข้องกับการแบ่งงานออกเป็นส่วนตัวหรือเป็นงานย่อยในระดับปฏิบัติ และกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานเหล่านั้น²²⁴ เสน่ห์ จุ้ยโต ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์กรมีอยู่ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นการสร้างแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร ซึ่งแต่ละส่วนประกอบจะต้องประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานออกเป็นส่วนตัว การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วน การจัดบุคคลเข้างานอย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นการ

²²⁰ องค์กรทิพย์ วสินนท์, “องค์กรและการจัดรูปองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร รัฐกิจเบื้องต้น PA 200 บทที่ 5 ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 192.

²²¹ William G. Scott and Terence R. Mitchell, **Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis**, 7th ed. (Illinois: The Dorsey Press.,1975), 40.

²²² B. J. Hodge and William P. Anthony, citing in H. Joseph Reitz and Linda N. Jewell, **Managing** (Glenview, Ill. : Scott, Foresman,1985), 348.

²²³ Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure Design and Application** (New Jersey: Prentice - Hall.,1990) 82-83.

²²⁴ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, **Organization and Contingency Approach**, 4th ed. (Singapore: McGraw - Hill., 1985), 205.

แสดงให้เห็นอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย การจัดโครงสร้างองค์การมี 4 ขั้นตอนในการดำเนินการ ได้แก่ 1) แบ่งงานหรือกิจกรรมในองค์การออกเป็นแผนกงานหรือหน่วยงานย่อย 2) จัดระบบหน่วยงานดังกล่าวโดยยึดหลักการแบ่งงานตามความเหมาะสม 3) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน และ 4) จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาตามความเหมาะสมในแต่ละกรณี²²⁵

องค์ประกอบโครงสร้างองค์การนั้น เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนเดียวกันกับร่างกายของมนุษย์ที่ประกอบด้วยส่วนศีรษะ ลำตัว แขนขา แขนงซ้ายและเท้า โดยได้แบ่งโครงสร้างขององค์การเชิงเปรียบเทียบออกเป็นองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) องค์ประกอบในส่วนปฏิบัติการ (The Operating Core) ส่วนของพนักงานปฏิบัติงานพื้นฐานที่รับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ 2) องค์ประกอบในส่วนกลยุทธ์ (Strategic Apex) ส่วนของผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบต่อการกิจทั้งหมดขององค์การ 3) องค์ประกอบในส่วนสายหลักระดับกลาง (The Middle Line) ส่วนของผู้บริหารระดับกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างโครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์กับโครงสร้างระดับปฏิบัติการ 4) องค์ประกอบในส่วนโครงสร้างทางวิชาการ (The Techno structure) ส่วนของนักวิเคราะห์ที่รับผิดชอบต่อการกำหนดมาตรฐานการทำงานขององค์การ และ 5) องค์ประกอบในส่วนสายงานสนับสนุน (The Support Staff) ส่วนของบุคคลที่ทำงานในหน่วยที่ปรึกษา ซึ่งไม่ได้รับผลิตผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ แต่ให้การสนับสนุนโดยอ้อม²²⁶ โคแกน (Kogan) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบในการที่จะนิยามโครงสร้างองค์การนั้นมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การถูกออกแบบเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของระบบการรายงานที่เป็นทางการ รวมถึงการกำหนดจำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชา และการควบคุมของผู้บริหาร 2) โครงสร้างขององค์การจำแนกและจัดกลุ่มของบุคลากรเข้าด้วยกันเพื่อจัดเป็นฝ่ายและการจัดฝ่ายทั้งระบบขององค์การ และ 3) โครงสร้างขององค์การรวมถึงการออกแบบระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสาร การประสานงาน และการบูรณาการสรรพกำลังทั้งองค์การ²²⁷ สิริอร ชันธหัตถ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้างองค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้คือ 1) ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง บางองค์การเมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้วทำให้องค์การสลายตัวไปก็มีแต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว 2) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) หมายถึงการแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ แล้วมอบให้

²²⁵ เสน่ห์ จุ้ยโต, “การจัดองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 306.

²²⁶ Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), 262.

²²⁷ Marcela Kogan, “Rally the Troops,” *Government Executive* (January 1996): 202, อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, *ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 169.

แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ 3) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่ากันอย่างไร สายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบว่า ตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบต่อกันอย่างไร ใครรับผิดชอบต่อใคร 4) ช่วงการควบคุม (Span of control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบก็หน่วย การจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การ เพราะหากว่าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง และ 5) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และป้องกันมิให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ก้าวถ่างกัน²²⁸

หลักการกำหนดโครงสร้างองค์การนั้น พระยอ วังศ์สารศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่จะจัดโครงสร้างองค์การให้มีความสมบูรณ์ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่องค์การนั้น ควรคำนึงถึงหลักการพื้นฐานขององค์การ 14 ประการ ดังนี้ ได้แก่ 1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ (Consideration of objective) 2) เอกภาพในการปฏิบัติงาน (Unity of actions) 3) การแบ่งงานและการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Division of work and specialization) 4) การกำหนดลักษณะงาน (Definition of jobs) 5) การจำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงานและสายงานที่ปรึกษา (Separation of line and staff functions) 6) สายบังคับบัญชา (Chain of command) 7) ดุลยภาพของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Parity of authority and responsibility) 8) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) 9) ช่วงของการบังคับบัญชา (Span of supervision) 10) ความสมดุลของปัจจัยต่างๆ (Balance of various factors) 11) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 12) การยืดหยุ่น (Flexibility) 13) ความต่อเนื่อง (Continuity) และ 14) เหตุการณ์พิเศษ (Exceptional matters)²²⁹ เสน่ห์ ขุ้ยโต ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การตามความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical) มีหลักการอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาได้เพียงคนเดียว อันจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่สอดคล้องต้องกันทั้งจากข้างบนสู่ล่างและจากข้างล่างขึ้นบน 2) หลักขอบข่ายการควบคุม (span of control) หลักการที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหรือกี่หน่วยงาน ทำให้ทราบได้ว่าขอบข่ายแห่งการควบคุมนั้นกว้างหรือแคบเพียงใด โครงสร้างองค์การจึงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ขอบข่ายการควบคุมแบบแคบ และ ขอบข่ายการควบคุมแบบกว้าง ตามความเหมาะสม 3) หลักกำหนดสายการบังคับบัญชา (chain of command) การกำหนดลำดับชั้นในการบังคับบัญชา เพื่อที่จะบ่งชี้ว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดอยู่ในลำดับอำนาจหน้าที่ชั้นใดสูงกว่า หรือต่ำกว่าตำแหน่งใดหรือหน่วยงานใดบ้าง มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ในด้านอำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ในด้านความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร และ 4) หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การรวมอำนาจหมายถึงการที่บุคคลคนเดียวหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ

²²⁸ ศิริอร ชันชหัตต์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2544), 29.

²²⁹ พระยอ วังศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542), 111-112.

ส่วนการกระจายอำนาจหมายถึง การที่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารในระดับต่างๆ²³⁰ และได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การตามความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal) นั้น มีหลักการอยู่ 2 ประการ ได้แก่ 1) หลักการจัดแผนงาน การจัดแผนงาน (Departmentation) นั้นหมายถึงการจัดกลุ่มงานหรือกิจกรรมที่เหมือนกันไว้ในหมวดหมู่เดียวกันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้คล่องตัวและสะดวกขึ้น การจัดแผนงานนี้แบ่งให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 6 ประการ ประกอบด้วย 1.1) การจัดแผนงานแบบหน้าที่ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การซึ่งจัดกลุ่มกิจกรรมโดยใช้ทักษะ ความชำนาญ และใช้ทรัพยากรที่เหมือนกันกัน 1.2) การจัดแผนงานตามแบบผลิตภัณฑ์ หมายถึง การจัดกลุ่มกิจกรรมที่ยึดผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันเป็นสำคัญ 1.3) การจัดแผนงานตามแบบทีม หมายถึงการจัดแผนงานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างและเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสามารถที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ 1.4) การจัดแผนงานตามแบบเมตริกซ์ หมายถึง การจัดแผนงานที่พยายามบูรณาการแบบหน้าที่และแบบผลิตภัณฑ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ 1.5) การจัดแผนงานแบบเครือข่าย หมายถึง การจัดแผนงานที่มีหน่วยงานธุรกิจหลักของบริษัทไว้ตรงส่วนกลางหรือเป็น โบรกเกอร์ (Broker) แล้วกระจายหน่วยงานธุรกิจย่อยตามหน้าที่ในพื้นที่ต่างๆ โดยไม่รวมไว้ในที่เดียวกัน แต่มีลักษณะเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ และ 1.6) การจัดแผนงานแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ หมายถึงการจัดโครงสร้างขึ้นมาเพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะช่วยให้เหมาะสมสำหรับการวางแผนอนาคตขององค์การ นอกจากจะจัดแผนงานดังกล่าวแล้วนี้ ยังสามารถจัดแผนงานในลักษณะอื่นๆ ได้อีก เช่น การจัดแผนงานโดยยึดพื้นที่ การจัดแผนงานโดยยึดลูกค้า การจัดแผนงานตามกระบวนการ เป็นต้น และ 2) หลักการประสานงาน การประสานงาน (Coordination) หมายถึงการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน และลดความขัดแย้งในองค์การ รวมทั้งเป็นการสร้างความสมัครสมานสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย 2.1) การประสานงานในองค์การ (Internal Coordination) เป็นการประสานงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การประสานในแนวดิ่ง คือการประสานงานจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ได้บังคับบัญชา การประสานงานในแนวตั้ง (Bottom Coordination) คือการประสานงานจากผู้ได้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา และการประสานงานในแนวนอน (Horizontal Coordination) เป็นการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ 2.2) การประสานงานนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสานงานระหว่างองค์การกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะต้องจัดโครงสร้างให้เกิดการประสานความร่วมมือที่ดี รูปแบบการประสานงานองค์การดังกล่าวนี้ อาจเป็นการประสานการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก การสร้างพันธมิตรร่วม หรือโครงการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกก็ได้²³¹

รูปแบบของค์การหรือโครงสร้างองค์การนั้น อัลเดจและสเทิร์นส์ (Aldag and Stearns) ได้เสนอแนวคิดในการจำแนกหรือออกแบบของค์การตามลักษณะการแบ่งงานไว้ 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบหน้าที่เฉพาะ (Functional Design) เป็นองค์การแบบที่เป็นแบบพื้นฐานของการออกแบบของค์การทั่วไป มีการปฏิบัติงานตาม

²³⁰ เสน่ห์ จุ้ยโต, “การจัดองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 310-313.

²³¹ เรื่องเดียวกัน, 314-320.

หน้าที่เฉพาะ โดยจะแบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มตามลักษณะงานที่คล้ายกัน ใช้ทักษะอย่างเดียวกัน หรือทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน การออกแบบองค์กรรูปแบบนี้ใช้ได้ทั้งในองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะเป็นแบบที่จะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อมีผลผลิตจำนวนไม่มากนัก ต้องการการแบ่งงานให้แยกย่อยไปตามทักษะต่างๆ ให้มาก และมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารสูงสุด 2) แบบสาขา (Division Design) เป็นองค์กรที่จัดรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในการผลิตสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน รวมเข้าเป็นหน่วยงานที่บริหารดูแลกิจกรรมของตนเอง โดยเน้นที่การจัดกลุ่มงานหรือกิจกรรมตามผลผลิต กลุ่มลูกค้าหรือสถานที่ตั้ง มีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่กลุ่มงาน เพราะว่าผลผลิตของแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะช่วงการบังคับบัญชาจะถูกทำให้ลดลงโดยหัวหน้าแผนก มีการประสานงานแบบร่วมกัน (Pooled Interdependence) 3) แบบผสม (Hybrid Design) เป็นรูปแบบที่ผสมผสานกันขององค์กรแบบหน้าที่เฉพาะกับองค์กรแบบสาขา มีลักษณะที่มีหน่วยงานเป็นสาขาแต่แบ่งส่วนงานตามหน้าที่และรวมอำนาจการตัดสินใจไปอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในลักษณะของการร่วมมือกัน อาทิเช่น การกำหนดให้มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลร่วมกัน องค์กรแบบผสมนี้ใช้ได้เมื่อสาขาต่างๆ มีการจัดแบ่งแผนกงานในลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่งตัวอย่างของการออกแบบองค์กรแบบผสมนี้มีธนาคารเป็นต้น และ 4) แบบเมทริกซ์ (Matrix Design) เป็นการนำเอาวิธีการของโครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะและแบบสาขามาใช้พร้อมกัน โดยการดึงเอาบุคลากรที่มีความชำนาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะตามที่ต้องการมารวมตัวกันเป็นหน่วยโครงการ (Project) โดยผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่เฉพาะจะรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานหน้าที่เฉพาะและผู้บริหารหน่วยโครงการจะรับผิดชอบในการรวมเอากิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญจากแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำให้โครงการสมบูรณ์²³²

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ซึ่งเป็นนักวิชาการบริหารชาวฝรั่งเศสที่ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรไว้เดิม 5 รูปแบบ แต่ต่อมาได้มีการขยายต่อความคิดร่วมกับแลมเพิล (Joseph Lampel) ควินน์ (James B. Quinn) และ กอสมัล (Sumantra Ghoshal) แล้วได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรเพิ่มเติมจากรูปแบบที่เคยเสนอไว้เดิมอีก 2 รูปแบบ รวมเป็น 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) โครงสร้างเรียบง่ายหรือโครงสร้างผู้ประกอบการ (The Simple or Entrepreneurial Structure) เป็นองค์กรที่มีระบบการประสานงานแบบสั่งการโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีโครงสร้างแบบเรียบง่ายไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นสูง ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทสูงในการชี้นำทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจทั้งในแนวระนาบและแนวตั้ง ส่วนมากเป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง มีขนาดเล็ก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน และมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีอำนาจมากหรือผู้นำเข้มแข็ง 2) โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นองค์กรที่มีระบบประสานงานโดยใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจ มีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ ความชัดเจน และความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์มากกว่าผลงาน โดยมากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีอายุมาก และมีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน 3) โครงสร้างองค์กรขยาย (Diversified Organization) เป็นองค์กรที่มีการขยายตัวจากองค์กรขนาดใหญ่แบบเครื่องจักร มีการใช้มาตรฐานของผลผลิตเป็นเครื่องมือในการเชื่อมประสานงานกับส่วนต่างๆ มี

²³²Ramon J. Aldag and Timothy M. Stearns, **Management** (Cincinnati, Ohio : South-Western Pub., 1987), 295-309.

โครงสร้างที่ซับซ้อนประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ (Headquarter) และสำนักงานสาขา (Divisions) ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสูงในการประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีสองระดับคือ ระดับภาพรวมขององค์กรจะได้รับการจัดทำจากสำนักงานใหญ่ และระดับสาขาซึ่งสำนักงานสาขาเป็นผู้จัดทำ 4) โครงสร้างองค์กรตามวิชาชีพ (Professional Organization) มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้มาตรฐานของทักษะและความรู้ มีโครงสร้างแบบระบบราชการแต่มีการกระจายอำนาจสูง ผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้ปฏิบัติซึ่งมีการทำงานเป็นอิสระ แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเป็นประชาธิปไตยและมีความเป็นอิสระสูง ฝ่ายนโยบายและผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทน้อย ยุทธศาสตร์ขององค์กรถูกกำหนดโดยผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ ค่อนข้างมีเสถียรภาพแต่รายละเอียดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 5) โครงสร้างเฉพาะกิจ/เน้นนวัตกรรม (Adhocracy/Innovative Organization) มีพื้นฐานการประสานงานโดยใช้การสื่อสารทางตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีความเป็นประชาธิปไตยสูงสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์เกิดขึ้นจากการคิดริเริ่มของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากจะกลายเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรเมื่อได้รับการยอมรับและแพร่กระจายกลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมขององค์กร 6) โครงสร้างองค์กรอุดมการณ์และองค์กรพันธกิจ (Ideology and the Missionary Organization) เป็นองค์กรที่มีรากฐานการสร้างองค์กรจากอุดมการณ์ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรทั่วไป โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยขนาดเล็ก มีการจัดระบบอย่างหลวมและมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระกับหน่วยย่อยสูงแต่มีการควบคุมโดยปทัศฐานขององค์กรอย่างเข้มข้น สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ องค์กรปฏิรูป (Reformers) องค์กรเปลี่ยนสภาพ (Converters) และองค์กรปิดตัว (Cloister) และ 7) โครงสร้างองค์กรทางการเมือง (Political Organization) รูปแบบขององค์กรการเมืองอธิบายในทอมของอำนาจไม่ใช่โครงสร้าง และเป็นอำนาจที่แสดงออกมาโดยขาดความชอบธรรม ดังนั้นจึงไม่มีกลไกและวิธีการประสานงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลัก แต่ขึ้นอยู่กับบริบทที่การเมืองแสดงออกมาในช่วงนั้นๆ ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ กระแสที่ครอบงำองค์กรคืออำนาจที่ไม่เป็นทางการ และการต่อสู้ช่วงชิงชัยชนะกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบคือ องค์กรการเมืองแบบเผชิญหน้า (Confrontation) องค์กรแบบพันธมิตรชั่วคราว (Shaky Alliance) องค์กรแบบที่ถูกทำให้เป็นการเมือง (Politicized Organization) และองค์กรแบบเป็นพื้นที่การเมืองอย่างสมบูรณ์แบบ (Complete Political Area)²³³

อนงค์ทิพย์ วีสินนท์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดองค์กรตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่นั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งต้องคำนึงถึงลักษณะของผลผลิตขององค์กรและผู้รับประโยชน์หรือผู้รับบริหารด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่ 1) Machine Organization คือองค์กรที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างที่เป็นสัดส่วนแน่นอน มีแผนผังแสดงโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน มีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ 1.1) มีการจำแนกงานไปตามหน้าที่และความรู้ความชำนาญพิเศษ 1.2) มีการควบคุมการปฏิบัติงานและประสานงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 1.3) ระบุถึงสิทธิ พินัย ข้อผูกพัน วิธีการในการดำเนินงาน ตลอดจนบทบาทของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน 1.4) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างแน่นอน 1.5) มีโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กร การควบคุมอำนาจหน้าที่และ

²³³Henry Mintzbergs, and Others, **The Strategy Process: Concepts, Context** (United Kingdom: Pearson Education, 2003), 224-225.

การติดต่อสื่อสาร ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชาในรูปสามเหลี่ยมพีรามิดจากระดับสูงลงมายังระดับล่าง

1.6) สนับสนุนให้มีสายการบังคับบัญชา ในการบริหารงาน ด้วยการวางระบบข้อมูล ระบบควบคุมข้อมูลไว้ที่ระดับสูงสุดของการบังคับบัญชาเท่านั้น และ 1.7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง และเน้นเรื่องความจงรักภักดี ความเคารพเชื่อฟังต่อองค์กรและต่อผู้บังคับบัญชา และ 2) Organismic Organization คือ องค์กรที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง จะไม่มีแผนผังโครงสร้างขององค์กรที่ถาวร การจัดรูปองค์กรจะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์และปัญหาเป็นตัวกำหนดผู้ปฏิบัติงาน มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ 2.1) ลักษณะการทำงานภายในองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพเหตุการณ์ให้ความสำคัญกับความรู้ความชำนาญพิเศษที่จะสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร 2.2) เน้นในเรื่องของการมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยไม่มีการจำกัดของเขตของสิทธิ พันธะข้อผูกพัน หรือวิธีการในการดำเนินงาน 2.3) โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีลักษณะเป็นตาข่าย 2.4) ศูนย์กลางของอำนาจหน้าที่ไม่ใช่อยู่ที่ผู้บังคับบัญชา แต่อยู่ที่ผู้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งใดก็ได้ของตาข่ายงาน 2.5) การติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงานภายในองค์กรจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแนวนอนและแนวทแยงมากกว่าแนวดิ่ง และ 2.6) เน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่รับผิดชอบและจรรยาบรรณวิชาชีพมากกว่าความจงรักภักดี²³⁴

เสน่ห์ จุ้ยโต ได้แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรแบบหลัก (Line organization) เป็นโครงสร้างที่จัดขึ้นแบบง่าย ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่คนเดียว มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นลงมาตามลำดับอย่างชัดเจน รู้ว่าใครบังคับบัญชาใครในแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานในระดับเดียวกันเป็นอิสระจากกันไม่ก้าวล่วงงานกัน และมีเฉพาะหน่วยงานหลัก (Line Agency) เท่านั้น 2) โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง (Functional Organization) เป็นโครงสร้างที่จัดให้มีหน่วยงานหลัก (Line Agency) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Agency) แยกออกจากกันเพื่อให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) เป็นโครงสร้างที่จัดให้มีเจ้าหน้าที่งานหนักและที่ปรึกษาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และ 4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ (Committee) เป็นการกำหนดให้บุคคลหลายๆ คนมาร่วมกันรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการเพื่อพัฒนาแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารงานร่วมกัน แทนที่จะเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียวในรูปแบบของผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบคณะกรรมการถาวรและคณะกรรมการเฉพาะกิจแล้วแต่ความเหมาะสม²³⁵

²³⁴ องค์กรทิพย์ วสินนท์, “องค์กรและการจัดรูปองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น PA 200 บทที่ 5 ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 210-211.

²³⁵ เสน่ห์ จุ้ยโต, “การจัดองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 307-309.

การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรนั้น Kogan (โคแกน) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และขนาดขององค์กร²³⁶ ทั้งนี้ อนิวัช แก้วจางังค์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์กร (Organizational Tools) พื้นฐานที่จะช่วยให้การจัดองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts) หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงานที่ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับโครงสร้างองค์กรที่มีการจัดขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่ง (หรือที่เรียกกันว่า “กล่อง”) ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ ปัจจัยที่อาจนำมาใช้พิจารณาเพื่อเขียนผังโครงสร้างองค์กรนั้น ประกอบด้วย การแบ่งงาน (Division of Work) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ชนิดของงานที่ทำ (Type of Work Performed) การจัดกลุ่มงาน (Grouping of Work) และระดับการจัดการ (Level of Management) 2) การวิเคราะห์งาน (Job Descriptions) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทางในบุคคลในองค์กรได้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานถูกนำมาจัดทำใน 2 รูปแบบ คือ การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) และ 3) คู่มือองค์กร (Organization Manuals) คือ คู่มือที่บอกถึงข้อมูลที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรนั้นแม้จะไม่มีกำหนดแน่นอน แต่ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คู่มือองค์กรที่ดีจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจหรือภารกิจ (Mission) ปรัชญาในการดำเนินงาน (Philosophy) สโลแกนหรือคำขวัญองค์กร (Slogan of Motto) จุดประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives, Goals) นโยบายองค์กร (Organization Policy) แนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงาน (Methods of Process) ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานหลักในองค์กร (Functions) และผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts)²³⁷

2.2 การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

1) การเมือง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 นั้นมิได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า การเมืองไว้ แต่ได้กำหนดศัพท์บัญญัติเป็นภาษาอังกฤษเอาไว้ว่า การเมือง แปลว่า Politics²³⁸ การเมืองนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน เช่น ไมล์ส (Miles, 1980) เฟฟเฟอร์ (Pfeffer, 1981) ชุงและแม็กกินสัน (Chung and Meggison, 1981) เฮลริเกิล, สโลคัม และวูดแมน (Hellriegel, Slocum, and Woodman, 1983) เวเดนเบอร์กและมา

²³⁶ Marcela Kogan, “Rally the Troops,” Government Executive (January 1996): 203, อ้างถึงใน ทองใบ สุคซารี, **ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 169.

²³⁷ อนิวัช แก้วจางังค์, **หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 1** (สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 120-124.

²³⁸ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก** <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

เวอ (Vredenburg and Maurer,1984) ลีและลอเรนซ์ (Lee and Lawrence,1991) คลีเมนต์ (Clement,1994) ทัสแมน (Trushman,1997) วัตต์แมน (Woodman,1998) โรบบินส์ (Robbins,2003) วิโกดาและคาพุน (Vigoda and Kapun,2005) และ วัลเล (Valle,2006) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ แต่โดยสรุปแล้วหมายถึง การกระทำที่ให้ได้มาซึ่งอำนาจและใช้อำนาจเพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจนั้นไม่ได้เกิดจากการใช้เหตุผลแต่เกิดจากการประนีประนอมต่อรอง และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มตน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ศึกษาแนวคิดของโรบบินส์ (Stephen P. Robbins,1974) และไนติงเกล (Donald Nightingale,1976) แล้วกล่าวสรุปทัศนะเกี่ยวกับการเมืองไว้ว่า การเมืองเป็นพฤติกรรมซึ่งใช้กดดันการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีทัศนะที่เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม คือ 1) ทัศนะแบบดั้งเดิม (Traditional View) เป็นแนวคิดที่มองว่า การเมืองเป็นเรื่องที่สนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ดีสำหรับองค์กร จึงจำเป็นต้องกำจัดให้หมดสิ้นไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด และ 2) ทัศนะแบบพหุนิยม (Pluralistic View) เป็นแนวคิดที่มองว่าการเมืองเป็นกระบวนการธรรมชาติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ภายในองค์กรความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้²³⁹

ลักษณะของการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองนั้น มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อพูดถึงการเมืองในองค์กรแล้วจะหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ คับแคบ (parochial) มีลักษณะของการใช้เล่ห์เหลี่ยม อูบาย และเหนือสิ่งอื่นใดมักมีลักษณะของความไม่ชอบธรรม (illegitimate) ซึ่งเมื่อนำเอาทัศนะดังกล่าวนี้มาพิจารณาแล้วสามารถสรุปได้ 2 ประการ คือ ประการแรก เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารหรือผู้นำรวมทั้งผู้ร่วมงานเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเมืองภายในองค์กรก็มักจะทำให้เป้าหมายขององค์กรหรือของหน่วยงานเสียหาย และประการที่สอง พฤติกรรมทางการเมืองที่เกิดขึ้นที่มีลักษณะข้างต้น รวมทั้งที่มีลักษณะของการปกปิดซ่อนเร้น ถือเป็นเรื่องของเกมการเมืองในองค์กร ซึ่งเป้าหมายของเกมการเมืองเหล่านี้โดยทั่วไปจะมีลักษณะของการต่อต้านอำนาจหน้าที่ (authority) และการสร้างฐานอำนาจ (power bases) ที่ก่อให้เกิดผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร²⁴⁰ เมย์สและอลเลน (Mayes and Allen) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองไว้ว่า พฤติกรรมทางการเมืองโดยทั่วไปนั้นหมายถึง การกระทำที่ไม่ได้รับการลงโทษหรือไม่ได้รับการอนุมัติโดยองค์กร เกิดขึ้นเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทั้งนี้เพื่อจะทำให้เป้าหมายส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลบรรลุผล²⁴¹ มิเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist

²³⁹ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 216.

²⁴⁰จุมพล หนิมพานิช, “อำนาจและการเมืองในองค์กร,” ใน **เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช** (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 12-28.

²⁴¹B. T. Mayes and R. W. Allen, “Toward a definition of organizational politics,” **Academy of Management Review** 2, 4 (October 1977): 672- 678.

and Hitt) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรไว้ดังนี้คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับอำนาจ (power) ที่ไม่ใช่อำนาจอันชอบธรรม (legitimacy) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มาจากสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์กร 2) ด้วยเหตุดังกล่าวนี้จึงมีการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจ และ 3) เป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจได้รับผลประโยชน์จากการมีและการใช้อำนาจที่มีอยู่นั้น²⁴² นารายณันและนาถ (Narayanan and Nath) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเมืองมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจเป็นเรื่องความสัมพันธ์ (relation) ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน อำนาจไม่ใช่คุณลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2) อำนาจเกี่ยวข้องกับบริบทหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (context-specific) อำนาจของบุคคลจะแปรเปลี่ยนตามสถานการณ์ด้วย 3) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic) คุณอำนาจอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้บุคคลอาจมีการเพิ่มหรือลดอำนาจจากเดิม และ 4) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจไม่ใช่เรื่องอำนาจทั้งหมด²⁴³ คโรปานซาโนและคณะ (Cropanzano and Others) ได้อธิบายลักษณะของการเมืองในองค์กรไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเมืองในองค์กรในความหมายกว้าง หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่ภายในที่ทำงานหรือองค์กร ดังนั้น การเมืองในองค์กรจึงเป็นได้ทั้งเรื่องปกติ หรือผิดปกติภายในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ และ 2) การเมืองในองค์กรในความหมายที่แคบ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของคนในองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว²⁴⁴

ประเภทของการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรนั้น บวม (Baum) ได้จำแนกประเภทของการเมืองไว้ 4 แบบ ได้แก่ 1) การเมืองแบบพึ่งพิงผู้อื่น (politics of subordinacy) เป็นลักษณะของการเมืองภายในองค์กรที่บุคคลพยายามมองหาคนที่แข็งแรงหรือมีอำนาจมากกว่า เพื่อที่จะอาศัยหรือพึ่งพิงได้ 2) การเมืองแบบพึ่งพาตนเอง (politics of isolation) เป็นลักษณะของการเมืองที่บุคคลพยายามพึ่งพาตนเองด้วยการพยายามสะสมทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด 3) การเมืองแบบสามัญ (conventional organizational politics) เป็นลักษณะของการเมืองภายในองค์กรแบบดั้งเดิมที่เป็นลักษณะของการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งต้องมีผู้แพ้และผู้ชนะคนจึงมองถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ขององค์กร มุ่งหวังเพื่อเอาชนะมากกว่าการสร้างความร่วมมือ และ 4) การเมืองแบบมีส่วนร่วม (politics of collaboration) เป็นลักษณะของการเมืองในองค์กรที่มีลักษณะของการร่วมมือกัน ประนีประนอมกัน แม้ว่าการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคน แต่ทุกคนจะรู้สึกเหมือนว่าการตัดสินใจนั้น ๆ

²⁴²R. D. Middlemist and Micheal A. Hitt, **Organizational Behavior: Managerial Strategies for Performance** (St. Paul: West Pub. Co., 1988), 380.

²⁴³V. K. Narayanan and R. Nath, **Organization Theory: A Strategic Approach** (Homewood, IL: Irwin, 1993) อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัท แชนโทร จำกัด, 2546), 216.

²⁴⁴R. Cropanzano, and Others, "The relationships of organizational politics and support to work behaviors, attitude, and stress," **Journal of Organizational Behavior** 18, 2 (March 1997): 160-161.

ถูกต้องและชอบธรรม²⁴⁵ สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้จำแนกประเภทของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมการเมืองแบบ Legitimate เป็นพฤติกรรมการเมืองที่ไม่รุนแรง เป็นระดับที่ยังพอยอมรับได้ เช่น การรายงานข้ามสายการบังคับบัญชา การหาพันธมิตรหรือมีพฤติกรรมประจบเอาใจเจ้านาย โดยการมีของฝากบ่อยๆ เป็นการเมืองประเภทที่ยังไม่ได้ทำร้ายคนอื่น แต่กำลังระหว่างน้ำใจกับการหวังผลประโยชน์บางอย่าง บางอย่างกลับคืนมา และ 2) พฤติกรรมการเมืองแบบ Illegitimate เป็นพฤติกรรมทางการเมืองที่ผิดทำนองคลองธรรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน เช่น การโกหก (Lying) เป็นการให้ข้อมูลเท็จเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจผิด การให้ร้ายตำหนิ ตีเตียนคนอื่น (Blaming) ให้คนอื่นเสียหาย การหลอกลวง (Deception) บิดเบือนข้อมูล การขู่เข็ญ (Intimidation) ถ้าไม่ทำงานนี้ให้ สิ้นปีนี้อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน หรือการขู่ที่จะทำร้ายในรูปแบบต่าง ๆ การลอบทำร้าย (Attacking) คนอื่นที่เปลือ หรือลับหลัง การร่วมกันกลั่นแกล้งคนอื่น กีดกันคนอื่น การปล่อยข่าวลือที่เป็นเท็จหรือบิดเบือนความจริงเพื่อก่อให้เกิดความเสียหายแก่ฝ่ายตรงข้ามและการเล่นเกม (Game Playing) เป็นการซื้อเรื่อง ดึงเรื่องต่าง ๆ ไว้ หรือกำหนดแนวทางต่าง ๆ ไว้แต่ซ่อนเร้น ปิดบัง และก็พยายามแอบทำให้เกิดผลตามที่ตนเองต้องการ เช่น ผู้จัดการที่ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แต่ไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ว่าไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะตั้งทีมงานขึ้นมาหลายชุด เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ จนคนลืมนี่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงผู้บริหารแสดงให้คนอื่นเห็นว่าจะเลือกผู้บริหารฝึกหัด (Management Trainee) ตามเกณฑ์ของความสามารถ แต่กำหนดคุณสมบัติของคนของตน ซึ่งจริง ๆ ก็เลือกคนที่มีความคิดเห็นเหมือนกับตนนั่นเองคล้ายกับลีดส์เปิด นอกจากนี้การที่ออกไปพูดนอกห้องประชุมเพื่อหวังผลกระทบบางอย่าง ในขณะที่เมื่ออยู่ในที่ประชุมไม่ยอมพูด หรือแสดงความคิดเห็นอะไรและการไปสืบบัณฑิตกรรมการที่จะเข้าประชุมให้แสดงความคิดเห็นตามที่ตนต้องการ รวมถึงการปล่อยข่าวลือที่ไม่เป็นจริง หรือบิดเบือนทำให้คนอื่นเสียหายอีกด้วย²⁴⁶ ฟาร์เรลล์และปีเตอร์เซน (Farrell and Petersen) ได้จำแนกแบบพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติภายใน-ภายนอก หมายถึง พฤติกรรมการเมืองที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กรเท่านั้นและถ้าขยายออกไปจะรวมถึงบุคคลภายนอกและทรัพยากร 2) มิติด้านข้าง-แนวตั้ง หมายถึง พฤติกรรมทางการเมืองที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกที่อยู่ในสถานภาพเดียวกันภายในองค์กรหรือข้ามสถานภาพ พฤติกรรมทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างของการเมืองในแนวตั้ง แต่พนักงานงานกับเพื่อนร่วมงานกำลังเรียกหรือเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่ง และตำแหน่งที่เรียกหรือเป็นตำแหน่งเดียวกัน เป็นมิติด้านข้าง และ 3) มิติตามกฎ-มิติไม่เป็นไปตามกฎ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นเรื่องของการเมืองปกติในแต่ละวัน (Normal Everyday of Politics) หรือเป็นรูปแบบพฤติกรรมทางการเมืองแบบที่ก่อให้เกิดความรุนแรงที่จะยอมรับได้ตามกฎของเกม (Rules of The Game) องค์กรและกลุ่มงานได้ตั้งกฎของตนขึ้นมาว่าจะไรยอมรับได้หรือเป็นไปตามกฎ หรืออะไรรับไม่ได้หรือไม่เป็นไปตามกฎ²⁴⁷

²⁴⁵H. S. Baum, "Organizational politics against organizational culture: A psychoanalytic perspective," *Human Resource Management* 28, 2 (Summer 1989): 200-201.

²⁴⁶สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), 390-391.

²⁴⁷Dan Farrell and James C. Petersen, "Pattern of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review* 7, 3 (July 1982): 403-412.

สาเหตุที่มาของการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองนั้น เฟฟเฟอร์ (Pfeffer) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความขัดแย้ง ซึ่งลักษณะขององค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การพึ่งพิงซึ่งกันและกัน วัตถุประสงค์และความเชื่อเรื่องเทคโนโลยีที่ต่างกัน และทรัพยากรหายาก 2) ความสำคัญของประเด็นการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือความอยู่รอดมากเท่าไร ความขัดแย้งจะมีมากขึ้นเท่านั้น และ 3) การกระจายของอำนาจ กิจกรรมทางการเมืองต่างๆ การต่อรอง การสร้างพันธมิตรมักเกิดขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่กลุ่มต่างๆ และเมื่อใดที่อำนาจมีการรวมศูนย์ผู้ที่ได้อำนาจนั้นก็มักตัดสินใจโดยใช้กฎเกณฑ์และค่านิยมที่ดั่งขึ้นมาเอง²⁴⁸ ริจีโอและ โคล (Riggio and Cole) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่ออำนาจและทรัพยากร (Courses for Power and Resources) ทรัพยากร เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ ซึ่งหาได้ยาก สมาชิกในองค์การพยายามใช้อำนาจเพื่อแสวงหาทรัพยากรที่ต้องการ ถ้าทรัพยากรมีน้อยผู้แสวงหาก็จำเป็นต้องเล่นเกมการเมืองเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเอนเอียง (Subjective Performance Appraisals) ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ใช้การวัดอย่างเป็นปรนัย ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้จะไม่ได้อิงกับความสำเร็จของการประกอบอาชีพ ฝ่ายที่ประเมินเป็นผู้ตัดสินใจเพิ่มค่าแรงและการเลื่อนตำแหน่งใช้การวัดที่ไม่ได้อิงเป็นอัตโนมัติ หรือเอนเอียง ทำให้พนักงานใช้วิธีการทางการเมือง เช่น การสร้างพันธมิตร การทำให้ผู้อื่นเสื่อมเสีย และการลอบบี้เพื่อที่จะให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการจากผู้ประเมิน ดังนั้นพนักงานที่อาจไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 3) ความล่าช้าในการวัดผลลัพธ์การทำงาน (Delay in Measurement of Work Outcomes) พนักงานที่ต้องทำงานหลายๆ อย่าง บางงานใช้ระยะเวลาอันนานจึงจะสำเร็จ ส่วนบางงานใช้ระยะเวลาสั้นลักษณะการทำงานดังกล่าวมักเกิดปัญหา เมื่อผู้บริหารใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเพียงบางช่วง พนักงานที่ทำงานต้องใช้ระยะเวลาอันจึงเสียเปรียบ ทำให้ต้องใช้วิธีการการเมืองเพื่อให้ผู้บริหารเห็นว่าเป็นพนักงานที่ดี 4) การทดแทนสำหรับความไม่พอเพียง (Compensation for Inadequacies) เมื่องานที่ทำมีความคลุมเครือ พนักงานไม่รู้ว่าจะทำงานให้ถูกต้องได้อย่างไร ทำให้มีพฤติกรรมทางการเมืองแบบไม่กระทำหน้าที่ เช่น พนักงานที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงเกินความสามารถ พนักงานจึงต้องเล่นเกมการเมือง เพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองและเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอีก 5) การขาดความร่วมมือและพึ่งพา (Lack of Cooperation and Interdependence) กลุ่มงานไม่มีปทัสสถานสำหรับการร่วมมือ หรือไม่ได้สนับสนุนให้ใครได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดพฤติกรรมการเมืองมากกว่ากลุ่มที่ได้รับการพึ่งพา และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และ 6) การตัดสินใจของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น (Increased Group Decision Making) ถ้ามีการตัดสินใจของกลุ่มองค์กรมากขึ้น ก็จะมีการเล่นเกมการเมืองมากขึ้น การตัดสินใจของกลุ่มอาจมีการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิกอาจมีการลอบบี้ให้ทำบางสิ่ง โดยจะเสนอสิ่งตอบแทนให้ หรือมีกลุ่มตรงกันข้ามขัดขวางใช้วิธีการเล่นเกมการเมืองมาเกี่ยวข้องข่มก่อก่อให้เกิดผลเสียได้²⁴⁹ ไครท์เนอร์และคินิคคิ (Kreitner and Kinicki) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์การที่ไม่ชัดเจน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ 3) กระบวนการตัดสินใจที่บกพร่อง 4) การแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์การ และ 5) การเปลี่ยนแปลง

²⁴⁸ Jeffrey Pfeffer, **Power in organization** (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981), 68-69.

²⁴⁹ R. E. Riggio and E. J. Cole, 1995, quoted in Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 3rd ed. (New Jersey :Prentice-Hall, 1999), 394-396.

ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร²⁵⁰ มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า พฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรมาจากสาเหตุ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน 2) ทรัพยากรที่หาได้ยาก 3) ผลกระทบจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม 4) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นแบบแผน และ 5) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร²⁵¹ ดาฟท์ (Daft) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพราะโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการกำหนดบทบาท หน้าที่และอำนาจของบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจึงเป็นการจัดสรรอำนาจใหม่จึงส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้น เพราะบุคคลในองค์กรต่างก็พยายามรักษาผลประโยชน์ของตนไว้ 2) การแต่งตั้งโยกย้าย โดยเฉพาะการแต่งตั้งโยกย้ายในตำแหน่งระดับสูงนั้นจะสำคัญและมีอำนาจในองค์กร ดังนั้นจึงมักจะมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งโยกย้ายเสมอ และ 3) การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งเมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้การเมืองขึ้นมาได้²⁵² ดูบริน (DuBrim) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของพฤติกรรมเชิงการเมืองไว้ว่า 6 ประการ ได้แก่ 1) การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร (Pyramid-shaped organization) ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กรจึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะไต่เต้าสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นกว้างขวางขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการตนเองได้มากขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างแบบปิรามิดยังทำให้เกิดการขัดแย้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดจึงเกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้คนที่มีความอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวหันมาให้การสนับสนุนตน อย่างไรก็ตามแม้แนวโน้มปัจจุบันจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบหรือแบบทีมงาน ตลอดจนมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น แต่คนส่วนมากยังคงพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งทางการอยู่เช่นเดิม การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในกรณีนี้จึงยังไม่หมดไป 2) การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance) การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาสให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมิน ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจน จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดีเพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ 3) สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and

²⁵⁰R. Kreitner and A. Kinicki, **Organizational behavior**, 6th ed (Boston: McGraw-Hill., 2004), 575.

²⁵¹Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organization Behaviour: Managing People and Organizations**, 4th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1995), 339.

²⁵²R. L. Daft, **Organization theory and design**, 7th ed. (Mason, OH: South-Western, 2001), 460.

turbulence) คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูง จะพลอยรู้สึกขาดความมั่นใจต่องานและองค์กรไปด้วย และเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็น ต้องลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” ของนาย โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของนาย 4) การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity) คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำมักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้ นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้เห็นรู้สึกว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ 5) ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies) คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่ และ 6) ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ (Disagreement over major issues) การมุ่งให้ความคิดหรือความต้องการของตนชนะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมา สนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ²⁵³ ทองใบ สุธาชัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กรไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ถือว่าการจัดจุดสำคัญด้านสัมพันธภาพของอำนาจและอำนาจหน้าที่ในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดกิจกรรมทางการเมืองในองค์กร 2) การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย องค์กรจะมีการกิจบางประการที่ไม่อาจระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบของใคร จึงจำเป็นต้องใช้กลไกการประสานงานนอกเหนือจากโครงสร้างปกติขององค์กร 3) การเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร ถือเป็นบริบทหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องใช้วิธีการทางการเมืองเพื่อประสานประโยชน์ในการทำงาน และ 4) การจัดสรรทรัพยากร เป็นเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อขัดแย้งและจำเป็นต้องใช้กลไกการเมืองเข้ามาแก้ปัญหา²⁵⁴ จุมพล หนิมพานิช ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนทางการเมืองในองค์กรมีอยู่หลายปัจจัยที่สำคัญนั้น ได้แก่ ความต้องการใน

²⁵³ Andrew J. Dubrin, **Applying psychology : individual and organizational effectiveness**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2004), อ้างถึงใน สุริยัน ทรัพย์ผล, “การเมืองในองค์กร ตามทัศนะของครูผู้สอนในอำเภอท่าตะเียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 33-34.

²⁵⁴ ทองใบ สุธาชัย, **ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 218-220.

อำนาจ โครงสร้างองค์การแบบพีระมิด การขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงประนัย ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ ความต้องการการยอมรับ และการหลีกเลี่ยงงาน²⁵⁵

ทองใบ สูดชารี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยหลักความมีเหตุผลกับพฤติกรรมทางการเมืองไว้ว่า การตัดสินใจตามหลักความมีเหตุผล มีประโยชน์ในสถานการณ์ที่มีความแน่นอนในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก แต่ในบางสถานการณ์นั้นเราไม่สามารถจะใช้หลักความมีเหตุผลได้ทั้งหมดจำเป็นต้องนำวิธีการทางการเมืองเข้ามาใช้ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เราอาจแบ่งตัวแบบการเมือง (Political Model) ขององค์การ ได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) ตัวแบบที่มีเหตุผล (Rational Model) เป็นผลลัพธ์มาจากการตัดสินใจด้วยวิธีการที่สมเหตุสมผล พฤติกรรมการตัดสินใจมีความชัดเจนทั้งในแง่ของเป้าหมายที่เด่นชัด และการกำหนดทางเลือกที่เป็นไปตามหลักตรรกะ ในด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือกรู้ขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นที่จะทำ ให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด เป็นวิธีการที่มีระบบสารสนเทศเชื่อถือได้ มีระบบอำนาจแบบรวมศูนย์ บรรทัดฐานขององค์การแบบอุดมคติ มีค่านิยมเป็นเอกภาพ เกิดความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยและมุ่งไปสู่ประสิทธิภาพเป็นสำคัญ 2) ตัวแบบอำนาจทางการเมือง (Political Power Model) มีลักษณะตรงกันข้ามกับตัวแบบที่มีเหตุผล เป็นการผสมผสานระหว่างการเมืองไม่เห็นด้วยในเป้าหมายร่วมกัน จำเป็นต้องต่อรอง ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทางเลือกก็ไม่เพียงพอ เหมาะสำหรับนำไปใช้กับกลุ่มต่างๆ ที่มีผลประโยชน์ต่างกัน เป้าหมายและค่านิยมต่างกัน ความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกันถือเป็นเรื่องปกติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจ อิทธิพลเข้าไปช่วยในการตัดสินใจ และ 3) ตัวแบบผสม (Mixed Model) บางสถานการณ์ตัวแบบทั้ง 2 ข้างต้นไม่สามารถที่จะนำมาใช้อย่างใดอย่างหนึ่งได้จึงจำเป็นต้องผสมผสานลักษณะทั้ง 2 เข้าด้วยกัน ซึ่งต้องพิจารณาตามสถานการณ์นั้นๆ²⁵⁶

แกนซ์และเมอร์เรย์ (Gantz and Murray) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเมืองในองค์การและได้แสดงทัศนะถึงปฏิกิริยาที่แสดงออกของผู้บริหารที่เป็นปฏิกิริยาเนื่องจากพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การว่ามีลักษณะดังนี้คือ 1) ผู้บริหารส่วนมากจะมีทัศนะในทางลบต่อการเมืองในองค์การ และมักจะเชื่อว่าการเมืองจะทำให้องค์การเสียหายมากกว่าที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายในองค์การ 2) ผู้บริหารเชื่อว่าพฤติกรรมทางการเมืองนั้นมีลักษณะร่วมกันในทุกองค์การ 3) ผู้บริหารส่วนมากคิดว่าบ่อยครั้งที่พฤติกรรมทางการเมืองนั้นเกิดขึ้นในโครงสร้างองค์การระดับบนมากกว่าจะเกิดขึ้นในโครงสร้างองค์การระดับล่าง และ 4) พฤติกรรมทางการเมืองนั้นเกิดขึ้นจากกลไกการตัดสินใจในบางด้าน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เป็นต้น แต่จะไม่เกิดขึ้นในการตัดสินใจในบางด้าน เช่น การร้องทุกข์ของพนักงาน เป็นต้น²⁵⁷ แซนไซและโอเนล (Zanzi and O'Neil) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การพบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การที่พบ

²⁵⁵ จุมพล นิมพาณิช, “อำนาจและการเมืองในองค์การ,” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 12-42-12-43.

²⁵⁶ ทองใบ สูดชารี, **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 218-220.

²⁵⁷ Jeffrey Gandz and Victor V. Murray, “The Experience of Workplace Politics,” **Academy of Management Journal** 23, 2 (Jun 1980): 237-251.

มากที่สุด 13 ลักษณะเรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ 1) การใช้ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (use of expertise) 2) การสร้างภาพพจน์ (image building) 3) การอ้างเป้าหมายที่สูงกว่า (super-ordinate goals) 4) การสร้างเครือข่าย (networking) 5) การชักชวน (persuasion) 6) การสร้างพันธมิตร (coalition building) 7) การข่มขู่และทำให้หวาดกลัว (intimidation and innuendoes) 8) การควบคุม (manipulation) 9) การตำหนิและโจมตีบุคคลอื่น (blaming and attacking others) 10) การใช้ตัวแทน (using surrogates) 11) การแต่งตั้งคนที่เห็นด้วยกับตนเองในตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ (organizational placements) 12) การเอามาเป็นพวก (co-optation) และ 13) การควบคุมข้อมูลข่าวสาร²⁵⁸ ทั้งนี้จุมพล หนีมพานิช ได้แสดงทัศนะไว้ว่า รูปแบบทางการเมืองในองค์กรที่ผู้บริหารในทุกระดับมักนำมาใช้นั้นได้แก่ 1) การโจมตีหรือการตำหนิที่ตีตนผู้อื่น 2) การควบคุมข่าวสารข้อมูล 3) การสร้างภาพเพื่อให้เกิดความประทับใจ 4) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน 5) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้ร่วมสนับสนุนทางการเมือง และ 6) การสร้างอาณาจักร²⁵⁹

กลยุทธ์ทางการเมืองนั้น แอลเลน และคณะ (Allen and Others) ได้ทำการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ทางการเมืองที่ผู้บริหารมักนำมาใช้นั้นมี 8 กลยุทธ์ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การโจมตีหรือตำหนิผู้อื่น 2) การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร 3) การสร้างภาพพจน์การบริหารให้เกิดความประทับใจ 4) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน 5) การข่มขู่บุคคลอื่นหรือการประจบประแจง 6) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง 7) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล และ 8) การสร้างพันธมิตร (การตอบแทนซึ่งกันและกัน)²⁶⁰ เกรล และคณะ (Krell and Others) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์ทางการเมืองที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) การตำหนิผู้อื่น (blaming others) 2) การแสดงความเกรงใจ (kissing up) 3) การทำให้สถานการณ์ดูดีขึ้น (apple polishing) 4) การกระโดดข้าม (passing the buck) 5) การเข้าข้างหลัง (covering your rear) 6) การสร้างความขัดแย้ง (creating conflict) 7) การรวมตัว (forming coalition) 8) การกระจายข่าว (whistle blowing) 9) การมีการวางแผน (scheming) 10) การต้องการผลสัมฤทธิ์สูง (overachieving) 11) ความทะเยอทะยาน (ambitions) 12) ฉวยโอกาส (opportunistic) 13) ฉลาดแกมโกง (cunning) 14) มีความหยิ่ง (arrogant) และ 15) เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์แบบ (perfectionist)²⁶¹ สมยศ นาวิการ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กลยุทธ์ทางการเมืองที่ผู้บริหารมักนำมาใช้ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 8 กลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการเมืองที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด คือ 1) การตำหนิหรือโจมตีบุคคลอื่น คือการหาแพะรับบาปด้วยการชี้แจงว่าเป็นความผิดของคนใดคนหนึ่งที่ต้องการโจมตีเป็นการโจมตีฝ่าย

²⁵⁸A. Zanzi and R. M. O'Neill, "Sanctioned versus non-sanctioned political tactics," *Journal of Managerial Issues* 13, 2 (2001): 254.

²⁵⁹จุมพล หนีมพานิช. "อำนาจและการเมืองในองค์กร," ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 12-36-12-37.

²⁶⁰R. W. Allen, and Others, cited in J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th ed. (Boston: Von Hoffmann press, 2000), 262.

²⁶¹T.C. Krell, M.E. Mendenhall, and J. Sendry, cited in Stephen P. Robbins, *Organizational behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003), 376.

ตรงข้ามเมื่อฝ่ายตรงข้ามเกิดความล้มเหลวในการทำงาน กลยุทธ์แบบนี้มักมีการนำมาใช้มากในการสื่อสารจากระดับล่างไปยังระดับบน 2) การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสารเป็นการควบคุมข้อมูลเพื่อส่งเสริมฐานะของบุคคลเป็นการทำให้ประเด็นที่มีความสำคัญเกิดความคลุมเครือ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อคู่แข่งหรือฝ่ายตรงข้าม เช่น เลือกรับข้อมูลที่ต้องการเปิดเผย การระงับข้อมูลที่ส่งผลในทางไม่ดีแก่ตนเอง หรือแม้แต่การบิดเบือนข้อมูลเพื่อทำลายฝ่ายตรงข้ามหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้รับความเสียหาย 3) การสร้างภาพพจน์การบริหารหรือการสร้างภาพประทับใจที่ดี เช่น การเชื่อมโยงความสำเร็จของตนเองเข้ากับความสำเร็จของบุคคลอื่น การดึงความสนใจไปที่ลักษณะดีและเด่นของตนเองตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ด้วยการแต่งตัวที่ดีพยายามสร้างภาพพจน์ว่าตนเองเป็นคนซื่อสัตย์ น่าคบ มีความกระตือรือร้น เป็นต้น โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์แบบนี้ผู้ที่อยู่ระดับบนมักใช้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ 4) การพัฒนาหรือการสร้างฐานการสนับสนุนเนื่องจากการสร้างฐานสนับสนุนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นจึงมีการดำเนินการโดยการพยายามใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสารความคิดของตนเองให้บุคคลอื่นทราบในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญพยายามลอบบี้ก่อนการประชุมตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นการแสดงความคิดเห็นชมบุคคลอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรให้เกิดขึ้นดังข้อความที่ว่า “คุณยกย่องผม ผมก็ยกย่องคุณ” 5) การยกย่องบุคคลอื่นหรือการประจบประแจงเป็นการทำให้บุคคลที่มีอิทธิพลในองค์กรเกิดความรู้สึกชอบลักษณะกลยุทธ์แบบนี้พบมากและเห็นได้ชัดเจนในระบบราชการ ไทยจนมีคำกล่าวเปรียบเทียบกับ บุคคลที่มีลักษณะนี้ จบการศึกษาจากประเทศ “ออสเตรเลีย” หรือเป็นบุคคลประเภท “ลิ้นยาว” ซึ่งพบว่า การแสดงพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อการรับรู้ในเรื่องความยุติธรรมของพนักงานคนอื่น ๆ หากคนที่ประจบประแจงเป็นคนที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่องและบ่อยครั้งเพื่อนร่วมงานก็จะมองว่าพฤติกรรมดังกล่าวกระทบต่อผลประโยชน์ของตนเอง 6) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมืองเป็นการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญในการสร้างพันธมิตรเช่นการทำตัวให้เป็นที่ชื่นชอบ การสร้างความสามัคคีสมานฉันท์ เป็นต้น และ 7) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพลโดยพยายามนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพลในองค์กรการสร้างทีมหรือเป็นทีมงานของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพล 8) การสร้างพันธมิตร (การตอบแทนซึ่งกันและกัน)²⁶²

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้จำแนกกลยุทธ์เชิงการเมืองออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อการค้าได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น เป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวได้กับภาวะการปฏิบัติงานซึ่งมีได้ขึ้นกับความมีเหตุมีผลอย่างที่ไม่คาดหมาย จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นตามหลักการกับพฤติกรรมอันหลากหลายที่มาจากความต้องการของแต่ละคน กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้ 3 แบบ คือ

1.1 กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง (Tactics aimed directly at gaining power) ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคในเรื่องนี้อยู่ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

²⁶² สมยศ นาวิกาน, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (management and organizational behavior), พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: อักษรไทย, 2546), 268-269.

1.1.1 การติดต่อผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ (Develop power contact) โดยการออกงานสังคม เพื่อพบปะสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้มีอำนาจ การให้ความช่วยเหลือต่องานหรือกิจกรรมของคนเหล่านั้น การหาโอกาสเชิญบุคคลดังกล่าวมาร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญขององค์กร

1.1.2 การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ (Control vital information) เพราะข่าวสารทำให้ผู้หนึ่งมีอำนาจ (Information is power) จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางราชการที่ควบคุมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจ หลังจากผู้หนึ่งเกษียณอายุ หรือลาออกจากราชการ จึงเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจเอกชนสูง จนภาคราชการต้องมีกฎหมายห้ามบุคคลเหล่านี้ไปทำงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชนเป็นระยะหนึ่งหลังออกจากราชการ เนื่องจากอาจส่งผลประโยชน์แก่ทางราชการ และไม่เป็นธรรมต่อบริษัทคู่แข่งรายอื่น

1.1.3 ต้องไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Keep informed) อยู่เสมอ การรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างทันท่วงทีเมื่อปรากฏว่าฝ่ายตนเองอาจตกอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ จึงเป็นการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นหรือเป็นการเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส

1.1.4 การควบคุมกลไกและเครือข่ายการสื่อสาร (Control lines of communication) ดังจะเห็นในอดีตที่มีเหตุการณ์ต่อสู้ปฏิวัติรัฐประหาร จะมีการเข้าควบคุมกลไกเครื่องมือและเครือข่ายการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์อย่างทันที เพราะเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสารอันตรงพล้งต่อการแพ้ชนะในการดำเนินงานขององค์กรก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

1.1.5 การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามา (bringing in) โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติดีเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรว่าจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ทั้งยังช่วยเสริมบารมีให้กับผู้บริหารเพราะทำให้งานความสำเร็จและทุกฝ่ายรู้สึกพึงพอใจ แต่มีข้อพึงระวังในการนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกต้องใช้วิธีที่แยบยลต้องเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องมั่นใจในความเป็นกลางจริง

1.1.6 การใช้วิธีปรากฏตัวขึ้นอย่างทันควัน (Making a quick showing) โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญเฉพาะหน้าขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงออกปรากฏตัวทันทีที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงการจับยาเสพติดรายใหญ่ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีประชาสัมพันธ์ตนเองที่ดี ทำให้สาธารณชนเห็นว่าเป็นคนเอาใจใส่งานและมีความสามารถสูง

1.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Tactics aimed at building relations) เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนเครือข่ายสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งใช้กลยุทธ์การเมืองต่อไปนี้

1.2.1 การแสดงความจงรักภักดี (Display loyalty) เพราะพนักงานที่จงรักภักดีย่อมมีคุณค่าและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้มาก แต่มีข้อระวังต้องไม่ให้อารมณ์รักภักดีจนเกินเลยเพราะจะทำให้เกิดหลงตัว สำคัญผิดว่า องค์กรของตนทำผิดไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องเสียหายต่อองค์กรที่ยังต้องการคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.2.2 นำเสนอสิ่งที่น่าประทับใจ (Manage your impression) เช่น ใช้กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตน รวมถึงการปรับปรุงบุคลิกภาพและการแต่งกายที่เหมาะสม วิธีการพูดจาที่ไพเราะน่าเชื่อถือและการนำเสนอความคิดที่เฉียบแหลมน่าสนใจ การพูดถึงความสำเร็จหรือจุดยืนที่ดีขององค์กรต่อส่วนรวม เช่น การประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมี จริยธรรมซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เป็นต้น

1.2.3 หาช่องทางให้ลูกค้าที่พึงพอใจผลงานของท่านมีโอกาสได้พบกับนาย (Ask satisfied customers to contact your boss) ข้อมูลที่นายได้รับโดยตรงจากลูกค้าจะมีน้ำหนักมากที่ส่งผลมาถึงตัวท่านมากกว่าการรับฟังจากเพื่อนร่วมงานหรือจากลูกน้องของท่าน ด้วยเหตุที่คนทั้งสองกลุ่มหลังก็อาจกำลังเล่นเกมการเมืองอยู่กับท่านได้เช่นกัน

1.2.4 ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่ายกย่องและคุณลักษณะเชิงบวกที่ท่านมี (be courteous, pleasant and positive) โดยมีความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลว่า คุณสมบัติดังกล่าวคือเกณฑ์ข้อแรกในการพิจารณาจ้างคนเข้าทำงาน และเช่นเดียวกันก็จะถือเป็นเกณฑ์ข้อสุดท้ายที่จะเลิกจ้างพนักงาน (เมื่อพนักงานมีเกณฑ์ข้ออื่นครบถ้วน)

1.2.5 ใช้วิธีการขอคำแนะนำ (Ask advice) ถ้าหัวหน้าขอคำแนะนำจากลูกน้อง ลูกน้องก็จะเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าคุณค่า การขอคำแนะนำจากคนนอกวงการ อาจได้มุมมองใหม่ที่มีประโยชน์ การขอคำแนะนำเป็นการบ่งบอกถึงความไว้วางใจต่อการตัดสินใจและเป็นการให้เกียรติผู้อื่น

1.2.6 ใช้วิธีการส่งบัตรถึงบุคคลต่าง ๆ ในวาระสำคัญ เช่น บัตรขอบคุณที่ให้คำแนะนำหรือใช้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่สำคัญถึงกับผู้บริหารบางคนยอมเขียนขอบคุณด้วยลายมือตนเองถึงพนักงานหรือลูกค้า เพื่อสร้างสายสัมพันธ์และความประทับใจขึ้น

1.3 กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการผิดพลาดต่างๆ เชิงการเมือง (Avoiding political blunders) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ ด้วยการระมัดระวังการผิดพลาดในเรื่องง่าย ๆ แต่มีผลเชิงการเมืองสูง ดังต่อไปนี้

1.3.1 เว้นการวิจารณ์นายต่อหน้าสาธารณชน (Criticizing the boss in a public forum) คนโบราณมักสอนให้รู้จักชมคนต่อสาธารณชนแต่วิพากษ์วิจารณ์กันเมื่ออยู่ส่วนตัว (Praise in public and criticize in private)

1.3.2 อย่าปฏิบัติกรข้ามหัวหน้า (Bypassing the boss) เพราะทำให้นายรู้สึกว่าคุณน้องกระด้างกระเดื่องไม่ให้เกียรติและความนับถือ และที่สำคัญทำให้นายอาจเสียหน้า ลูกน้องนอกมองว่านายไม่มีความสามารถ และที่รุนแรงอาจกระทบต่อตำแหน่งของนายได้ แต่โดยรวมเกิดภาพลบต่อผู้กระทำด้วย

1.3.3 หลีกเลี่ยงการปฏิเสธข้อเสนองานของฝ่ายบริหารระดับสูง (Declining an offer from top management) การปฏิเสธผู้บริหารของตนถือเป็นความผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญเพราะจะไม่ได้รับไว้วางใจจากหัวหน้าอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่ออาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามมา

1.3.4 อย่าเผาสะพานของตนเอง (Burning your bridge) ได้แก่ การตำหนิติเตียนนายคนเก่าที่หมดอำนาจหรือพ้นจากองค์กรไปแล้ว ซึ่งความจริงยังอาจเป็นสะพานช่วยเชื่อมโยงกับนายคนใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่ตน นอกจากนี้พฤติกรรมเช่นนี้อาจถูกมองในแง่ลบจากนายคนใหม่ว่าเป็นคนที่ไม่จริงจังต่อไปในอนาคต ก็จะปฏิบัติกับนายคนอื่นด้วยวิธีเดิม จึงคุณเป็นคนไม่น่ายกย่องหรือไว้วางใจ

2. กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics) เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมให้ได้ว่าซึ่งอำนาจหรือใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริตเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่เป็นแง่ลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.1 ใช้วิธีการแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing) โดยแสดงออกนอกหน้าในสาธารณชน ให้เห็นว่า ตนมีความปรารถนาดี มีความซื่อสัตย์และอยู่ในฐานะหัวอกเดียวกันกับหัวหน้า จนเกิดตายใจและเชื่อใจสนิท มอบความไว้วางใจด้านต่าง ๆ ให้ทำพร้อมกับมอบหมายอำนาจให้ จากนั้นก็แอบใช้การบ่อนทำลายอยู่เบื้องหลังโดยหัวหน้าไม่ทันระวัง เช่น แอบปล่อยข่าวลือ ใช้ไปปลิว บัชรสนเท่ห์ ใช้นิ้วที่สาม ยู่เหย่ เป็นต้น เพื่อทำลายความน่าเชื่อถือและการยอมรับต่ออำนาจของนายให้เสื่อมถอยลง จนต้องหลุดจากตำแหน่งแล้วตนมีโอกาเข้ามาแทนภายหลัง

2.2 ใช้วิธีกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม (Undue pressure) เช่น ถ้าคุณยอมอยู่ในโอวาทเป็นพวกฉัน คุณก็จะได้รับผลตอบแทนและการยอมรับแบบคนวงในที่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น แต่ถ้าปฏิเสธนอกจากไม่ได้อะไรแล้ว ยังอาจถูกกลั่นแกล้งด้วยวิธีต่าง ๆ เสมือนเป็นปฏิปักษ์หรือเป็นคนวงนอก

2.3 ใช้วิธียกขึ้นให้สูงก่อนปล่อยให้ตกลงมา (Setting a person up for failure) เป็นเกมการเมืองที่ใช้ทำลายคู่แข่งด้วยการสนับสนุนให้ต้องรับงานหรือหน้าที่ตำแหน่งที่ยากต่อการสำเร็จ หรือที่ผู้ั้นไม่ถนัดไม่มีความสามารถ เพื่อให้พบกับความล้มเหลวเสมือนการตกลงมาจากที่สูงจนสุดท้ายคู่แข่งต้องหลุดจากตำแหน่งและวงจรอำนาจ

2.4 กลยุทธ์แบ่งแยกแล้วปกครอง (Divided and ruled) เป็นวิธียุให้คนแตกแยกออกเป็นกลุ่มที่ไม่ไว้วางใจและระแวงต่อกัน คอยจ้องทะเลาะทำสายกันเอง จนไม่มีเวลามาสงใจต่อความบกพร่องของหัวหน้า ทำให้หัวหน้าสามารถอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคง เป็นกลยุทธ์ที่ไร้คุณธรรมซึ่งทำลายองค์การเพื่อการอยู่รอดของตน²⁶³

การเล่นเกมการเมืองนั้น มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคคลในองค์กรนั้นมีการเล่นเกมการเมืองในหลายลักษณะ เช่น เกมต่อต้านผู้มีอำนาจ (insurgency game) เกมการเป็นผู้อุปถัมภ์ (sponsorship) เกมการสร้างพันธมิตร (coalition-building game) และเกมการเป่านกหวีด (whistle-blowing game) เป็นต้น แต่โดยทั่วไปนั้นรูปแบบและกลยุทธ์ทางการเมืองที่ผู้บริหารขององค์กรมักจะนำมาใช้ประกอบด้วย การโจมตีหรือตำหนิติเตียนบุคคลอื่น (attacking or blaming others) การควบคุมข้อมูลข่าวสาร (controlling information) การสร้างภาพเพื่อให้เกิดความประทับใจ (managing impression) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน (developing a bases of support) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มสนับสนุนทางการเมือง (forming political coalition) และการสร้างอาณาจักร (empire building)²⁶⁴ จุมพล หนิมพานิช ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกมการเมืองในองค์กรของมินท์ซเบิร์กและรัลสตัน (H. Mintzberg and D. A. Ralston) แล้วสรุปรวมไว้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) เกมจลาจล ผู้เล่นที่สำคัญคือผู้บริหารระดับต่างและบางครั้งอาจจะได้แก่พวกมืออาชีพ เพื่อต่อต้านอำนาจหน้าที่หรืออำนาจโดยชอบธรรม ก่อให้เกิดผลคือการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ 2) เกมการเป็นผู้อุปถัมภ์ ผู้เล่นที่สำคัญคือผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีอาวุโสน้อย ที่ปรึกษาส่วนตัว หรืออาจจะได้แก่ มืออาชีพที่ยังหนุ่มเพื่อสร้างฐานอำนาจให้กับตนเองกับผู้อาวุโสกว่าหรือเก่งกว่า 3) เกมการสร้างพันธมิตร ผู้เล่นที่สำคัญคือ

²⁶³สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, อำนาจและการเมืองในองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 26 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/mgnt18.doc>

²⁶⁴Henry Mintzberg, cited in John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational behavior and management**, 6th ed. (Boston:Mcgraw-Hill., 2002), 404.

ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานหลัก เพื่อสร้างฐานอำนาจกับเพื่อนร่วมงาน 4) เกมการประจบประแจง ผู้เล่นที่สำคัญคือผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างฐานอำนาจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 5) เกมการให้ข้อมูล ผู้เล่นที่สำคัญคือฝ่ายวิเคราะห์ หรือฝ่ายปฏิบัติการที่อยู่ในระดับล่างซึ่งการเคลื่อนไหวมักมีลักษณะของการต่อต้านหรือเป็นปฏิปักษ์กับบุคคลบางคนที่สูงกว่า เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น²⁶⁵

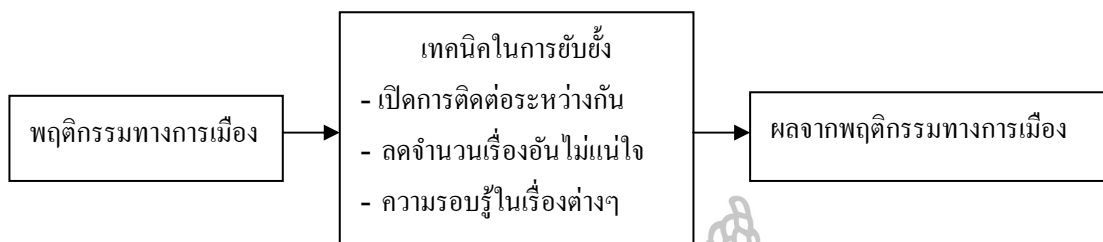
เมย์ส์ (Maye) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อจัดการการเมืองในองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ขจัดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน (Remove Ambiguity and Uncertainty) โดยเขียนคำอธิบายงาน และคู่มือที่กล่าวถึงกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้มีความชัดเจนในงานและกระบวนการในองค์กร และยังช่วยจัดการการเมืองแบบไม่กระทำหน้าที่ 2) ให้ทรัพยากร (Provide “Slack” Resources) โดยให้ทรัพยากรมากกว่าขั้นต่ำเล็กน้อยแก่ผู้จัดการ (เช่น ทุนสำหรับความรอบคอบ Discretionary Funds) มีตำแหน่งมากขึ้น (Extra Positions) ซึ่งจะช่วยให้เล่นการเมืองเพื่อเป้าหมายเหล่านี้ 3) สร้างบรรยากาศขององค์กรทางบวก (Create a Positive Organizational Climate) จากระดับสูงขององค์กรลงมา ผู้บริหาร ผู้จัดการ ควรให้การสนับสนุนบรรยากาศที่ดี แต่ไม่สนับสนุนพฤติกรรมทางการเมืองแบบไม่กระทำหน้าที่ ถ้าระดับสูงมีพฤติกรรมทางการเมืองแบบไม่กระทำหน้าที่ ระดับล่างจะทำตาม แต่ถ้าระดับสูงมีพฤติกรรมตรงกันข้าม ระดับล่างก็จะทำตาม 4) ทำกระบวนการคัดเลือกและประเมินผลบุคลากรมีความชัดเจน (Clarify Personnel Selection and Appraisal Process) การตัดสินใจทั้งหมดเกี่ยวกับบุคลากรควรปลอดการเมือง และ 5) ให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ให้เป็นเรื่องการเมือง (Reward Performance not Politics) พนักงานไม่สามารถจะประสบความสำเร็จในองค์กรด้วยการเล่นการเมือง²⁶⁶

ชัชวาล อภิบาลศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมทางการเมืองนั้น ผู้บริหารสามารถที่จะจำกัดการขยายตัวไม่ให้ลุกลามด้วยเทคนิคการยับยั้ง ดังนี้คือ 1) การเปิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นเทคนิคที่ได้ผลอย่างหนึ่งในการยับยั้งผลอันเกิดจากพฤติกรรมทางการเมือง การเปิดการติดต่อระหว่างกันยังเป็นการทำให้ทุกคนรู้แหล่งที่ต้องการ ส่วนความสำคัญอีกประการหนึ่งของการเปิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันคือ การจำกัดไม่ให้ผู้หนึ่งผู้ใดสามารถควบคุมการสื่อสาร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการหาผลประโยชน์เฉพาะตัวได้ 2) การลดจำนวนสิ่งอันไม่แน่ใจ ในการเคลื่อนไหวทางการเมืองทั้งหลายจะมีสิ่งอันไม่แน่ใจอยู่มากมาย ซึ่งจำเป็นต้องลดจำนวนเรื่องเหล่านี้ให้น้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังตัวอย่างเช่นกรณีที่หน่วยงานกำลังจะส่งคำตอบในการตัดสินใจย้ายคนงานไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่าคนในหน่วยงานใหญ่ อาจนำเอาข่าวดังกล่าวไปพูดคุยกันจนก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวทางการเมืองให้ยับยั้งคำสั่งดังกล่าวก็ได้เพราะคนงานทุกคนต่างไม่ต้องการถูกย้ายงานใหม่ ในกรณีเช่นนี้หากผู้จัดการสามารถควบคุมข่าวเอาไว้ได้ก่อนการดำเนินการย้ายบุคคลเหล่านั้นไป ก็จะเป็นการลดจำนวนสิ่งไม่แน่ใจให้กับคนงานทั้งหมด และจะไม่มีมีการเคลื่อนไหวทางการเมืองเกิดขึ้น 3) ความรอบรู้ ใช้สำหรับควบคุมการเคลื่อนไหวทางการเมืองซึ่งต้องมีความรอบรู้ในสาเหตุของ

²⁶⁵ จุมพล หนิมพานิช, “อำนาจและการเมืองในองค์กร,” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 12-29-12-30.

²⁶⁶ B. T. Mayes, 1995, cited in R. E. Riggio, *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*, 3rd ed. (New Jersey :Prentice Hall, 1999), 398.

การเคลื่อนไหวทางการเมืองดังกล่าวแล้ว การลดปฏิบัติการให้น้อยลงก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยาก ผู้บริหารอาจคาดคะเนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้า แล้วนำเทคนิค การเล่นเกม การสร้างภาพพจน์ และการควบคุมการตัดสินใจ อันจำกัด ซึ่งเมื่อได้นำกรรมวิธีเหล่านี้ไปใช้ ผู้บริหารก็สามารถหยุดยั้งความเคลื่อนไหวทางการเมืองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด²⁶⁷ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิแสดงการยับยั้งผลอันเกิดจากพฤติกรรมทางการเมือง

2) อำนาจ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “อำนาจ” ว่าเป็นนาม หมายถึง สิทธิ เช่น มอบอำนาจ; อิทธิพลที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตามไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา; ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์; กำลัง, พลัง เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ; ความรุนแรง เช่น ขอบใช้อำนาจ; การบังคับบัญชา เช่น อยู่ใต้อำนาจ; การบังคับ เช่น ขอบอำนาจศาล²⁶⁸ นักวิชาการหลายท่าน เช่น เวเบอร์ (Weber,1947) ดาห์ล (Dahl,1957) ชีน (Shein,1965) เฟรนช์และเรเวน (French and Raven,1968) ฟลิปโป (Flippo,1970) วินเทอร์ (Winter,1973) แคนเตอร์ (Kanter,1977), เฟฟเฟอร์ (Pfefer,1981) เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermmerhorn,Hunt, and Osborn,1982) ไรทซ์และจีเวล (Reitz and Jewell, 1985) การ์ดเนอร์ (Gardner,1990) กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron,1997) ลูธานส์ (Luthans,1998) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) และ ยุกต์ (Yukl,2006) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของคำว่า “อำนาจ (Power)” ไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มใดๆ ที่ทำให้ผู้อื่นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ เพื่อให้เป็นเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีคำในกลุ่มเดียวกันที่มักนำมาใช้ก็คือ อิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งทั้ง 3 คำนี้มีความแตกต่างกัน แต่ก็เกี่ยวพันกัน กล่าวคือ อำนาจนั้นเน้นการบังคับให้ปฏิบัติตามโดยผู้ที่ถูกบังคับนั้นจะเต็มใจหรือไม่ก็ตาม แต่อิทธิพลนั้นผู้ปฏิบัติตามจะไม่ถูกบังคับแต่ยอมปฏิบัติตามด้วยตนเอง สำหรับอำนาจหน้าที่นั้นถึงแม้จะมีการบังคับให้มีการปฏิบัติตามแต่ผู้ปฏิบัติตามต่างก็ยอมรับในการบังคับนั้นๆ เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การใช้อิทธิพลจะช่วยเสริมการใช้อำนาจได้เพราะบางโอกาส การใช้อิทธิพลจะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติตาม

²⁶⁷ ชัชวาล อภิบาลศรี, พฤติกรรมความเครียดและการเมืองในองค์กร (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2533), 80-81.

²⁶⁸ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

มากกว่าการใช้อำนาจ และในขณะที่เดียวกันอำนาจถือเป็นแรงผลักดันให้ได้รับการยอมรับ ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น ถือเป็นอำนาจซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรว่าถูกต้องชอบธรรม ทั้งนี้ยังหมายรวมถึงสิทธิที่จะต้องตัดสินใจกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือใช้ทรัพยากรขององค์กรอีกด้วย ด้วยเหตุดังนี้จึงได้มีความพยายามที่จะทำอำนาจให้เป็นอำนาจ หน้าที่ แต่อย่างไรก็ตามนั้นจะพบว่า อำนาจหน้าที่นั้นจะพิจารณาตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่งเท่านั้น ในขณะที่การพิจารณาเรื่องอำนาจจะมีขอบข่ายการพิจารณาที่กว้างกว่าไม่ว่าจะเป็นแนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม²⁶⁹

ลักษณะของอำนาจนั้น ราเกินส์ และอิริก (Ragins and Eric) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือเกิดขึ้นได้ในภายหลัง เป็นพลัง ความสามารถหรือศักยภาพเฉพาะบุคคลซึ่งมีอิทธิพล ต่อบุคคลอื่นหรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลอื่นได้ 2) เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใน ขอบเขตใดขอบเขตหนึ่ง มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ไม่อาจจะเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เพียงคนเดียวได้ 3) เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับ ซึ่งจะให้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีอำนาจและใช้อำนาจภายใน ขอบเขตที่ระบุไว้ 4) ประกอบด้วยอำนาจจริง ซึ่งมีอยู่โดยตำแหน่งสามารถให้ผู้อื่นหรือให้โทษแก่บุคคลอื่นได้ และ อำนาจการรับรู้ทั้งโดยตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งได้มาจากแหล่งต่างๆ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพ การแสดงออกของ บุคคล ทรัพยากร ความรู้ความชำนาญ 5) มีทิศทางของการส่งอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่ง ไปสู่อีกฝ่ายหนึ่งหรือต่างฝ่าย ต่างก็ส่งอิทธิพลต่อกันและกัน เป็นต้นว่า ทิศทางจากบนลงล่าง (Downward) ทิศทางจากล่างขึ้นบน (Upward) ทิศทางในแนวดิ่ง (Vertical Direction) และทิศทางในแนวนอน (Lateral or horizontal direction) 6) สามารถที่จะ สั่งสมได้และให้เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งบุคคลผู้มีอำนาจที่ได้สั่งสมเอาไว้ก่อนแล้วเมื่อจะแสวงหาอำนาจใหม่ย่อมสามารถ จะทำให้มีอำนาจเพิ่มขึ้นได้ 7) สามารถที่จะชดเชยได้ ซึ่งบุคคลผู้ที่ขาดอำนาจจากแหล่งอำนาจหนึ่งสามารถที่จะ แสวงหาอำนาจจากแหล่งอำนาจหนึ่งเพื่อทำการชดเชยได้ 8) เป็นสิ่งที่อาจหาเพิ่มได้หรืออาจสูญเสียคุณค่าไปตาม ระยะเวลา เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาการทำงานอาจจะมีผลทำให้อำนาจชนิดอื่น ๆ เพิ่ม ตามมาได้ หรืออำนาจที่เกิดจากความรู้อาจจะค่อยๆ เสื่อมไปเมื่อความรู้ความชำนาญที่มีอยู่นั้นล้าสมัย แล้ว และ 9) สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าได้²⁷⁰ จุมพล หนีมพานิช ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้ 1) มีความพันธ์ (Relation) หมายถึง อำนาจของบุคคลหนึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กันทาง สังคม 2) มีลักษณะของการพึ่งพา (Dependence) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกบุคคลหนึ่ง เพราะ เนื่องมาจากการที่บุคคลหนึ่งต้องพึ่งพาอีกบุคคลหนึ่ง 3) มีลักษณะของความน่าจะเป็น (Probability) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะปฏิบัติตามบุคคลผู้ใช้อำนาจนั้น 4) มีการขยาย อำนาจ (Power expansion) หมายถึง อำนาจนั้นสามารถเพิ่มหรือขยายได้ เพราะว่ายังมีอำนาจมากก็ยังมีแนวทางที่ จะเลือกปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น 5) มีระดับหรือขั้นของอำนาจ (Degree) ซึ่งสามารถที่จะรับรู้ได้โดยบุคคลอื่น 6) มี

²⁶⁹จุมพล หนีมพานิช, "อำนาจและการเมืองในองค์กร," ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การ บริหารองค์กร เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2553), 12-9-12-10.

²⁷⁰Rose Ragins and Eric Sundstrom, "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective," *Psychological Bulletin* 105, 1 (January 1989): 51-88.

การแลกเปลี่ยนหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และ 7) มีความเฉพาะเจาะจง (Specificity) หมายถึง อำนาจนั้น มักจะเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง²⁷¹

ประเภทของอำนาจนั้น เวเบอร์ (Weber) ได้จำแนกไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจที่ยึดกฎระเบียบ กฎหมายเป็นแนวทางในการสั่งการ การตัดสินใจ และการควบคุม และสามารถนำไปใช้โดยครอบคลุมทั้งองค์กร 2) อำนาจตามประเพณี หมายถึง อำนาจซึ่งได้รับมาจากการสืบทอดจากอดีต เช่น อำนาจกษัตริย์ หรือการบริหารงานในโบสถ์ เป็นต้น และ 3) อำนาจบารมี หมายถึง อำนาจที่บุคคลสั่งสมขึ้นมาเอง เช่น เกิดจากการเป็นวีรบุรุษ หรือเป็นผู้นำในการปฏิบัติ หรือนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่องค์กร และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย²⁷² เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้จำแนกไว้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับการยอมรับ (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเป็นทางการ คู่กับตำแหน่งที่บุคคล หรือผู้บริหารครองอยู่ 2) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง อำนาจที่บุคคลสามารถให้รางวัลผู้อื่น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือการเลื่อนเงินเดือนให้ผู้อื่น 3) อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการลงโทษ หรือแนะนำให้ลงโทษผู้ใดคนหนึ่ง 4) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดขึ้นกับบุคคล เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใดๆ เป็นการเฉพาะ และ 5) อำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ (Referent Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดขึ้นเพราะบารมีของบุคคลใดๆ ในการทำงาน²⁷³ เอ็ทซियोนี (Etzioni) ได้จำแนกไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการบังคับขู่เข็ญ หรือลงโทษ 2) อำนาจเกิดจากรรดประโยชน์ (Remunerative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้มีอำนาจ มีทรัพยากรที่จะให้ผลประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ หรือการให้ค่าตอบแทน เช่น การให้ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และ 3) อำนาจปทัสถาน (Normative power) เป็นอำนาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น ความต้องการในความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน และค่านิยมของกลุ่ม หรือ การใช้ความสามารถในการจัดการ กระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่เราต้องการ²⁷⁴ พีบอดี (Peabody) ได้จำแนกอำนาจตามลักษณะไว้ 3 ประการเช่นกัน ได้แก่ 1) อำนาจเป็นทางการ (Formal Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากองค์กร มีการยอมรับบทบาทหน้าที่ 2) อำนาจปฏิบัติหน้าที่ (Functional Authority) เป็นอำนาจจากแหล่งต่างๆ เช่นมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และอำนาจตัวบุคคลเป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมีอำนาจเฉพาะในงานนั้นๆ

²⁷¹ จุมพล หนีมพานิช, ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร = **Leaders, power and politics in organization**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 95-97.

²⁷² Max Weber, **The theory of social and economic organization** (New York: The Free Press and Falcon's wing press., 1947), 328-332.

²⁷³ J. R. P. French and B. Raven, "The bases of social power," In **Classics of Organization Theory**, eds. J. M. Shafritz and J. S. Ott, 5th ed. (Orlando, FL: Harcourt College, 2001), 319-328. (Original work published 1959)

²⁷⁴ Amitai Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates** (New York: Free Press, 1961), 12-21.

และ 3) อำนาจไม่เป็นทางการ (Informal Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับของกลุ่มสมาชิก ซึ่งผู้ใช้ อำนาจนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเสมอไป²⁷⁵ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้จำแนกไว้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจจาก ทรัพยากร 2) อำนาจจากทักษะความชำนาญ 3) อำนาจจากองค์ความรู้ 4) อำนาจตามกฎหมาย และ 5) อำนาจจาก การเข้าถึง (Access) หรือใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจที่ทำให้พลอยมีอำนาจไปด้วย โดยชี้ให้เห็นว่า อำนาจ 3 ประเภทแรก นั้นเกิดมาจากการควบคุม 3 สิ่งเหล่านี้ คือ ทรัพยากร (Resource) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) และองค์ ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งทั้ง 3 สิ่งนี้จะทำให้มีอำนาจก็ต่อเมื่อเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มี อยู่อย่างจำกัดและหาทดแทนได้ยาก²⁷⁶ ทั้งนี้มินซ์เบิร์กยังเชื่อว่า อำนาจเกิดจากการที่บุคคลเข้าไปสัมพันธ์กับผู้ มี อำนาจ พร้อมทั้งได้จำแนกอำนาจในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบอำนาจหน้าที่ (System of Authority) กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากสายงานบังคับบัญชา เกิดจากการควบคุม ในส่วนบุคคล (Personal) ได้แก่ การใช้คำสั่ง การตัดสินใจ การทบทวนการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร และระบบราชการ (Bureaucratic) ได้แก่ การสร้างความเป็นมาตรฐานของงาน และพฤติกรรมการทำงาน เช่น เวลาเข้า-ออกในการทำงาน การสอน การวัดผล เป็นต้น ซึ่งการใช้อำนาจประการดังกล่าวนี้จะช่วยให้องค์การสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ 2) ระบบรวมความคิด (System of Ideology) กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่ม รวบรวมความคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ 3) ระบบความเชี่ยวชาญ (System of Expertise) กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจาก การหลอมรวมความคิดของผู้เชี่ยวชาญ และ 4) ระบบการเมือง (System of Political) กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจาก ระบบเครือข่ายองค์การทางการเมือง หากว่าองค์การใดขาดอำนาจดังกล่าวข้างต้น อำนาจทางการเมืองจะเข้ามา แทนที่และถือว่าเป็นอำนาจที่สำคัญ²⁷⁷ และ เฮร์เซย์, แบลนชาร์ด และจอร์ห์นสัน (Hersey, Blandchard and Johnson) ได้เพิ่มประเภทของอำนาจต่อจากแนวคิดของเฟรนช์และ เรเวนอีก 2 ประเภท รวมเป็น 7 ประเภท โดย ได้เพิ่ม 6) อำนาจที่เกิดจากการเชื่อมโยง (Connection Power) และ 7) อำนาจที่เกิดจากการได้รับหรือการเป็น เจ้าของข้อมูลเข้ามา²⁷⁸

²⁷⁵Robert L. Peabody, "Perception of organizational authority: A comparative analysis," in *Organizations: Structure and behavior*, ed. Joseph A. Litter (New York : John Wiley & Sons, 1962), 462-463.

²⁷⁶Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York:Harper and Row,1973), อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ ทศนี วงศ์เย็น, "อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ," ใน เอกสารการสอนชุด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 5-7-5-8.

²⁷⁷Henry Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, (Englewood Cliffs,N.J.: Prentice-Hall,1983), อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป:ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 133.

²⁷⁸Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, 6th ed. (New Jersey : Prentice-Hall,1993), 226.

แหล่งที่มาของอำนาจหรือฐานของอำนาจนั้น พีอบดี (Peabody) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย (legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดค้ำอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นพลังอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง 2) อำนาจที่ฐานเป็นตำแหน่ง (position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสาย การทำงานและการบังคับบัญชา (hierarchy) ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีพลังอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะคลบคลานสิ่งทีปรารถนาของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้พลังอำนาจในแง่ดีด้วย 3) ฐานอำนาจอยู่ในตัวบุคคล (person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองอาจเป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม คนอื่นๆ จึงให้ความเคารพนบถและนับถือจัดเป็นพลังอำนาจที่มีเฉพาะเป็นคนๆ เท่านั้น และ 4) ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่นที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ²⁷⁹ เฟรนช์และราเวน (French and Raven) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้ค้ำหรือรางวัล (reward) แหล่งอำนาจจากการให้ค้ำหรือรางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น ผู้รับเต็มใจรับและเห็นคุณค่าของสิ่งที่ให้นั้นเช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบงานถูกใจให้ทำ ยกย่องชมเชย ฯลฯ 2) การให้โทษ (coercion) แหล่งอำนาจจากการให้โทษขึ้นอยู่กับความเกรงกลัวการถูกลงโทษในรูปแบบต่างๆ จากอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะลงโทษ สามารถให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่และอยู่ในกรอบประเพณีเพราะกลัวการลงโทษ เช่น การไล่ออกจากงานลดตำแหน่งหรือตัดเงินเดือน 3) ความชอบธรรม (legitimacy) แหล่งอำนาจนี้เกิดจากค้ำนิยมของบุคคลในการให้สิทธิอันชอบธรรมแก่อีกบุคคลหนึ่งให้มีอิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้ และรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมปฏิบัติตาม แหล่งอำนาจจากความชอบธรรมมีความสัมพันธ์กับแหล่งอำนาจการให้ค้ำและการให้โทษ เพราะบุคคลที่มีหน้าที่อันชอบธรรมย่อมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้ค้ำให้โทษผู้อื่นได้หากปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งแหล่งอำนาจอันชอบธรรมนี้มาจากแหล่งสำคัญ 3 ประการ คือ 3.1) ค้ำนิยมทางสังคม วัฒนธรรม องค์การ หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรแก่การปฏิบัติตาม ตัวอย่างเช่น ในบางสังคมมีการยกย่องบุคคลตามลำดับอาวุโส สมรรถนะด้านร่างกาย เพศ อาชีพ ฯลฯ 3.2) โครงสร้างทางสังคมอันเป็นที่ยอมรับกันในสังคมนั้นๆ เช่น ในบางสังคมมีการยอมรับการแบ่งชนชั้นการยอมรับลำดับโครงสร้างของโรงงานในบริษัท การยอมรับลำดับกันในครอบครัว เป็นต้น และ 3.3) ความชอบธรรมมาจากการเป็นตัวแทน หรือผู้แทนของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มให้เป็นผู้ดำเนินการแทน เช่น เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการที่ได้รับเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนการปฏิบัติงานคณะกรรมการ ประธานกรรมการ เป็นต้น 4) การอ้างอิง (reference) แหล่งอำนาจนี้ได้มาจากการอ้างอิง เป็นความปรารถนาอยากจะเป็น ลอกเลียนแบบกับบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะเด่น มีชื่อเสียง จึงมีการอ้างอิงหรือพาดพิงบุคคลนั้นให้กลายเป็นผู้มีอำนาจขึ้น โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมา ผู้มีอำนาจจากการอ้างอิงนอกจากจะสร้างอำนาจให้กับตนเองแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่มีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกันให้กลายเป็นผู้มีอำนาจขึ้นได้ทั้งๆ ที่บุคคลนั้นอาจไม่มีคุณสมบัติที่ติดเทียมกับผู้มีอำนาจต้นแบบเลย เช่น ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกดีเป็นที่ดึงดูดใจของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบ โดยไม่คำนึงว่าผู้บริหารจะมีอำนาจให้ค้ำให้โทษ หรือมีความชอบธรรม

²⁷⁹ Robert L. Peabody, "Perceptions of organizational authority: A comparative analysis,"

หรือไม่ก็ตามดังนั้น ผู้บริหารที่หวังสร้างอำนาจจากแหล่งนี้จึงมักปรับปรุงบุคลิกลักษณะให้เป็นที่ดึงดูด ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และ 5) ความรู้ความชำนาญ (expert) ซึ่งความรู้ความชำนาญนี้ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับเชื่อถือในความรู้ ภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาของผู้แสวงหาอำนาจประเภทนี้ แหล่งอำนาจที่มาจากความรู้ความชำนาญเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร โดยเฉพาะผู้จัดการและคณะผู้เชี่ยวชาญที่ไม่อาจหาอำนาจจากแหล่งอื่นมาทดแทนได้ก็ต้องอาศัยอำนาจจากความรู้ความชำนาญเป็นหลัก เพื่อใช้ในการพัฒนางาน ซึ่งหากองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมากเท่าไร ความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีมากยิ่งขึ้น ตามลำดับ²⁸⁰ ชาร์พ (Sharp) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่จะออกคำสั่งหรือนำคนอื่น ๆ ให้ทำตามโดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นผู้อำนาจเหนือ (superior) หรืออำนาจหน้าที่เป็นที่มาอันสำคัญของพลังอำนาจ 2) ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรอบรู้ย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้อื่น 3) ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้ปกครองสามารถควบคุมทรัพย์สิน ทรัพยากรธรรมชาติ เงิน ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร การคมนาคม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของพลังอำนาจ ถ้าผู้ปกครองสามารถควบคุมสิ่งเหล่านี้ได้มากก็จะมีขอบเขตพลังอำนาจกว้างขวางด้วย 4) บังคับทางจิตวิทยา เช่น ทัศนคติต่อผู้อยู่เหนืออุดมการณ์ อุดมคติ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีพลังอำนาจและคนอื่น ๆ และ 5) การลงโทษ คือ การลงโทษผู้ที่ต่อต้านหรือมีความคิดเห็นขัดแย้งต่อผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับผู้ที่ไม่เชื่อฟังให้ยอมรับในพลังอำนาจ อาจเป็นการลงโทษที่รุนแรงหรือไม่รุนแรงก็ได้²⁸¹ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทรัพยากร (Resource) 2) ทักษะความชำนาญ (Technical Skill) 3) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) และ 4) อภิสิทธิ์ตามกฎหมาย (Legal Prerogatives)²⁸² โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์กรส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีพลังอำนาจ ตามตำแหน่งของบุคคลผู้นั้น 2) อำนาจเฉพาะบุคคล (personal power) เกิดจากบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งจะอนุโลมเรียกว่าเป็นอำนาจที่เกิดจาก“บารมี” สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามใจสิ่งที่ตนปรารถนา 3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่า พลังอำนาจนี้เป็นพลังอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีพลังอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง และ 4) อำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีพลังอำนาจ

²⁸⁰ John R.P. French and Bertram Raven, “The Bases of Social Power,” in **Group Dynamics: Research and Theory**, ed. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1968), 667-673.

²⁸¹ Gene Sharp, **The Politics of Nonviolent Action** (Boston : Porter Sarogent Publisher, 1973), 11-12.

²⁸² Henry Mintzberg, **Power In and Around Organizations**, (Englewood Cliffs,N.J.: Prentice-Hall.,1983), อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป:ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 133.

ความเชี่ยวชาญ²⁸³ และมอร์แกน (Morgan) ได้แสดงทัศนะไว้ 14 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจที่เป็นทางการที่ได้รับการยอมรับมาจากลักษณะคือ คุณลักษณะพิเศษ ประเพณี และกฎหมาย 2) การควบคุมทรัพยากรที่หายาก 3) การใช้โครงการองค์การ กลุ่ระเบียบ และกระบวนการทำงาน 4) การควบคุมกระบวนการตัดสินใจ 5) การควบคุมความรู้และข้อมูลข่าวสาร 6) การควบคุมขอบเขต 7) ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน 8) การควบคุมเทคโนโลยี 9) เครื่องข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการควบคุมองค์การที่ไม่เป็นทางการ 10) การควบคุมฝ่ายตรงข้ามขององค์การ 11) การจัดการกับความหมายหรือสัญลักษณ์ 12) การจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างหญิงและชาย 13) ปัจจัยทางโครงสร้างทางสังคม และ 14) อำนาจที่มีอยู่เดิม²⁸⁴

ทรัพยากรอำนาจนั้น พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดอำนาจขึ้นนั้น²⁸⁵ ซึ่งสัญญา สัญญาวิวัฒน์ ได้กล่าวไว้ว่ามีอยู่หลายลักษณะ ได้แก่ 1) การเป็นเจ้าของ กล่าวคือ การครอบครองสิ่งต่างๆที่ทำให้เกิดอำนาจ เช่น เงินทอง ความรู้ ความชำนาญ เป็นต้น 2) การได้รับตำแหน่งสำคัญในองค์การ เช่น ตำแหน่งในกระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น 3) การได้รับมอบอำนาจจากผู้อื่น เช่น การได้รับเลือกให้เป็นสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น และ 4) การเป็นเจ้าขององค์การ เช่น เป็นเจ้าของกิจการร้านค้า โรงแรม โรงงาน เป็นต้น²⁸⁶ ทั้งนี้เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิธีการที่ได้มาซึ่งอำนาจไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) เพิ่มบทบาทหรือความสำคัญในงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบตรงส่วนกลางให้มากขึ้น 2) เพิ่มเวลาในการพินิจพิเคราะห์หรือการไตร่ตรองส่วนตัว รวมทั้งความยืดหยุ่นในงานให้มากขึ้น 3) สร้างงานที่มีความยุ่งยากให้เกิดขึ้นในงานที่ตนเองในฐานะผู้บริหารรับผิดชอบ 4) เพิ่มวิสัยทัศน์ในงานที่รับผิดชอบ และ 5) เพิ่มความเกี่ยวข้องระหว่างงานอื่นกับงานที่ตนรับผิดชอบให้มากขึ้น²⁸⁷ แลสเวลและแคปแลน (Lasswell & Kaplan) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่จะก่อให้เกิดอำนาจ เพื่อให้บุคคลอื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ไว้ดังนี้คือ 1) อำนาจทางการเมือง 2) การยอมรับนับถือ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความรักความเมตตา 5) ความสมบูรณ์พูนสุข 6) ความร่ำรวย 7) ทักษะความชำนาญ และ 8) ความรอบรู้²⁸⁸

²⁸³S. P. Robbins, **Organizational behavior: concepts, Controversies and application**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall,1983), 132-134.

²⁸⁴Gareth Morgan, **Images of organization** (London:Sage,1986), 158-185.

²⁸⁵พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, “การศึกษารัฐศาสตร์แนวทางการอำนาจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและวิธีการศึกษาทางรัฐศาสตร์ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527), 462-463.

²⁸⁶สัญญา สัญญาวิวัฒน์, **สังคมวิทยาการเมือง** (กรุงเทพฯ:เจ้าพระยาการพิมพ์, 2527), 29-30.

²⁸⁷John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior** (New York: John Wiley & Sons,1982), 471.

²⁸⁸H. D. Lasswell and A. Kaplan, **Power and Society: A framework for political require** (New York: Yale University Press, 1969), 87.

แคทเธอริน เบนซิงเจอร์ (Katherine Benziger) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างอำนาจว่า ผู้บริหารที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องอำนาจ ตลอดจนแสวงหากิจกรรมและความชำนาญที่จะได้มาซึ่งอำนาจ พยายามป้องกันตัวเองมิให้เกิดอารมณ์ฉุนเฉียวขุ่นมัว และไม่ยอมแพ้ต่อสิ่งต่างๆ อย่างง่ายดาย รวมทั้งพยายามระลึกอยู่เสมอว่าตราบไคที่เราต้องการเป็นผู้มีอำนาจนั้น มีแนวปฏิบัติที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) พึงระลึกอยู่เสมอว่า การที่จะได้มาซึ่งอำนาจใดๆ ก็ตาม ต้องใช้ระยะเวลาและความมั่นคงในจิตใจ หากไม่ยอมเสียเวลาเพื่อการได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจที่ได้รับอาจเป็นอำนาจที่ไม่ถูกต้อง และ 2) การได้ซึ่งอำนาจในองค์กร มักจะเกิดจากการเผชิญหน้ากัน หากผู้บริหารไม่คิดจะเล่นเกม “King of Mountain” เพื่อที่จะนำท่านไปยืนอยู่บนยอดเขาสูงได้แล้ว ท่านก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการแสวงหาอำนาจ ทั้งนี้เบนซิงเจอร์ยังได้เสนอแนะไว้อีกว่า ในเมื่อผู้บริหารทุกคนต่างๆ ก็ประสงค์ที่จะสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง จึงควรปฏิบัติตาม 12 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) ศึกษาและปฏิบัติให้เป็นไปโดยไม่ขัดกับความรู้สึกและการกระทำของทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านภาษาและสัญลักษณ์เดียวกัน 2) ศึกษาและปฏิบัติตามลำดับว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง 3) ศึกษาที่มาของสายแห่งอำนาจ (The Power Lines) 4) ยอมรับในตัวของคุณค่าผู้มีอำนาจ และทำความเข้าใจกับคุณด้วย 5) พัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ (Professional Knowledge) 6) พัฒนาทักษะด้านอำนาจ (Power Skills) 7) ต้องทำตนให้เป็นคนทีคล่องแคล่วว่องไว และพร้อมที่จะก้าวหน้าอยู่เสมอ (Proactive) 8) ต้องตั้งสมมติฐานว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติเป็นที่มาของอำนาจ (Assume Authority) 9) ต้องรู้จักเสี่ยงที่จะกระทำ (Take Risks) 10) ต้องรู้จักใช้การประชาสัมพันธ์แบบทำแล้วก็ต้องกล้าที่จะตีฆ้องร้องป่าว (Beat your own drum) ด้วยตัวเอง 11) ให้เวลาพบกับผู้ให้คำแนะนำตามต้องการ (Meet your supervisor's needs) และ 12) ต้องรู้จักควบคุมดูแลตนเอง (Take care of yourself)²⁸⁹

อรุณ รักรธรรม ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิธีการที่ได้มาซึ่งอำนาจ ไว้ดังนี้คือ 1) พยายามมองรูปและการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองกว้างที่เรียกว่า ระดับมหภาค (macro) เพราะจะทำให้สามารถมองความสัมพันธ์ทั้งหมดในองค์กรได้ ทำให้เกิดความคิดและนำไปปฏิบัติในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ได้อย่างประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร 2) ขยายพลังอำนาจเข้าไปในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งไม่เคยใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเลย แต่จะต้องระลึกเสมอว่า ตนได้ทำการในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนซึ่งได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์แล้ว และมีพลังเพียงพอที่จะกระทำการดังกล่าว 3) ฝึกฝนวิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวของส่วนต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งมองหา คู่ทางในการแก้ไข โดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเองและเข้าไปแก้ไขปัญหามือเมื่อมีโอกาส 4) คิดค้นวาดภาพวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กร โดยสมมติว่าถ้าองค์กรเป็นกิจการของตนเองจริง ๆ แล้วตนควรจะทำอย่างไรเพื่อให้เป็นประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด แล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับความเป็นจริงอันจะเป็นทางที่ตนสามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ 5) พยายามคิดค้น พัฒนาเทคนิค วิธีและขั้นตอนของการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมี

²⁸⁹ Katherine Benziger, quoted in Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Jonsson, **Management of organizational Behavior: Leading Human Resources**, 8th ed. (NJ:Prentice Hall, 2001), อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์, 2551), 280-281.

ประสิทธิภาพ และอาจทำให้พบโอกาสในการขยายพลังอำนาจได้ และ 6) หาโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร²⁹⁰

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอำนาจนั้นมีหลายประการ เช่น ทฤษฎีอำนาจของหน่วยงานตามกลยุทธ์ (Strategic Contingencies theory of Intraorganizational Power) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายให้เห็นว่า อำนาจของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สัมพันธ์หรือขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ยกตัวอย่างนักทฤษฎีกลุ่มนี้ เช่น ฮิกสัน และคณะ (Hickson and Others) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวไว้หลายประการ ดังนี้คือ 1) การพึ่งพา (Dependency) อำนาจเกิดจากการมีบางสิ่งบางอย่างที่คนอื่นต้องการ ดังนั้นอำนาจของหน่วยงานหนึ่งจะมีมากกว่าอีกหน่วยงานหนึ่งเมื่อหน่วยงานนั้นมีบางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานอื่นต้องพึ่งพา 2) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ทรัพยากรการเงินเป็นแหล่งของอำนาจอันหนึ่งที่มีความสำคัญ เงินสามารถเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นๆ ที่หน่วยงานต้องการได้ 3) ความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) หมายถึงระดับความสัมพันธ์ที่งานของหน่วยงานเกี่ยวข้องกับผลผลิตขั้นสุดท้ายขององค์กร ความเป็นศูนย์กลางสัมพันธ์กับอำนาจเพราะมันเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประโยชน์ที่ให้กับหน่วยงาน ยิ่งถ้าเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตขั้นสุดท้ายมากย่อมมีอำนาจมาก 4) ความสามารถในการทดแทน (Substitutability) หน้าที่การงานของหน่วยงานถูกทดแทนโดยหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ หากสามารถทดแทนได้อำนาจก็จะลดลง 5) การจัดการกับความไม่แน่นอน (Cope with Uncertainty) หน่วยงานที่สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนได้ย่อมสามารถที่จะเพิ่มอำนาจของตนได้ ซึ่งอาจกระทำได้โดย 5.1) การหาข้อมูลข่าวสารต่างๆมาได้ก่อน หรือการพยากรณ์เหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้า 5.2) การดูดซับปัญหา (Absorption) คือ การแก้ไขสถานการณ์ทันทีเพื่อลดผลกระทบด้านลบ และ 5.3) การป้องกัน (Prevention) คือการพยากรณ์เหตุการณ์ด้านลบที่จะเกิดขึ้นได้ก่อน²⁹¹

แม้แหล่งที่มาของอำนาจจะมาจากหลากหลายรูปแบบและหลายกระบวนการก็ตาม การใช้ อำนาจทางการเมืองนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับระดับการกระทำกิจกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งเบรสและ เบอร์กฮาร์ดท์ (Brass and Burkhardt) ได้กล่าวถึงยุทธวิธีการเพิ่มฐานอำนาจและยุทธวิธีทางการเมืองในการใช้อำนาจไว้ดังนี้คือ 1) ยุทธวิธีในการเพิ่มฐานอำนาจในองค์กรนั้นประกอบด้วย การเข้าสู่สถานการณ์แห่งความไม่แน่นอน การสร้าง การพึ่งพา การจัดทรัพยากรให้ และสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ และ 2) ยุทธวิธีทางการเมืองในการใช้อำนาจ ซึ่งมีลักษณะเป็นทั้งทักษะและความเต็มใจ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจหลายด้านเกิดจากกระบวนการทางการเมือง ทั้งนี้เพราะว่าตัวแบบเหตุผลไม่เหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง หรือในสถานการณ์ที่ไม่อาจสร้างความเห็นพ้องต้องกันได้ด้วยเหตุผล ประกอบด้วย การสร้างพันธมิตร การขยาย

²⁹⁰ อรุณ รักธรรม, **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 59.

²⁹¹ D. J. Hickson, C. R. Hinning, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings, "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power," **Administrative Science Quarterly** 16 (June 1971): 216-229, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพร พรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 226-226.

เครือข่าย การควบคุมการตัดสินใจ การปรับกฎเกณฑ์และสร้างความความเชื่อวิชาชีพ และการแสดงความพึงพอใจ ให้ประจักษ์โดยสงวนอำนาจแฝงไว้²⁹²

ชุงและเม็กกินสัน (Chung and Megginson) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ 1) ความรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ ผู้บริหารจะรู้สึกและยอมรับว่า อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการ ในเรื่องของคน จะรู้สึกมีความหมายมากที่สามารถทำให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มองเห็นว่า อำนาจเป็น เครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น จะไม่รู้สึกว่าเป็น เรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจที่มีอยู่ 2) ความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ ของอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะรู้จักอ่อน จุดแข็ง และข้อจำกัดของแหล่งที่มาในรูปแบบต่างๆ ของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์ที่จะได้มาซึ่งอำนาจและการ ใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความมีเหตุผลในการใช้อำนาจในตำแหน่งที่ระบุตามกฎหมาย ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในด้านความคิด จะคิดใคร่ครวญทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์การ มักจะไม่ใช้อำนาจบังคับแต่ บางครั้งหากจำเป็นต้องใช้ก็จะใช้อย่างมีสติ จะสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและปฏิบัติตนเป็นคนตรงไปตรงมา ซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจเพื่อที่จะเชื่อฟัง 4) ความรู้สึกเฉียบไวในเรื่องการฟังผู้อื่น ผู้บริหารพยายามจะไม่ฟังฟังคน อื่นหรือคอยแต่ให้ผู้อื่นมาช่วยเหลือ แต่ตรงกันข้ามจะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง และ 5) การ สร้างบทบัญญัติที่สำคัญๆ ขึ้นมา ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์การ สร้างบรรทัดฐานค่านิยมและ อุดมการณ์ที่ดี จะรวมพลังทั้งจากภายในและภายนอก²⁹³

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, and Osborn) ได้แสดงทัศนะ เกี่ยวกับการใช้อำนาจที่ได้มาเพื่อทำให้เป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลอื่นไว้หลายวิธี ได้แก่ 1) การใช้เหตุผล กล่าวคือ การใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการอภิปรายโต้เถียงเมื่อเกิดการโต้เถียง โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก เหนือเหตุผล 2) ความเป็นกัลยาณมิตร กล่าวคือ การสร้างความประทับใจ ความตั้งใจที่ดีให้เกิดขึ้น และใน ขณะเดียวกันก็มีการเอาอกเอาใจอีกด้วย 3) การผูกมิตร กล่าวคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้ได้รับการ สนับสนุน 4) การเจรจาต่อรอง กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันและกัน 5) การอ้างสิทธิ์ กล่าวคือ การ ใช้แนวทางส่วนบุคคลที่มีพลังและโดยตรงในการอ้างหรือถือสิทธิ์นั้นๆ และ 6) การใช้อำนาจหน้าที่ระดับสูง กล่าวคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจในระดับที่สูงกว่า²⁹⁴

ยุกส์, ฟอลย์ และยอน (Yukl, Falbe, and Youn) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจไว้ว่า การ ใช้อำนาจนั้นมีกลยุทธ์ที่สำคัญอยู่ 9 ประการ ได้แก่ 1) การชักจูงด้วยเหตุผล (Rational Persuasion) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeals) 3) การให้คำปรึกษา (Consultation) 4) การประจบประแจง (Ingratiation) 5) การ

²⁹²Daniel J. Brass and Marlene E. Burkhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* 36, 3 (June 1993): 441-470.

²⁹³Kae H.Chung and Leon C. Megginson, *Organizational Behavior Developing Managerial Skills* (New York: Harper and Row, 1981), 353-354.

²⁹⁴John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior* (New Youk: John Wiley & Sons, 1982), 472.

ใช้เสน่ห์ส่วนบุคคล (Personal Appeals) 6) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Exchange) 7) การผูกมิตร (Conlition Tactics) 8) การใช้ความชอบธรรม (Iegitimizing Tactics) และ 9) การใช้การกดดัน (Pressure)²⁹⁵

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ คือ 1) การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดหมายขององค์กร ทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่ม ถ้าองค์กรขาดผู้นำประเภทนี้อย่างฉับพลันอาจทำให้เกิดวิกฤตการณ์ขึ้นในองค์กรได้ และ 2) การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเองแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสมให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ²⁹⁶

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) ได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจทั้ง 5 ของจอห์น เฟรนซ์ (John French) และ เบอร์แทรม เรเวน (Bertram Raven) แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่ออำนาจที่ใช้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ เกิดความผูกพัน (Commitment) ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และต่อต้าน (Resistance) ซึ่งได้ข้อสรุปว่า เมื่อใช้อำนาจการบังคับ โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่อต้านมีมากที่สุด เมื่อใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการให้รางวัล โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมปฏิบัติตามมีมากที่สุด และเมื่อใช้อำนาจจากการอ้างอิทธิพลหรือบุคลิกลักษณะและอำนาจจากความเชี่ยวชาญ โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความผูกพันมีมากที่สุด²⁹⁷

เอ็ทซियोเน่ (Etzioni) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ใช้อำนาจนั้นคือ แบบคนแปลกหน้า (Alienation) แบบที่คิดแต่ประโยชน์เท่านั้น และแบบที่มุ่งความผูกพัน (Commitment) และบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับชนิดของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่ใช้ในองค์กร ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่องค์กรต่างๆ จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มตามเส้นทแยงมุมจากบนซ้ายมือ ไปด้านล่างขวามือ ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ 1) องค์กรแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive Organization) องค์กรที่มีแนวโน้มจะมีสมาชิกเป็นคนแปลกหน้า ซึ่งไม่อยากเป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก การใช้อำนาจในองค์กรจึงค่อนข้างรุนแรง 2) องค์กรแบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian Organization) องค์กรที่มีแนวโน้มจะมีสมาชิกเป็นคนคิดแต่ทางได้ทางเสีย การใช้อำนาจจึงต้องให้สิ่งตอบแทน ดังนั้นการใช้อำนาจบังคับบัญชาจึงต้องให้สิ่งตอบแทน คนงานจึงจะทำงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบของนายจ้าง และ 3) องค์กรแบบคุณธรรม (Normative Organization) องค์กรที่มีแนวโน้มจะมีสมาชิกที่อยู่ได้เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายและชอบที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้

²⁹⁵Gary Yukl, Cecilia M. Falbe, and Joo Young Youn, "Patterns of Influence Behavior for Managers," **Group & Organization Management**, 18 (March 1993): 5-28.

²⁹⁶David C. McClelland, อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, "การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 147.

²⁹⁷Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2001), 224.

เป็นไปตามบทบาทขององค์กร สมาชิกคำนึงถึงความถูกต้องและเป็นธรรม องค์กรประเภทนี้จึงถือว่าเป็น องค์กรที่บริสุทธิ์ ซึ่งจะเป็้องค์กรทางศาสนา โรงพยาบาล โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ดังนั้นการใช้ อำนาจบังคับบัญชาจึงมีลักษณะที่มีเหตุผล²⁹⁸

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, and Osborn) ได้แสดงทัศนะไว้ ว่าการใช้อำนาจที่เป็นไปตามหลักคุณธรรมจริยธรรมนั้นควรยึดโดยเกณฑ์ ดังนี้คือ 1) เกณฑ์ผลลัพธ์ที่มี ธรรมชาติของประโยชน์ กล่าวคือ ผลลัพธ์ของการใช้อำนาจนั้นทำให้บุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรนั้นเกิด ความพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย 2) เกณฑ์สิทธิส่วนบุคคล กล่าวคือ การใช้อำนาจที่คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของทุก ฝ่าย โดยเฉพาะสิทธิขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคล และ 3) เกณฑ์ความยุติธรรม กล่าวคือ การใช้อำนาจที่ ประกอบด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาค ใช้มาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติต่อแต่ละบุคคล²⁹⁹

3) อำนาจหน้าที่

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2555 ได้ให้ความหมาย ของคำว่า “อำนาจหน้าที่ (Authority)” ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกฎเกณฑ์ โดยไม่เกี่ยวข้องกับ อำนาจในการบังคับใช้กฎเกณฑ์เหล่านั้น หรือความสามารถในการอนุญาตให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นได้ ผู้คนยอม ทำตามอำนาจหน้าที่เนื่องจากความเคารพ ในขณะที่ยอมตามอำนาจด้วยความกลัว ตัวอย่างเช่น "สภามีอำนาจ หน้าที่ในการออกกฎหมาย" เมื่อเทียบกับ "ตำรวจมีอำนาจในการจับผู้กระทำความผิด" อำนาจหน้าที่นั้นไม่ จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงเส้นคงวาหรือว่าสมเหตุสมผล เพียงแต่ต้องเป็นสิ่งที่ถูกยอมรับว่าเป็นแหล่งที่สามารถให้ คำอนุญาตได้หรือเป็นสิ่งที่จริงแท้³⁰⁰

อำนาจหน้าที่นั้นมีความสัมพันธ์กันกับอำนาจ แต่มักอยู่ในขอบเขตแคบๆเท่านั้น³⁰¹ เวเบอร์ (Weber) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ไว้ว่า อำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายเมื่อดำรงตำแหน่งซึ่งมีผล ให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ตามระบบราชการ กล่าวคือ เมื่ออยู่ในตำแหน่งใดก็มีอำนาจตาม ตำแหน่งนั้น เมื่อพ้นจากตำแหน่ง อำนาจนั้นก็หมดไป ได้แก่ อำนาจตามกฎหมายของข้าราชการทหาร ข้าราชการ ตำรวจ นักปกครอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ฯลฯ³⁰² ดัฟท์ (Daft) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับไว้ว่า อำนาจหน้าที่

²⁹⁸ Amitai Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and Suggestion," *Administrative Science Quarterly* 5, 2 (September 1960): 257-278, อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, *การบริหาร จัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 134-135.

²⁹⁹ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Management* (NJ:Prentice-Hall Inc., A Simon & Schuster Company, 1994), 485-486.

³⁰⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน* (กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2555), 43.

³⁰¹ ทองใบ สุคชารี, *ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 207.

³⁰² Mak Webber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons, ed. Talcott Parsons (New York:Free Press, 1947), 325-328.

หมายถึง พลังในการผลักดันให้มีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่เป็นเพียงที่อธิบายไว้ตามสายการบังคับบัญชาที่แสดงถึงกลไกของความสัมพันธ์และการรายงานผลการปฏิบัติงาน³⁰³ และสมพงษ์ เกษมสิน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ไว้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นที่ผลที่เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) เช่น สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชา และสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่มีอยู่ในสถาบันทางการบริหาร โดยมีรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และทำเนียบประเพณีนิยม ระบุไว้แก่ผู้บังคับบัญชาไว้ทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “right to command” ซึ่งอำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นสิทธินี้ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่บุคคลคนใดก็ตามที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่ระบุไว้แล้วย่อมจะทรงสิทธินั้นและทัดเทียมกันทุกคน³⁰⁴ ธงชัย สันติวงษ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อำนาจหน้าที่นั้นคือ อำนาจที่สั่ง (Power to Command) บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้ที่มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำตามดังกล่าวนั้นจะต้องมีความหมาย เพื่อให้เป็นตามวัตถุประสงค์ขององค์การ³⁰⁵ จันทรานี สงวนนาม ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ไว้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของบุคคล อำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ อำนาจชนิดนี้จัดว่าเป็นอำนาจภายนอก เป็นความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งแวดล้อมภายนอกตัวมนุษย์เป็นตัวควบคุม อำนาจหน้าที่มีรวมถึงการให้คำแนะนำ และการออกคำสั่งเพิ่มเติม เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ ผลดีของการใช้อำนาจหน้าที่ก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขยำเกรง สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วทันใจ และเพื่อความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน ผลเสียของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ หากไม่มีความยุติธรรมและใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่มีศีลธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจหยุดพฤติกรรมที่ได้ชั่วขณะได้³⁰⁶ ศาคร สุขศรีวงศ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละคนสามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนกับใครในองค์การได้บ้างนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชา ซึ่งจะระบุว่า ผู้บริหารคนหนึ่งจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าใดและใครบ้างที่ขึ้นตรงกับตนเอง โดยจะเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลงไปถึงพนักงานระดับล่างสุดขององค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารแต่ละคนจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดและมีอำนาจหน้าที่ได้

³⁰³ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 6th ed. (Ohio: South-Western College Publishing, 1998), 443.

³⁰⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 10.

³⁰⁵ ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2530), 331.

³⁰⁶ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์, 2551), 272.

กว้างขวางเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของขอบเขตการบริหาร (Span of Management) ในตำแหน่งนั้นๆ³⁰⁷

คุณสมบัติที่สำคัญของอำนาจหน้าที่นั้น ทองใบ สูดชาวี ได้กล่าวสรุปไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ห่อหุ้มตำแหน่งต่างๆ ขององค์การไว้ กล่าวคือ การที่บุคคลมีอำนาจหน้าที่นั้นเป็นเพราะว่าเขาครองตำแหน่งไว้ ไม่ใช่เพราะเป็นลักษณะเฉพาะส่วนตัวของบุคคล หรือว่าเพราะเขานั้นมีทรัพยากร 2) อำนาจหน้าที่จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ การที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามนั้น เป็นเพราะเชื่อว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ มีสิทธิที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้ และ 3) อำนาจหน้าที่จะไหลตามสายบังคับบัญชาในแนวตั้งจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง กล่าวคือ อำนาจหน้าที่จะอยู่ตามสายการบังคับบัญชา ตำแหน่งที่อยู่ส่วนบนสุดขององค์การจะมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมากกว่าตำแหน่งที่อยู่ลำดับล่าง³⁰⁸

ศาสตราจารย์สุกรีวงศ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อผู้บริหารได้รับทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารพึงตระหนักว่า การบริหารงานองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นย่อมไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องมีการมอบหมายงาน (Delegation) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่ถูกต้องนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมองทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย แต่จะกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization) ของตนเองออกไปมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบและให้เหมาะสมกับสถานการณ์³⁰⁹

การสร้างอำนาจหรือการเพิ่มให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เทบบิทท์ (Tebbit) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยจะส่งเสริมให้บุคลากรนั้นมีอิสระในการปฏิบัติงานและดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม ช่วยให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นอยู่กับองค์การ โดยปราศจากการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำแต่อย่างใด บุคลากรทุกคนจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน³¹⁰ สมิทท์ (Smith) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจนั้นจัดเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการพัฒนาตัวบุคลากรและองค์การ เพราะอยู่บนฐานของความเชื่อที่ว่าไม่มีใครรู้จักงานนั้น ได้ดีกว่าคนที่กำลังปฏิบัติงานนั้นอยู่อีกทั้งโดยธรรมชาติของคนส่วนใหญ่ที่มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ต้องการมีส่วนร่วมและมีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่³¹¹ คองเกอร์ (Conger) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจเป็นสิ่งที่ดีกว่าความ

³⁰⁷ ศาสตราจารย์สุกรีวงศ์, การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, 2552), 138.

³⁰⁸ ทองใบ สูดชาวี, ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 207-208.

³⁰⁹ ศาสตราจารย์สุกรีวงศ์, การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, 2552), 138.

³¹⁰ B. V. Tebbitt, "Demystifying organizational empowerment," *Journal of Nursing Administration* 23, 1 (January 1993): 18-23.

³¹¹ J. Smith, *Empowering people : How to bring out the best in your workforce* (London : Kogan page press, 1996), 7.

พึงพอใจในงานและประสิทธิผลของงาน หรือการเติมเต็มให้กับงานตามบทบาท และเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าการเกิดการสร้างสรรค์งานธรรมดาโดยทั่วไป อีกทั้งการสร้างอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่รวมยอดของการจูงใจผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างสรรค์เงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยการพัฒนาความรู้สึกรักของแต่ละคนนั้นให้รับรู้ถึงอำนาจที่มีอยู่อย่างมากมาย³¹²

การสร้างอำนาจนั้นมีจุดเริ่มมาจากทฤษฎีพัฒนาองค์การที่ว่าองค์การเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพเพื่อบริการออกสู่สังคมในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและมีการแข่งขันกันสูง และองค์การจะต้องมีการปรับตัว³¹³ สกอตต์และเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ได้ทำการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นก็คือการที่บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวังในการปฏิบัติงานและเอาใจออกห่างองค์กร เพราะเหตุว่าองค์กรนั้นมีกฎระเบียบที่เข้มงวด ยึดถือเคร่งครัด และเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก จึงทำให้บุคลากรขาดความมั่นคงขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน องค์กรมีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ ผู้บริหารเท่านั้นเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายวางแผน ควบคุม สั่งการและการตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียวส่วนบุคลากรไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานใดๆ³¹⁴ จากปัญหาต่างๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเกิดแนวคิดในการสร้างอำนาจขึ้นมา³¹⁵

การสร้างอำนาจ (Empowerment) นั้น ฮอลแลนเดอร์และออฟเฟอร์แมน (Hollander and Offerman) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจนั้นเป็นการใช้อำนาจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาในองค์กร³¹⁶ แคนเลอร์ (Chandler) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจนั้นเป็นกระบวนการเพิ่มอำนาจให้บุคคลที่รู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจให้รู้สึกว่าคุณมีอำนาจในตนเอง มีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง รู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่า สามารถตัดสินใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง³¹⁷ คลัสเตอร์บัคและเคอร์เนกฮาน (Clutterbuck and Kernaghan) ได้แสดงทัศนะไว้หลายประการดังนี้คือ 1) การสนับสนุนและอนุญาตให้บุคคลแต่ละคนนั้น ได้มีโอกาสที่จะพัฒนางานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การใช้

³¹² Jay Alden Conger, "Motivate Performance through Empowerment," in **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior**, ed. Edwin A. Locke (Maryland, U.S.A.: Blackwell Business, 2004), 137.

³¹³ ฐร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 140-141.

³¹⁴ C. D. Scott and D. T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce** (California: Kogan Page, 1991), 14.

³¹⁵ ฐร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 140-141.

³¹⁶ Edwin P. Hollander and Lynn R. Offermann, "Power and Leadership in Organization: Relationships in transition," **American Psychologist** 45. 2 (February 1990): 179-189.

³¹⁷ Genevieve E. Chandler, "Creating an environment to empower nurse," **Nursing Management** 22, 8 (August 1992): 20-23.

แนวทางใหม่เพื่อให้ความเข้มข้นของอำนาจในบุคคลแต่ละคนที่ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มอำนาจเข้าไป การจัดความเหมาะสมในขั้นตอนของงาน เป็นต้น 3) การมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงไปในระดับล่างที่ต่ำมาก 4) การควบคุมการส่งผ่านอำนาจจากผู้บริหาร ไปสู่บุคคลผู้ร่วมปฏิบัติงานในเวลาระยะยาว และ 5) การสร้างโอกาสให้บุคคลนั้นๆ ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในระดับสูงสุด³¹⁸ และ ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสร้างอำนาจ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารได้ใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นนั้นได้สร้างสรรค์วิธีการของตนเอง และสิ่งที่สำคัญของการสร้างอำนาจก็คือการตัดสินใจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจแก่ทีมงาน และการบริหารจัดการโดยใช้สถานที่เป็นฐาน (Site – Based Management)³¹⁹

ลักษณะขององค์การที่มีการสร้างอำนาจแก่บุคลากรนั้น คลัสเตอร์บัคและเคอร์เนกฮาน (Clutterbuck and Kermaghan ได้ทำการศึกษาพบว่า 1) องค์การทุ่มเทเวลาและความพยายามในการฝึกคนเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระ 2) สายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแบนราบ 3) มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่กำหนด 4) ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ 5) มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานที่สูง 6) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และ 7) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน³²⁰

หลักการสร้างอำนาจนั้น เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ พร้อมทั้งได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องแสดงผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามชอบใจ แต่เป็นการให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่นและสิ่งอื่นรอบด้าน³²¹ ฮาร์เวย์และโตรเลท (Harvey and Drolet) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ให้บุคลากรทำงานสำคัญ 2) ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ 3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน

³¹⁸ D. Clutterbuck and S. Kernaghan, **The Power Of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees** (London: Kogan Page Ltd., 1994), 12-13.

³¹⁹ W. K. Hoy and C. G. Miskel, **Educational Administration: Theory Research and Practice**, 5th ed. (New York : McGraw-Hill,1996), 180.

³²⁰ D. Clutterbuck and S. Kernaghan, **The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees** (London: Kogan Page Ltd., 1995), อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 141.

³²¹ Thomas J. Sergiovanni, **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon,1991), 136-137.

7) สนับสนุนให้บุคคลกรทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน³²²

โบบนและลอว์เลอร์ (Bowen and Lawler) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างอำนาจไว้ว่า การสร้างอำนาจให้บุคลากรเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการทำงาน และสร้างงานของตนเองใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลากรจะต้องได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่บริษัทจะต้องสร้างระบบสารสนเทศให้แก่บุคลากรอย่างสมบูรณ์ 2) บุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมและโครงการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นจะต้องส่งเสริมการเพิ่มความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้บุคลากรขององค์กร 3) ให้บุคลากรมีอำนาจที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ พยายามให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน้าที่ของตนเอง โดยใช้กระบวนการของกลุ่มคุณภาพงานเข้ามาช่วยสนับสนุนและเสริมด้วยการสร้างทีมงาน และ 4) จัดระบบรางวัลให้บุคลากร โดยยึดหลักความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินในองค์กรสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ การจัดสรรจากผลกำไรและแผนการจัดสรรให้บุคลากรถือหุ้น³²³ และทองใบ สุดชาติ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการในการสร้างอำนาจในองค์กรนั้นมีวิธีการสำคัญที่ควรดำเนินการดังนี้คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์เงื่อนไขเพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่มีอำนาจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญๆ เพื่อค้นหาให้ได้ว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลักเกิดจากอะไรบ้าง 2) ขั้นตอนการมอบหมายอำนาจให้บุคลากรในสายบังคับบัญชาในลำดับล่างมากขึ้น พยายามที่จะมอบอำนาจให้บุคลากรตามองค์ประกอบในการสร้างอำนาจ ทั้งในด้านสารสนเทศ การเพิ่มความรู้และทักษะ การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการจัดสรรรางวัลให้บุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน และ 3) ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อที่จะจูงใจให้ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ และเกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน ในหลายบริษัทประสบผลสำเร็จจากการเน้นปรับระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน ทั้งนี้เพราะถือว่าเป็นระบบรางวัลที่เห็นผลทันที³²⁴

สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดรูปร่างโดยแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ จะต้องไม่ลืมพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานด้วย ทั้งนี้จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานทั้งหลายให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน สร้างความเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและสามารถจัดปัญหาการแก่งแย่งหรือละเลยหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ จะต้องมุ่งให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายกับความรับผิดชอบ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่และจะต้องกำหนดขึ้นในลักษณะสมดุลกัน ขณะเดียวกันการใช้อำนาจหน้าที่ต้องอยู่

³²² Thomas R. Harvey and Bonita Drolet, **Building Teams, Building People : Expanding the Fifth Resource** (Lancaster : Technomic Publishing, 1994), 127.

³²³ David E. Bowen and Edward E. Lawler, อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 213.

³²⁴ ทองใบ สุดชาติ, **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 214.

ในฐานะพร้อมที่จะตรวจสอบความถูกต้องได้³²⁵ และได้ให้ความหมายและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนอำนาจหน้าที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รับไปปฏิบัติ จัดทำเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างข้อผูกพันให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน แต่อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่องานนั้นต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป การมอบอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็นมากเพราะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาคนเดียวย่อมไม่สามารถจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ทุกอย่าง จึงจำเป็นต้องมอบให้คนอื่นที่ไว้วางใจและความสามารถรับไปปฏิบัติงานแทน แต่เมื่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่และอำนาจไปแล้ว ก็ต้องตรวจสอบว่า ผู้ที่รับมอบหมายนั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องและเป็นไปตามความประสงค์หรือไม่ด้วย³²⁶ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับของตนรับผิดชอบ และทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่อาจจะทำงานได้หลายๆ อย่างพร้อมกันให้สำเร็จลงได้ และเมื่อมอบอำนาจผู้บริหารไม่ใช่ปล่อยมือ ล้างมือจนหมดสิ้นและต้องไม่คอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักเดินทางสายกลางเพื่อให้งานได้ผลและคนปฏิบัติงานก็สบายใจ³²⁷ มูนเนย์และไรเลย์ (Mooney and Reiley) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า คงเป็นเรื่องที่น่าเศร้าของธุรกิจที่คนผู้มีภาระหน้าที่มากมายจะล้มเหลวในการบริหารงาน หากเขานั้นไม่รู้และไม่สามารถจะเรียนรู้ที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อื่นได้³²⁸ เออร์วิก (Unwick) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า หากไม่มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ องค์การคงไม่สามารถจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสาเหตุของความล้มเหลวในองค์การนั้นมาจากขาดความกล้าที่จะมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และขาดความรู้ในการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่³²⁹ หลักการมอบอำนาจหน้าที่นั้น โครเอค (Kroeck) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักการมอบอำนาจหน้าที่นั้นต้องมอบหมายความรับผิดชอบและมอบอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพราะผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงจะทราบรายละเอียดข้อมูลและหลักการดีกว่าผู้บริหารในระดับบน ดังนั้นจึงต้องให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติในการ

³²⁵ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ, 2541), 26-27.

³²⁶ เรื่องเดียวกัน, 66-67.

³²⁷ สมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 148.

³²⁸ James D. Mooney and Alan C. Reiley, **Onward industry! : the principles of organization and their significance to modern industry** (New York: Harper & Row.1931). 39.

³²⁹ Lyndall Unwick, **The Elements of Administration** (New York: Harper & Row.1943), 51.

ตัดสินใจปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ขององค์กร³³⁰ สมาน รั้งสิโยกฤษณ์ และ สุทธิ สุทธิสมบุญ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ ดังนี้คือ 1) มอบงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งรับไปปฏิบัติงานจนสำเร็จ ซึ่งผู้รับมอบจะต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จและรับผิดชอบในผลงานด้วย และ 2) มอบอำนาจ (Authority) หมายถึง มอบอำนาจและสิทธิบางประการ เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบเป็นผลสำเร็จ เช่น อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยมีต้องรอคำสั่งหรือขออนุมัติจากผู้มอบอย่างเช่นกรณีปกติ ซึ่งการมอบอำนาจมีหลักสำคัญอยู่ที่ว่า จะต้องได้สัดส่วนกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะถ้าให้อำนาจมากเกินไปหรือเกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติงานแล้ว ผู้รับมอบอาจใช้อำนาจไปในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ แต่ถ้าให้อำนาจน้อยเกินไป ผู้รับมอบอำนาจก็อาจปฏิบัติงานไม่ได้หรือปฏิบัติงานได้ผลไม่สมบูรณ์³³¹ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักการมอบอำนาจหน้าที่ที่ควรพิจารณามีอยู่หลายประการ ดังนี้คือ 1) การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง มิใช่บุคคล ดังนั้นจึงควรมอบให้แก่ตำแหน่งที่รองลดหลั่นกันไป ตามสายการบังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ที่มอบให้จะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ไป ในขณะที่เดียวกับผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ต้องมีความสมัครใจที่จะรับมอบและยินดีที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3) ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่า อำนาจหน้าที่อะไรที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนตนได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่ไม่กระทบกระเทือนต่อนโยบายหลักขององค์กรมากนัก คือการเป็นงานประจำทั่วไป 4) เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังอย่าให้เกิดปัญหาเรื่องการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายไปแล้วมากนัก ซึ่งจะกลายเป็นการมอบหมายงานแต่มิใช่การมอบหมายอำนาจหน้าที่แต่ประการใด ควรให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นผู้รายงานความเคลื่อนไหวของงานให้ผู้บริหารที่สูงกว่าทราบ และ 5) การมอบอำนาจหน้าที่ทำได้หลายประการ และหลายระดับตามความเหมาะสม แต่ให้ระลึกเสมอว่าการมอบอำนาจหน้าที่นั้น มิใช่ทำให้ผู้บังคับบัญชาพ้นจากความรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงานนั้น แต่ต้องรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะต้องรับผิดชอบในส่วนร่วม³³²

กระบวนการมอบอำนาจหน้าที่นั้น เซอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การมอบอำนาจ (Delegation) นั้นสามารถทำให้เกิดการสร้างอำนาจได้ โดยดำเนินการตามกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นที่ 1: ผู้บริหารจัดการหน้าที่รับผิดชอบที่แน่นอน ขั้นที่ 2 : ผู้บริหารอนุญาตให้ใช้อำนาจตามหน้าที่

³³⁰ K. G. Kroeck, "Corporate Reorganization and Transformations in Human Resource Management," in **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, eds. Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (Thousand Oaks, CA: SAGE, 1994). 146-172.

³³¹ สมาน รั้งสิโยกฤษณ์ และ สุทธิ สุทธิสมบุญ, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ., 2541), 68.

³³² สมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 148-149.

รับผิดชอบ และ ชั้นที่ 3 : ผู้บริหารจัดการระบบการตรวจสอบและดำเนินการอย่างเป็นธรรม³³³ สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุญ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในการมอบอำนาจหน้าที่ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการ ดังนี้คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน 2) กำหนดหน้าที่ ตลอดจนขอบเขตของงาน โดยอาจกำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานก็ได้ 3) พิจารณาว่า จะมอบอำนาจหน้าที่การทำงานอะไรแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นมีตำแหน่งหน้าที่อะไร เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานที่จะมอบหรือไม่ และงานนั้นมีความสำคัญเพียงใด มีขอบเขตแห่งความรับผิดชอบแค่ไหน 4) กำหนดวิธีการควบคุมงานให้เหมาะสมและรัดกุมโดย 4.1) กำหนดสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) โดยจะต้องระบุให้แจ้งชัดว่าใครจะรายงานต่อใคร มีช่วงการควบคุม (Span of Control) แค่ไหน หัวหน้าคนหนึ่งมีผู้บังคับบัญชาเท่าใดและเป็นใครบ้าง 4.2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการน้อยลง ในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามที่ไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานการทำงานมักล่าช้าขัดแย้ง และไม่สอดคล้องกัน และ 4.3) กำหนดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะต้องกำหนดอุปกรณ์ต่างๆ กำหนดวงเงินที่ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจใช้ในการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบควบคุม และป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานเกินขอบเขต 5) กำหนดให้มีการฝึกอบรมและสอนงาน 6) กำหนดให้มีการติดตามผล ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้มอบอำนาจหน้าที่สามารถจะทราบความเคลื่อนไหวของงานได้ โดยไม่ต้องไปก้าวก่ายกับงานที่มอบหมายไปแล้ว จึงควรมีการวางระบบการรายงานให้ดี และ 7) กำหนดให้มีการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน³³⁴ อนิวัช แก้วจางค์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การมอบหมายหน้าที่เป็นกระบวนการในการกำหนดกิจกรรมงานและความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในระดับเดียวกันหรือระบุหน้าที่ โดยเฉพาะการมอบหมายหน้าที่จำเป็นต้องพิจารณาการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ดังนี้คือ 1) อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก (Line Authority) เป็นอำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จ อำนาจหน้าที่นี้จะเข้าไปในแนวตั้งหรือบนลงล่าง ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุดเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการสั่งการลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำกว่า และ 2) อำนาจหน้าที่ตามสายงานที่ปรึกษา (Staff Authority) เป็นการให้อำนาจหน้าที่สำหรับบุคคลที่ถูกแต่งตั้งเข้ามาเป็นที่ปรึกษาองค์การหรือในแต่ละฝ่ายงาน โดยทั่วไปองค์การจะแต่งตั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอาชีพเข้ามาเพื่อให้คำแนะนำ เสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเท่านั้นแต่ไม่มีอำนาจในการสร้างการหรือตัดสินใจแต่อย่างใด ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามสายงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการกำหนดสายงานที่ปรึกษาในปัจจุบันนี้อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ ที่ปรึกษาทั่วไป (General Staff) และ ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน (Specialized Staff)³³⁵

นิตยา เงินประเสริฐศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะคือ 1) การมอบหน้าที่ (delegation duties) ซึ่งผู้บริหรมอบหน้าที่ต่างๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยระบุรายละเอียดของงานและจัดลำดับองค์ประกอบของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้

³³³ John R. Schermerhorn, Jr., **Management**, 5th ed. (New York : John Wiley & Sons, 1996), 230.

³³⁴ สมาน รั้งสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุญ, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ., 2541), 69-70.

³³⁵ อนิวัช แก้วจางค์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 135-137.

ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเอง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการมอบหน้าที่และประเมินผลจะง่ายขึ้นเมื่อมีการระบุหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจน และ 2) การมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (delegating decision-making authority) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีอยู่ 4 ขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย ขั้นตอนการใช้ความคิดและเหตุผล ขั้นตอนการออกแบบทางเลือก ขั้นตอนการเลือกทางเลือกต่างๆ และขั้นตอนนำทางเลือกไปใช้ นอกจากนี้ในแต่ละขั้นตอนมีวงจรรองใหม่เกิดขึ้น (recycling) ยกตัวอย่างเช่น ผู้ทำการตัดสินใจต้องการให้สารสนเทศลดน้อยลง เมื่อได้กำหนดทางเลือกไว้แน่นอนแล้วทุกๆ ที่สารสนเทศนี้อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ในขั้นของการเลือกทางเลือก ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนใดๆ ของกระบวนการตัดสินใจทำให้ขั้นตอนอื่นๆ มีกิจกรรมเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งการขัดจังหวะ (interruptions) และความล่าช้า (delays) มักจะเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจเลื่อนการกระทำบางอย่างออกไปเพราะมีเวลาจำกัดหรือเพื่อลดแรงต่อต้านการตัดสินใจนั้น นอกจากนี้มีปัจจัยภายนอกเข้ามาทำให้กระบวนการตัดสินใจต้องหยุดชะงัก³³⁶ อีกทั้งการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการตัดสินใจในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือหลายขั้นตอน หรือทุกขั้นตอน ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติในนามตน ภายในขอบเขตการตัดสินใจที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารอาจถอนอำนาจหน้าที่ที่โอนให้เมื่อไหร่ก็ได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่เป็นไปอย่างเหมาะสมสำหรับสิ่งเหล่านี้ คือ 1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกว่าการรับผิดชอบมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ ในกรณีเช่นนี้เกิดจากการขาดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น นาย ก. ได้รับคำสั่งว่า “เพิ่มยอดขายที่สาขาชลบุรี” โดยไม่รู้ว่าจะเพิ่มยอดขายเท่าไร หรือได้รับทรัพยากรอะไรบ้าง นาย ก. จะรู้สึกกลับข้องใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบนี้ได้ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในงานปรากฏชัดเจนเฉพาะในตำรา มากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และ 2) หน้าที่และอำนาจหน้าที่ เมื่อมีการกำหนดหน้าที่ต่างๆ จะมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย ดังนั้นทั้ง 2 สิ่งจึงของคู่กันและไปด้วยกัน ผู้บริหารบางคนอาจทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องโดยแต่งตั้งบุคคลให้มีตำแหน่งหน้าที่และมีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีงานหรือหน้าที่ที่จะทำ หรือองค์กรโยกย้ายบุคคลให้ไปอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่มากขึ้นตามที่ระบุไว้ในหนังสือแต่งตั้ง แต่ไม่มีงานให้ทำ³³⁷

ประเภทของการมอบอำนาจหน้าที่นั้น สมาน รังสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารนั้น อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ทางนิติบัญญัติ (Legislative delegation) หมายถึงการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีปรากฏอยู่ในตัวบทกฎหมาย เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และอธิบดี มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอย่างไร ผู้ใดก็ตามที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ย่อมมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้โดยสมบูรณ์เพราะได้มีการมอบอยู่แล้วโดยตัวบทกฎหมาย และ 2) การมอบอำนาจหน้าที่ทางบริหาร (Administrative delegation) หมายถึงการที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานระดับรองลงไป

³³⁶ นิตยา เงินประเสริฐศรี, ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 74-76.

³³⁷ เรื่องเดียวกัน, 76-77.

ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อไปปฏิบัติจัดทำ ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้มอบอำนาจหน้าที่และผู้รับมอบอำนาจหน้าที่³³⁸

นิตยา เงินประเสริฐศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะบังเกิดผลสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ คือ 1) ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ การฝึกอบรม และได้รับสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่รับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ที่บังเกิดผลสำเร็จ 2) ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการจูงใจ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการจูงใจและมีความผูกพันต่อองค์กรจะใช้ความพยายามในการทำงานเป็นอย่างมาก 3) เหตุผลของการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ต้องการมีข้อผูกพันและยอมรับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะ 3.1) การตัดสินใจต้องใช้ความคิดอย่างมาก แต่ถ้าถามผู้บังคับบัญชาว่าต้องการให้ทำอะไร ย่อมจะง่ายกว่าที่ตัดสินใจเอง และเมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเองก็ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้น 3.2) กลัวถูกวิจารณ์ในผลงาน 3.3) ขาดสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ 3.4) ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 3.5) ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และ 3.6) มีภาระมากเกินไป ย่อมกลัวความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น 4) ผู้บริหารมีความเต็มใจและความสามารถในการมอบอำนาจหน้าที่ที่ใช้ได้ผลดีเมื่อผู้บริหารต้องการให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและเข้าใจถึงวิธีการที่จะทำให้การมอบอำนาจหน้าที่ที่ใช้ได้ผล และ 5) ผลการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องมีกลไกการย้อนกลับเพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชามีการตัดสินใจที่ดีหรือไม่อย่างไร กลไกที่นำมาใช้ได้แก่ วัตถุประสงค์ ซึ่งองค์การอาจใช้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เพื่อวัดความสำเร็จของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจต่างๆ³³⁹

ทั้งนี้ นิตยา เงินประเสริฐศรี ได้แสดงทัศนะถึงกลยุทธ์เพื่อให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า วิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารยอมรับการมอบอำนาจหน้าที่ ก็คือ พิจารณาการตัดสินใจในเชิงกระบวนการด้วยวิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้าย โดยผู้ได้บังคับบัญชาจะดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ คือ ระบุขอบเขตของปัญหา สร้างทางเลือกต่างๆ ขึ้นมา ประเมินทางเลือก เลือกทางเลือกที่ผู้บริหารพึงพอใจ พัฒนาวิธีการเพื่อนำทางเลือกไปใช้ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำกรต่างๆ ตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ยกเว้นการตัดสินใจเลือกเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ไม่สนับสนุนกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือพยายามฝักผู้ได้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจในขอบเขตใหม่ๆ สามารถแบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็นขั้นตอนต่างๆ และให้มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพิ่มทีละน้อย ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารจะลดความเสี่ยงในการมอบอำนาจหน้าที่³⁴⁰

สโตนเนอร์, ฟรีแมน และกิลเบอร์ต (Stonner, Freeman and Gilbert) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อจำกัดในการมอบหมายหน้าที่ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จของงาน ไว้ดังนี้คือ 1) บุคคลที่ได้รับการ

³³⁸ สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น*, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ., 2541), 67.

³³⁹ นิตยา เงินประเสริฐศรี, *ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 82-84.

³⁴⁰ เรื่องเดียวกัน.

มอบหมายหน้าที่ไม่เต็มใจรับ 2) มีการมอบหมายหน้าที่ที่ยากเกินความสามารถของผู้รับมอบหมาย 3) มีความไม่ปลอดภัยในการทำงาน 4) ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ไม่เข้าใจมันงกับภาระงานที่ได้รับ 5) ผู้มอบหมายงานไม่เต็มใจหรือไม่ไว้วางใจผู้ได้รับมอบหมายงาน และ 6) ผู้ได้รับมอบหมายงานรู้สึกกลัวและสับสนได้ถึงความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมกับได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ข้อจำกัดเหล่านี้จะถูกกำจัดออกไปหากผู้บริหารปฏิบัติ ดังนี้คือ 1) ตัดสินใจโดยเลือกภาระงานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้ 2) ตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการมอบหมายงาน 3) เตรียมทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับภาระงานที่มอบหมาย 4) กำหนดภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้ชัดเจน 5) ควรเตรียมการสำหรับการยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือหากมีความจำเป็น และ 6) สร้างระบบสะท้อนกลับ³⁴¹ อีกทั้งวิลเลียมส์ (Williams) ได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับการมอบหมายหน้าที่ ไว้ดังนี้คือ 1) ควรไว้วางใจบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ว่าเขาสามารถทำงานนั้นได้เป็นอย่างดี 2) ควรหลีกเลี่ยงการค้นหาความสมบูรณ์แบบผิดพลาดทุกประการในผลงานของผู้ได้รับมอบหมาย 3) ควรให้การแนะนำงานที่เป็นประโยชน์อย่างจริงจังกับผู้ได้รับมอบหมาย 4) ควรที่ผู้มอบหมายหน้าที่จะต้องรับทราบถึงความสนใจอย่างแท้จริงของผู้รับมอบหมายงาน 5) ควรติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้มอบหมายไว้ 6) ควรกล่าวคำชื่นชม ยกย่องการทำงานของผู้ได้รับมอบหมาย 7) ไม่ควรร้องจนถึงนาทีสุดท้ายในการมอบหมายหน้าที่และ 8) ควรเตรียมทรัพยากรให้พร้อมเพื่อมอบให้กับผู้ได้รับมอบหมายอย่าง ไม่บกพร่อง³⁴²

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้โดยสรุป ดังนี้คือ 1) ปัญหาทางด้านผู้มอบอำนาจหน้าที่ เช่น 1.1) ผู้มอบเกรงว่า เมื่อมอบไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าตนเอง 1.2) ผู้มอบเกรงว่า เมื่อมอบไปแล้วจะสูญเสียอำนาจหรือหมดความสำคัญไป 1.3) ผู้มอบไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่ เคยชินกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และ 1.4) บางครั้งผู้บังคับบัญชาทำผิดไว้ หากมอบไปแล้วเรื่องจะถูกเปิดเผยขึ้น เป็นต้น 2) ปัญหาทางด้านผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ เช่น 2.1) ผู้รับมอบเป็นคนไม่รู้จักรับผิดชอบงาน หากมอบให้ไปก็จะเกิดผลเสียหาย 2.2) ผู้รับมอบไม่เต็มใจรับมอบ หรือเป็นคนเกียจคร้าน และ 2.3) ผู้รับมอบไม่มีความสามารถหรือมีความสามารถไม่เพียงพอ เมื่อได้รับมอบหมายงานอะไรก็ทำให้งานนั้นเสียหายทุกครั้ง เป็นต้น 3) ปัญหาทางด้านกฎหมายและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น 3.1) กฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ล้าหลัง ไม่ทันสมัย หรือไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ และ 3.2) การจัดรูปงานไม่เหมาะสม เช่น ไม่แบ่งงานให้ชัดเจน ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลไว้ให้ชัดเจน ทำให้ปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น³⁴³

4) ความรับผิดชอบ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “รับผิดชอบ” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง ขอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแล

³⁴¹James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, **Management**, 6th ed. (U.S.A.: Prentice-Hall, Inc.,1995), 356-358.

³⁴²Chuck Williams, **Management**, 3rd ed. (U.S.A.:South-Wentern Publishing,2005), 367.

³⁴³สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ.,2541), 70-71.

ของตน เช่น สมุหบัญชีรับผิดชอบเรื่องเกี่ยวกับการเงิน, รับเป็นการถูกระ เช่น งานนี้เขารับผิดชอบเรื่องอาหาร เธอจะไปไหนก็ไปเถอะ ฉันรับผิดชอบทุกอย่างในบ้านเอง³⁴⁴ เมื่อทำเป็นอาการนามจึงสำเร็จรูปคำเป็นความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตน

ความรับผิดชอบนั้นมีคำในภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 คำ คือ คำว่า “responsibility” และ “accountability” ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์เย็น ได้ให้ความหมายของแต่ละคำไว้ดังนี้ 1) คำว่า “ความรับผิดชอบ (responsibility)” หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ เป็นความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ของบุคคลที่มีภาวะสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (responsibility) นี้มุ่งเน้นถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ ภายใต้ความรับผิดชอบรูปแบบนี้ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การจะต้องเคารพและเชื่อฟังผู้บริหาร โดยเชื่อว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้ดีที่สุดว่าจะทำอะไร และจะทำเมื่อใด โดยไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารทำหน้าที่ในฐานะมีอาชีพหรือนักวิชาชีพ ที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ เป็นเรื่องที่ต้องกระทำด้วยตัวเอง หรืออาศัยจิตสำนึกของตนเอง ตามหลักเกณฑ์ของตัวเองที่เห็นว่าถูกต้องสมควร และ 2) คำว่า “ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability)” หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะรับผลของการกระทำหรือการปฏิบัติของตนเองต่อบุคคลอื่น หรือฝ่ายอื่นที่มีอำนาจหน้าที่ โดยมีที่มาจากแนวคิด 2 ประการ คือ อำนาจหน้าที่ (authority) และ การตอบสนอง (responsiveness)

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์เย็นยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบ หรือความพร้อมรับผิด (accountability) นี้ในทางบริหารครอบคลุมลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นภายนอก (externality) กล่าวคือ การกระทำต่อบุคคลหรือองค์การภายนอก โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ 2) เป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนและปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม (social interaction and exchange) กล่าวคือ ในขณะที่ฝ่ายหนึ่งเรียกร้องความรับผิดชอบหรือต้องการคำตอบหรือคำชี้แจงเหตุผล ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ตอบสนอง และยอมรับการลงโทษ (sanction) และ 3) เป็นสิทธิอำนาจหน้าที่ (right of authority) กล่าวคือ การที่บุคคลซึ่งเรียกร้องความรับผิดชอบสามารถแสดงออกซึ่งสิทธิในการมีอำนาจเหนือบุคคลซึ่งต้องรับผิดชอบ ได้แก่ สิทธิของการได้รับคำตอบและสามารถลงโทษได้ (demand answer and to impose sanction)³⁴⁵

ฟลิปโป (Fiippo) ได้สรุปความหมายของความรับผิดชอบไว้ว่า ความรับผิดชอบนั้นเป็นความผูกพันที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน

³⁴⁴ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

³⁴⁵เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์เย็น, “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ,” ใน เอกสารการสนทนาคณะทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน้าที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 5-30.

หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์³⁴⁶ โรมเซ็คและดึบนิค (Romzek and Dubnick) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า Accountability หมายถึง ความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายพฤติกรรมกระทำของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบในงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ³⁴⁷ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์³⁴⁸ ได้แสดงทัศนะไว้เช่นกันว่า ความรับผิดชอบของผู้รับมอบ (accountability) นี้หมายถึง ข้อผูกพันที่ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่จะต้องรายงานให้ผู้มอบอำนาจทราบเสมอ และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา (Answerable and Checkable) ซึ่งการที่จะสร้างข้อผูกพันให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่มีจิตใจผูกพันกับงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติดังนี้คือ 1) ตั้งกฎเกณฑ์ที่แน่นอนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ และ 2) มีการจัดแบ่งผู้ปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่ม (Team or Group) ให้เป็นสัดส่วน เพื่อไม่ให้ทำงานก้าวก่ายกัน³⁴⁸ ซึ่งสอดคล้องกับพะยอม วงศ์สารศรี ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า คำ 3 คำ คือ ความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ (authority) และสิ่งที่ต้องกระทำหรือภาระผูกพัน (accountability) เป็นคำที่เกี่ยวข้องกัน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้อื่นช่วยงาน สิ่งแรกที่ต้องทำคือแบ่งงานและกำหนดงานที่จะให้แก่ผู้อื่น ถ้าต้องการมอบหมายงานที่ควรทำด้วยตนเองแก่ผู้อื่น เขาก็ต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอที่บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานนั้น ให้สำเร็จได้ เช่น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องใช้เงินจ้างคนหรือใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ผู้บังคับบัญชาต้องอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำสิ่งต่างๆ เหล่านั้นได้ การมอบหมายงานนั้น ไม่เพียงแต่กำหนดความรับผิดชอบและการให้อำนาจแต่ยังรวมไปถึงการสร้างภาระผูกพันให้การทำงานที่มอบหมายนั้น ไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน ไปสู่ความสำเร็จตามที่วางไว้ ดังนั้นจึงสรุปความหมายของคำทั้ง 3 นี้ได้ว่า 1) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง งานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ในงานนั้น 2) อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น อำนาจในการใช้เงิน อำนาจในการจ้างคน เป็นต้น และ 3) สิ่งที่ต้องกระทำหรือภาระผูกพัน (accountability) หมายถึง มีข้อผูกพันในการทำให้งานที่ต้องรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ประสบความสำเร็จ³⁴⁹ กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ควบคู่กับหน้าที่ คนที่มีความรับผิดชอบ คือคนที่ตั้งใจปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงประสงค์และยอมรับผลของการกระทำนั้น ไม่ว่าจะมีความรับผิดชอบหรือรับผิดชอบต่อตนเอง และรับผิดชอบต่อสังคม การมีความรับผิดชอบต่อตนเองนั้นจะต้องรู้จักรักษาร่างกาย ชีวิต สุขภาพทรัพย์สิน และเกียรติยศชื่อเสียงของตนด้วยวิธีการที่ชอบธรรม ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นกระทำโดยรู้จัก

³⁴⁶Edwin B. Flippo, **Management: a behavioral approach** (Boston: Allyn and Bacon In ,1966), 122.

³⁴⁷Barbara S. Romzek and Melvin J. Dubnick, "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy," **Public Administration Review** 47, 3 (May - Jun., 1987): 227-238.

³⁴⁸สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานก.พ.,2541), 69.

³⁴⁹พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ:สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542), 139.

หน้าที่เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง และบุคคลอื่นๆ³⁵⁰ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบนั้นหมายถึง การปฏิบัติกิจการที่ได้รับมอบหมายหรือที่อยู่ในความดูแลของตนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์พร้อมทั้งการยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตนนั้นด้วย

หลักการความรับผิดชอบนั้น กูชาพสกี (Kuchapski) ได้ทำการศึกษาและแสดงทัศนะไว้ว่า หลักการสำคัญของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability) นี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน เพราะไม่สามารถจะสร้างความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดได้ด้วยตัวเอง ได้แก่ 1) การเปิดเผย (Disclosure) กล่าวคือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทราบว่าเกิดอะไรภายในองค์กร โดยการรายงานที่ถูกต้องและสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน 2) ความโปร่งใส (Transparency) กล่าวคือ ความโปร่งใสจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถสังเกต ตรวจสอบมีส่วนร่วมได้และสิ่งที่เชื่อมโยงนำไปสู่ความโปร่งใส ได้แก่ กระบวนการวางแผนขององค์กร และ 3) การแก้ไขปรับปรุง (Redress) กล่าวคือ การแก้ไขปรับปรุงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่าองค์กรได้รับผิดชอบในสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม³⁵¹

ระดับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability) นั้น ซามูเอล (Samuel) ได้จำแนกระดับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability) ในองค์กรออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 คือ ขาดความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (Entitlement) เป็นระดับที่บุคลากร ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานที่มีปัญหาไม่มีผลงาน เกียจงานหรือ บิดความรับผิดชอบ ระดับที่ 2 คือ ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดเฉพาะบุคคล (Individual Accountability) เป็นระดับที่มีความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล เช่น พนักงานที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่คำนึงว่าทำแล้วมีผลกระทบอะไรบ้าง มีการทำงานลักษณะตัวใครตัวมัน (Silo) ระดับที่ 3 ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด ในแผนกหรือหน่วยงาน (Work Unit Accountability) เป็นระดับที่มีความรับผิดชอบในแผนกหรือหน่วยงาน เช่น มีการสร้างทีมงานสมาชิกในทีมจะช่วยเหลือกัน เพื่อให้งานของทีมสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงทีมอื่น ระดับที่ 4 ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดข้ามแผนกหรือหน่วยงาน (Cross-Functional Accountability) เป็นระดับที่มีความรับผิดชอบข้ามแผนกหรือหน่วยงาน เช่น มีการประสานงานระหว่างทีมงานต่างแผนกต่างหน่วยงาน แต่ขาดการประสานงานในระดับที่สูงกว่า และ ระดับที่ 5 ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดทั้งองค์กร (Organizational Accountability) เป็นระดับ

³⁵⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ, การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 6.

³⁵¹ Renée Kuchapski, "Reconceptualizing Accountability for Education" (Ph.D. dissertation, College of Graduate Studies and Research, Department of Educational Administration, University of Saskatchewan, 2001), 171-218.

ที่มีความรับผิดชอบทั้งองค์กร เช่น องค์กรสามารถทำงานเป็นทีมทั้งองค์กรมีการประสานงานอย่างคล่องตัว สามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ และเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ³⁵²

ประเภทของความรับผิดชอบนั้น ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความรับผิดชอบนั้น เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำอะไรก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้บริหารจะต้องยอมรับความผิดของตนเอง หรือผู้ที่อยู่ในความดูแลของตน เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขและรู้ว่างานที่ปฏิบัตินั้นจะสำเร็จสมบูรณ์ได้อย่างไร ซึ่งหลักปฏิบัติของผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบนั้น อาจจำแนกโดยสรุปเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ความรับผิดชอบในการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และความรับผิดชอบในการพัฒนางาน³⁵³ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง รู้จักหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงอย่างดีที่สุด โดยทำงานในหน้าที่ของตนให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลากำหนดฝึกให้เป็นคนตรงต่อเวลาอยู่เป็นนิจ 2) ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง รู้จักฐานะและหน้าที่ของตนที่มีต่อครอบครัว โดยสามารถปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมแก่ฐานะและหน้าที่ของตนในครอบครัวและร่วมกิจกรรมของครอบครัว และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง รู้จักฐานะและหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสังคม ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมให้เกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม โดยให้ตระหนักและยอมรับว่าประโยชน์จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดประโยชน์ส่วนรวม ไม่ละเลยที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนและการกระทำในสิ่งที่จะรักษาหรือยังให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม³⁵⁴ ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษานั้นให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อ หมายถึง การมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายยอมรับผลการกระทำนั้น และพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมกับได้จำแนกความรับผิดชอบออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบในการศึกษาเล่าเรียน หมายถึง การที่นักเรียนศึกษาเล่าเรียนจนประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน เข้าห้องเรียนและส่งงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามเวลาที่นัดหมาย เมื่อมีปัญหาหรือไม่เข้าใจในบทเรียน ก็พยายามศึกษาค้นคว้า ซักถามอาจารย์ให้เข้าใจ เมื่อทำแบบฝึกหัดผิดก็ยอมรับว่าทำผิด แล้วพยายามแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องด้วยตนเองอยู่เสมอ มีผลการเรียนผ่านทุกวิชาในทุกภาคเรียน และ 2) ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา หมายถึง การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา รักษาผลประโยชน์ เกียรติยศชื่อเสียงของสถานศึกษา ช่วยกันรักษาความสะอาดของสถานศึกษา ไม่ขีดเขียนผนังห้องเรียน ห้องน้ำ แต่งเครื่องแบบนักเรียนเรียบร้อย ไม่ทะเลาะวิวาทกับนักเรียนโรงเรียนอื่น คอย

³⁵²Mark Samuel, **The Accountability Revolution: Achieve Breakthrough Results in Half the Time**, 2nd ed. (Tempe, Arizona: Facts on Demand Press, 2003), 27-31.

³⁵³Peter F. Drucker, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์เย็น, “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน้าที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 5-29-5-30.

³⁵⁴สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, **คู่มือปลูกฝังค่านิยมของกลุ่มนักวิชาการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526), 42-121.

ตกเดือนเพื่อนนักเรียนที่จะหลงผิด อันทำให้โรงเรียนเสียชื่อเสียง เมื่อโรงเรียนต้องการความร่วมมือหรือความช่วยเหลือ ก็เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนตามความสนใจ และความสามารถของตนเพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่ โรงเรียน เช่น เป็นนักกีฬา นักแต่งคำขวัญ เรียงความ และอื่น ๆ 3) ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง การที่นักเรียนตั้งใจช่วยเหลืองานต่าง ๆ ภายในบ้าน เพื่อแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกันตามความสามารถของตน และรู้จักแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติตนเพื่อความสุขและชื่อเสียงของครอบครัว ช่วยแก้ปัญหาการที่สมาชิกในครอบครัวไม่เข้าใจกัน ช่วยครอบครัวประหยัดไฟฟ้า น้ำ อาหาร สิ่งของเครื่องใช้ภายในบ้าน และอื่น ๆ และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม บำเพ็ญประโยชน์และสร้างสรรค์ความเจริญให้ชุมชนและสังคมอย่างเต็มความสามารถ ช่วยสอดส่องพฤติกรรมของบุคคลที่จะเป็นภัยต่อสังคม ให้ความรู้ ความสนุกเพลิดเพลินแก่ประชาชนตามความสามารถของตน ช่วยคิดและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม เช่น ความสกปรก การรักษาสาธารณสุขสมบัติ การเสียภาษี และการรับบริการจากสถานบริการต่าง ๆ³⁵⁵

ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบนี้ นักวิชาการทั้งหลายได้ทำการศึกษาแล้วพัฒนาเป็นรูปแบบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบไว้หลายประการ ซึ่งในที่นี้จะยกแสดงเป็นตัวอย่างเพียง 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติการของ DeMont และ DeMont (DeMont and DeMont Action Model) ซึ่ง เดอร์มอนท์และเดอร์มอนท์ (DeMont&DeMont) ได้พัฒนากรอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบในองค์การทางการศึกษาขึ้น โดยที่ออกแบบให้ระบบมีการตรวจสอบอย่างละเอียด และมีการปรับปรุงแก้ไขแผนงาน รูปแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับการทำให้ผลผลิตทางการศึกษาดีขึ้น มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา และพัฒนาความต้องการของบุคลากรในวิชาชีพ พร้อมกันนี้เดอร์มอนท์และเดอร์มอนท์ยังได้อธิบายถึงความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบว่า เปรียบเสมือนระบบที่สนับสนุนองค์การที่ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นความแตกต่างของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบจากแผนงานการบริหารจัดการทั่วไป กล่าวคือ ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบจะมุ่งประเด็นไปที่การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนงาน การประเมินผล และการตัดสินใจ มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ขององค์การ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการวางแผน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) กำหนดตัวแทน Accountability เป็นอันดับแรก (กำหนดผู้รับผิดชอบ) 2) การทบทวนแผนงานภายใน 3) อยู่ภายใต้เงื่อนไขให้มีการทบทวนแผนงานจากภายนอก 4) การพัฒนาแผนงาน โดยการสร้างรูปแบบที่เรียกว่า กระบวนการความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ 7 ขั้นตอนของ DeMont and DeMont (DeMont and DeMont Seven – Step Accountability Process) เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับรูปแบบดังกล่าวได้ระบุให้กำหนดตัวแทน Accountability ในหลายระดับเพื่อสร้างความมั่นใจ และให้เกิดความชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคล ในโครงสร้างการบริหารการศึกษาด้วย โดยมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1: การประเมินความต้องการความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบในสภาพการณ์ปัจจุบัน (Assessing Present Accountability Needs) 1) กำหนด

³⁵⁵ กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, ชุดการสอนการปลูกฝังและการสร้างค่านิยมพื้นฐาน เรื่องความรับผิดชอบ (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2526), 66-92.

ผู้รับผิดชอบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ (Identifying the Primary Accountability Agents) 2) วิเคราะห์กระบวนการภายใน (Analyzing the Internal Review Process) 3) วิเคราะห์กระบวนการภายนอก (Analyzing the External Review Process) 4) ระบุแผนการพัฒนา (Describing Program Development) โดยให้ความสนใจ ไปยังการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพ รวมทั้งโครงสร้าง วิธีการ และกิจกรรม ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดให้มีกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาที่เหมาะสม (Establishing Appropriate Advisory Groups) ขั้นตอนที่ 3: กำหนดกรอบของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ (Defining the Accountability Framework) เป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน ขั้นตอนที่ 4: มีการกำหนดระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน (Establishing an Accountability timeline) เป็นการกำหนดระยะเวลาที่เริ่มต้น และระยะเวลาที่สิ้นสุดของแผน ตลอดจนระยะเวลาของการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 5: การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development of Staff) ขั้นตอนที่ 6 : เริ่มแผนงานความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ (Initiating the Accountability Program) และขั้นตอนที่ 7 : การประเมินผลการปฏิบัติงานความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ (Evaluating and Refining Accountability Practices)³⁵⁶

2. รูปแบบการพัฒนาชุมชนของ Macpherson (Macpherson's Model of Community Development) ซึ่งแม็คเพอร์สัน (Macpherson) ได้พัฒนารูปแบบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบทางการศึกษา จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ โดยใช้การทดสอบ (Touchstone) เพื่อตรวจสอบจริยธรรมการปกครอง และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของอาจารย์ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1: การพัฒนาปรัชญา (Philosophical Development) หมายถึง การทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การวางแผน และเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2: การพัฒนาแผนกลยุทธ์ (Develop Strategic Planning) เป็นการกำหนดแผน ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (Performance indications) และ เตรียมแผนพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาการปกครอง (Political Development) มีการทำข้อตกลงร่วมกัน เพื่อรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร พร้อมทั้งมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบเพื่อสร้างค่านิยมร่วมกัน ขั้นตอนที่ 4: การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Development) เป็นการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในชั้นเรียน และสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ขั้นตอนที่ 5: การพัฒนาการบริหารจัดการ (Develop Management) เป็นการสร้างสรรค์ และนำนโยบายไปปฏิบัติ บริหารจัดการกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในการดำเนินงาน และ ขั้นตอนที่ 6: การพัฒนาการประเมินผล (Develop Evaluation) เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการตรวจสอบผลลัพธ์และทัศนคติ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและกลับไปสู่ขั้นที่หนึ่งใหม่เพื่อปฏิบัติต่อไปเป็นวงจรรูปอย่างต่อเนื่อง³⁵⁷

³⁵⁶ Billie E. DeMont and Roger DeMont, **Accountability: An Action. Model for the Public Schools** (Homewood, Illinois: ETC Publications, 1975), 262.

³⁵⁷ R. J. S. Macpherson, **Educative accountability: Theory, practice, policy and research in educational administration** (New York: Pergamon, 1996), 256.

3. รูปแบบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบของ Samuel (Samuel's Accountability Model) ซึ่งซามูเอล (Samuel) ได้นำเสนอรูปแบบความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบ และกล่าวถึงปัจจัยของพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบว่ามีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 6 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Intention) เป็นการทำงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร มีวิธีการหรือกลยุทธ์อย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจน มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2) การมีความรู้สึกร่วมกันถึงความเป็นเจ้าของ (Interlocking Ownership) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันว่าพวกตนเป็นเจ้าของ และสำนึกว่าทุกคนในองค์กร ต่างมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มิใช่เป็นองค์กรของคนหนึ่งคนใด 3) กำหนดวิธีการบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย (Effective Execution) ต้องมีวิธีการทำงานหรือกลไกภายในองค์กรที่ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการหรือกลไกดังกล่าวได้แก่ การประสานงาน การให้เวลา การสื่อสาร และการตัดสินใจ 4) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงาน (Relentless Attack of Dysfunction Habits) หมายถึง การไม่ปล่อยให้คนที่เกี่ยวข้องงาน ไม่ยอมทำงาน และไม่ยอมปรับปรุงตัว แม้จะให้โอกาสแล้วจะต้องไม่ลังเลที่จะจัดการกับคนเหล่านี้ เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในองค์กร 5) การมีแผนสำรอง (Responsive Recovery) หมายถึง มีการเตรียมแผนสำรองไว้ ในกรณีเกิดเหตุสุดวิสัยจะแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลา 6) การติดตามและประเมินผลงาน (Ruthless Measuring of Results) หมายถึง การนำวิธีการวัดและประเมินผล โดยพิจารณาจากผลงานไม่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการประเมินผลงาน และยกย่องผู้ทำงานได้ตามเป้าหมาย³⁵⁸

องค์ประกอบของความรับผิดชอบนั้น บราวเน และค่อห์น (Brouwne and Cohn) ได้สรุปองค์ประกอบของความรับผิดชอบไว้ว่า ผู้ที่มีความรับผิดชอบนั้นต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคตั้งใจทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีกว่าเดิม สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริต และตรงต่อเวลา³⁵⁹ นกคด กวนะวิเชียร ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบว่า ประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1. ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ คือ 1.1) รับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ 1.2) ยอมรับว่าหน้าที่เป็นสิ่งที่ตนต้องทำ 1.3) รู้สึกชอบต่อการกระทำหน้าที่ และ 1.4) รู้สึกว่าหน้าที่ของตนเป็นสิ่งสำคัญ 2) ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องมีการบังคับ มีพฤติกรรมดังนี้ คือ 2.1) สมารถใจทำหน้าที่ และ 2.2) ควบคุมตนเองได้ 3) ทำหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ พฤติกรรมส่วนนี้มีพฤติกรรมเสริม คือ 3.1) วางแผนในการทำหน้าที่ของตน 3.2) มีระเบียบวินัย 3.3) มีความซื่อสัตย์ 3.4) มีความละเอียดรอบคอบ และ 3.5) มีสติ 4) ทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องจนงานเสร็จ พฤติกรรมส่วนนี้มีพฤติกรรมเสริม คือ 4.1) มีความอดทน 4.2) มีความเพียร 4.3) มีการเตรียมการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 4.4) มีมนุษยสัมพันธ์ และ 4.5) รักษาสุขภาพให้แข็งแรง และ 5) ยอมรับ

³⁵⁸M. Samuel, **The Accountability Revolution: Achieve Berking results in half the time**, 2nd ed. (Tempe, Arizona: Facts on Demand Press, 2003), 13-15.

³⁵⁹C. G. Browne and Thomas S. Cohn, eds., **The Study of Leadership** (Illinois: The interstate, Printers and Publishers Inc., 1958), 58.

ผลการกระทำของตน ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้คือ 5.1) ติดตามผลการกระทำของตน 5.2) มีเหตุผล และ 5.3) ปรับปรุงการกระทำของตน³⁶⁰

แคทเทลและแซนฟอร์ด (Cattell and Sanford) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงไว้ว่า ได้แก่ บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการงาน ต่อครอบครัว บุคคลทั่วไป สังคม และประเทศชาติด้วยความบากบั่น พากเพียร และเต็มความสามารถอย่างมีศักดิ์ศรี และรู้จักปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นลักษณะของมนุษย์ที่สามารถพัฒนาได้ ส่วนลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่ำ ได้แก่ คนที่ถือความสะดวกเป็นเกณฑ์ มักหลีกเลี่ยงข้อบังคับต่างๆ³⁶¹ สาโรช บัวศรี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของพฤติกรรมของความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานไว้ว่า ได้แก่ การเอาใจใส่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลของงานนั้นๆ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เคารพต่อระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีระเบียบวินัยในตนเอง มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับอุปสรรค รู้จักหน้าที่และทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี มีความเพียรพยายาม มีความละเอียดรอบคอบ ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ปรับปรุงงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นทั้งของตนเองและสังคม มีความตรงต่อเวลาและยอมรับผลของการกระทำของตนเอง³⁶² กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดพฤติกรรมของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไว้ดังนี้คือ 1) เอาใจใส่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) รู้จักหน้าที่และทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี 3) มีความเพียรพยายาม 4) มีความละเอียดรอบคอบ 5) มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับอุปสรรค 6) ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ 7) ตรงต่อเวลา 8) ปรับปรุงงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นทั้งตนเองและสังคม 9) เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และ 10) ยอมรับการกระทำของตน³⁶³ นิภา วิจิตรศิริ ได้แสดงทัศนะไว้ว่าความรับผิดชอบต่อหน้าที่ประกอบด้วยลักษณะพฤติกรรมดังนี้ คือ 1) เอาใจใส่การทำงานเพื่อผลของงานนั้น 2) มีความเพียรพยายาม 3) ใช้ความสามารถเต็มที่ 4) กล้าเผชิญต่อความจริง ยอมรับการกระทำของตน 5) ช่วยเหลืองานส่วนรวมด้วยความเต็มใจ 6) รู้จักหน้าที่และทำตามหน้าที่อย่างดี 7) ไม่ละเมิดสิทธิและหน้าที่ผู้อื่น 8) มีความไว้วางใจได้ 9) ตรงต่อ

³⁶⁰ นกมล ภวนะวิเชียร, “การศึกษาค่านิยมด้านความรับผิดชอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ได้รับการสร้างเสริมด้วยกระบวนการที่พัฒนาตามแนวคิดของไอเซนและแรทส์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 70-71.

³⁶¹ Raymond B. Cattell and Fillmore H. Sanford, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, กองวิจัยทางการศึกษา, การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 7-8.

³⁶² สาโรช บัวศรี, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, กองวิจัยทางการศึกษา, การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 6.

³⁶³ กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, กองวิจัยทางการศึกษา, การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 16-34.

เวลา 10) เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ 11) มีความละเอียดรอบคอบ 12) ดูแลรักษาของส่วนรวมเสมือนของตนเอง 13) ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี และ 14) ปรับปรุงงานในหน้าที่ที่มีต่อตนเอง และที่มีต่อสังคมให้ดียิ่งขึ้น³⁶⁴

ไซค์แมน (Siedman) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกความรับผิดชอบของมิทตัน และแฮร์ริส (Mitton and Harris) มากล่าวไว้ดังนี้คือ 1) การฝึกความรับผิดชอบ ควรเริ่มตั้งแต่เด็กอายุน้อย ๆ 2) เด็กทุกคนควรมีโอกาสฝึกความรับผิดชอบ โดยการปฏิบัติจริง ให้เด็กมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) การจัดประสบการณ์ให้เด็กรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ควรให้เหมาะสมกับวัยและความสามารถของบุคคล 4) ควรให้เด็กทราบว่าผู้ใหญ่หวังอะไรจากตัวเขา 5) ในการฝึกความรับผิดชอบนั้น ผู้ใหญ่ต้องรู้จักยืดหยุ่นไม่ควรเร่งรัดจนเกินไป 6) ต้องระลึกไว้เสมอว่า ในการทำงานนั้น เด็กต้องการคำแนะนำจากผู้ใหญ่ 7) เด็กต้องการความไว้วางใจจากผู้ใหญ่ ดังนั้นเมื่อมอบหมายงานให้ทำแล้วควรให้เด็กได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ 8) เจตคติและพฤติกรรมต่อความรับผิดชอบของผู้ใหญ่ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความรับผิดชอบของเด็ก และ 9) การให้เด็กรับผิดชอบเกินความสามารถก็อาจจะเป็นอันตรายแก่เด็กได้³⁶⁵

ดรักเกอร์ (Drucker) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ถึง 7 ประการด้วยกันคือ 1) บริหารตนเอง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเองทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 2) มีทฤษฎีทางการบริหารที่มีลักษณะและสามารถใช้งานได้จริง 3) ใช้กระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบเป็นลำดับขั้นตอน และมีองค์ประกอบเฉพาะเรื่องที่ต้องเน้นความสนใจเป็นพิเศษ 4) บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความคิดเห็นที่ว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน 5) ตัดสินใจที่เกี่ยวกับคนด้วยความระมัดระวัง ด้วยข้อมูลรอบคอบรอบด้านอย่างเหมาะสม 6) สร้างและการปฏิบัติตามแนวทางแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และ 7) พยายามเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ นอกจากนี้ ดรักเกอร์ ยังได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมไว้ว่า หากอำนาจนั้น ไม่ได้ถูกสร้างให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลกับความรับผิดชอบ อำนาจดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการปกครองที่เป็นเผด็จการ และหากปราศจากความรับผิดชอบ อำนาจก็มักจะก่อให้เกิดผลเสียเสียต่อการดำเนินงานอยู่เสมอๆ³⁶⁶

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงข้อผลดีของความรับผิดชอบไว้ว่า หากบุคคลมีความรับผิดชอบจะมีผลดีต่อไปนี้ คือ 1) คนมีความรับผิดชอบย่อมจะทำงานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายทันเวลา 2) คนมีความรับผิดชอบย่อมได้รับการสรรเสริญและเป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม 3) ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติงานสอดคล้องกับกฎจริยธรรม และหลักเกณฑ์ของสังคมโดยไม่ต้องมีผู้อื่นมาบังคับ

³⁶⁴นิภา วิจิตรศิริ, “ผลของกิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนหนองแคว “ศรคิจพิทยา” จังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525), 7.

³⁶⁵Jerome M. Seidman,ed., *The Child: A Book of Readings* (New York :Holt, Rinehart, Winston,1962), 408 – 411.

³⁶⁶Peter F. Drucker, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์เย็น, “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 5-29-5-30.

4) ไม่เป็นต้นเหตุของความเลื่อมและความเสียหายแก่ส่วนรวม และ 5) ทำให้เกิดความก้าวหน้า สงบสุข เรียบร้อย แก่สังคม³⁶⁷

2.3 วัฒนธรรมองค์การ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา³⁶⁸ นักวิชาการหลายท่าน เช่น แฮทซ์ (Hatch,1971) ดีลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1983) เซซ (Sathe,1985) ไทริช และเบเยอร์ (Trice and Beyer, 1987) ดาฟท์ (Daft,1991) ชูลท์ซ (Schultz,1991) ชไฮน์ (Schein,1992) ร็อบบินส์ (Robbins,1993) ไวริช และคูนท์ (Wehrich and Koontz,1993) เนลสันและควิก (Nelson and Quick,2002) ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,2002) ราเวสซีและชูลท์ซ (Ravasi and Schultz ,2006) ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel,2008) ดูบริน (Dubrin,2009) และ ร็อบบินส์และจัจจ์ (Robbins and Judge,2009) เป็นต้นได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้เป็นอนุภาคประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การนั้น หมายถึง แบบแผนของความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ แสดงออกมาในลักษณะทั้งนามธรรมและรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ เป็นสิ่งที่ถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่ไม่รู้ตัวแต่ยินยอมปฏิบัติตามโดยดี มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการและมีเอกลักษณ์เฉพาะตนเองทำให้องค์การนั้นๆ แตกต่างจากองค์การอื่นๆ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนั้น อัลเวสสัน (Alvesson) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การให้การยอมรับ เป็นต้น 2) มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน 3) ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) ซึ่งเป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การให้การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน เป็นต้น 4) มีปรัชญาขององค์การ (philosophy) ซึ่งเป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ 5) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (rules) ซึ่งเป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของหมู่คณะ และ 6) มีบรรยากาศขององค์การ (organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ³⁶⁹ มาร์ตินและเมเยอร์สัน (Martin and Meyerson) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์การสมัยใหม่ที่มีวัฒนธรรมองค์การปรากฏในหลายลักษณะดังนี้คือ 1) มีวัฒนธรรมหลักขององค์การ (integration perspective) หมายถึง สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่

³⁶⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือจริยศึกษา เล่ม 6** (กรุงเทพฯ : กรมศาสนา, 2520), 12.

³⁶⁸ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

³⁶⁹ Mats Alvesson, “ Organizations, Culture and Ideology,” **International Studies of Management and Organization** 17, 3 (Fall 1987): 4-18.

หรือเกือบทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง 2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (differentiation perspective) หมายถึง สมาชิกขององค์กรมีค่านิยมความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน และ 3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์กรอย่างเด่นชัด (ambiguity perspective) หมายถึง สมาชิกขององค์กรมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนบ้าง จนยากเกินที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ แต่หากจะมีความเห็นพ้องต้องกันนั้นก็คงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น³⁷⁰ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปนั้นอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นั้นหมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรอาจไม่ได้คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด องค์กรจึงอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์กรได้ ทั้งนี้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่นักทฤษฎีองค์กรยอมรับได้แก่ 1) วัฒนธรรมเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือองค์กร 2) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม 3) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ และ 4) วัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์³⁷¹

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น สไมริชและคาลาส (Smircich and Calas) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ 1) แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a variable) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่สังเกตได้ จึงจัดเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กร นอกเหนือจากตัวแปรอื่นที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นบางสิ่งที่องค์กรนั้นมี (Culture is something an Organization has) และ 2) แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a root metaphor) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องการเปรียบเทียบวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่า ทุกสิ่งในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกรัฐธรรมนูญองค์กรว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น (Culture is something an organization is)³⁷²

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรนั้น ดีลและเคนเนดี (Deal and Kennedy) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) ค่านิยม (Values) เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออก และการปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรในองค์กรทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับยึดถือเป็นแนวทางการใช้ชีวิตในองค์กรและค่านิยมมักถูกระบุไว้ในเป้าหมายหรือคำ

³⁷⁰J. Martin and D. Meyerson, "Organizational Cultures and the Denial, Channeling, and Acknowledgement of Ambiguity," in **Managing Ambiguity and Change**, eds. L. Pondy, R. Boland, and H. Thomas (New York: Wiley, 1988), 93-125.

³⁷¹ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 189.

³⁷²Linda Smircich and Marta B. Calas, "Organizational Culture : A Critical Assesment," in **Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective**, eds. F. Jablin, and Others (Newbury Park : CA : SAGE ,1987), 229-263.

ขวัญขององค์กร 2) วีรบุรุษ (Heroes) เป็นผู้นำภายในองค์กรในการกำหนดพฤติกรรม วิธีการทำงานในแต่ละวัน มักเป็นผู้สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรอื่นๆ เห็นและทำตามและเป็นตัวอย่างที่แพร่หลายภายในองค์กร 3) พิธีการและพิธีกรรม (The Rites and Rituals) เป็นระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ในแต่ละองค์กรจะแสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง จะมีพิธีการประเพณีต่างๆ ที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเลี้ยงอำลาผู้ที่เกษียณอายุการทำงาน พิธีการกล่าวสดุดียกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกคน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้ที่มีอุปการะต่อองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและสืบทอดต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง 4) ส่วนประกอบของวัฒนธรรม (The Elements of Culture) เป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยส่วนประกอบในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร หากสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจการมุ่งการขายก็จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ 5) เครือข่ายทางวัฒนธรรม (The Culture Network) เป็นช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็นผู้นำสาร ค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ โดยการเล่าซุบซิบ การเผยแพร่โดยสาวก นักเทศน์ และบุคลากรในองค์กร ซึ่งมักจะรับรู้ร่วมกันทั่วองค์กรและระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน³⁷³

ประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรนั้น มาวเดย์, พอร์เตอร์ และสตีเยอร์ (Mowday, Porter and Steers) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งไว้ดังนี้คือ 1) วัฒนธรรมช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ชัดเจน 2) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ 3) วัฒนธรรมช่วยพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม 4) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม 5) วัฒนธรรมช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์กร โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม และ 6) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร³⁷⁴ สไมคิช (Smircich) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสมาชิกในองค์กร โดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ 1) หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (organization identity) 2) หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (facilitate collective commitment) 3) หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (social system stability) และ 4) หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (sense-making device)³⁷⁵ โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมจะมีการกำหนด

³⁷³Terrence. E. Deal and Allen. A. Kennedy, **Corporate Cultures** (Reading, MA: Addison Wesley, 1982), อ้างถึงใน นุศรา กาษี, “วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ” (วิทยานิพนธ์พยาบาล ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), 9-20.

³⁷⁴R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสภาเกษ, **หลักการบริหาร การศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2547), 83.

³⁷⁵Linda Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis,” **Administrative Science Quarterly** 28, 3 (September 1983): 339-358.

ขอบเขตของบทบาทซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง 2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่แสดงออกของสมาชิกองค์การ 3) วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือผลประโยชน์ส่วนตัว 4) ส่งเสริมระบบสังคมอย่างมีเสถียรภาพ วัฒนธรรมทางสังคมจะช่วยให้องค์การมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือกระทำ และ 5) วัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดความรู้สึกและมีกลไกคอยควบคุมเพื่อปรับทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน³⁷⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้คือ 1) วัฒนธรรมองค์การที่มีขอบเขตที่ชัดเจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้ และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การ เนื่องจากรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์การจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้ 3) วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง 4) วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจในสังคมหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น และ 5) วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวทางการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด³⁷⁷ ชร-ศุนทรายุทธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การแล้วนั้นย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนี้คือ 1) ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ช่วยในการบูรณาการภายในองค์การ 3) ช่วยในการหล่อหลอมคนในองค์การให้เข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน มีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันทำงาน ลดความขัดแย้งในองค์การได้ 4) เป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์การ³⁷⁸

ระดับของวัฒนธรรมองค์การนั้น ฮอฟสตีด (Hofstede) ได้จำแนกออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเปลือกนอก ได้แก่ การกระทำและสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ตลอดจนสัญลักษณ์หรือคำพูดที่ใช้ ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันเองในหมู่สมาชิกในองค์การ 2) วีรบุรุษ (heroes) ได้แก่ บุคคลที่สมาชิกในองค์การให้การเคารพยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา การแต่งกาย ความขยันอดทน เป็นต้น 3) ธรรมเนียมปฏิบัติ (rituals) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกในองค์การแสดงออกพร้อมกัน เป็นส่วนของการควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์การ เช่น การแสดงความเคารพผู้อาวุโส การประกอบศาสนพิธี การจัดพิธีการฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น และ 4) ค่านิยม ได้แก่ สิ่งที่สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ในการประเมินค่าว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งดีและไม่ดี ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุด เป็นเรื่องของความคิด

³⁷⁶ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 9th ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall International, 2001), 515.

³⁷⁷ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย, 2541), 314.

³⁷⁸ ชร-ศุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 496-497.

และจิตใจ และทั้งหมดนี้แสดงออกในวิธีการทำงานของสมาชิกองค์กร³⁷⁹ ชไฮน์ (Schein) ได้จำแนกออก 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 : วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) กล่าวคือ สิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทย่อย คือ 1) ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่างๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เพอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปสัญลักษณ์ วัตถุและการวางผังสำนักงาน 2) ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่างๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน 3) ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวิรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้กันในองค์กร ชั้นที่ 2: ค่านิยม (Values) กล่าวคือ หลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็ นสิ่งที่บอกว่าสมาชิกขององค์กรให้ความใส่ใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็ นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึก หรือรู้ตัว รวมถึงทำเน็ ยมปฏิบัติ (Norms) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ทำเน็ ยมปฏิบัติ นั้นเป็ นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็ นสิ่งที่จะบอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำพฤติกรรมตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็ นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิกแต่ทำเน็ ยมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งสองอย่างนั้นมีความสัมพันธ์กันและกัน คือ ทำเน็ ยมปฏิบัติจะเป็ นผลมาจากค่านิยมเช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยในโรงหนังเป็ นผลมาจากค่านิยมของความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น และชั้นที่ 3: ฐานคติพื้นฐาน (Basic Assumption) กล่าวคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้สึ กตัว ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่มี การตั้งคำถามหรือข้อสงสัยแต่อย่างใด³⁸⁰ เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn , Hunt and Osborn) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรเป็ น 3 ชั้น ได้แก่ 1) วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) เป็ นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถมองเห็นได้เป็ นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ โดยวัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผนตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น 2) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็ นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็ นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร และ 3) ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็ นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด

³⁷⁹Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values** (Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980), 7-9.

³⁸⁰Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed. (San Francisco: Josey-Bass, 1992), 17-20.

กล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคิดร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก³⁸¹

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรนั้น เฮลลริเกิลและคณะ (Hellriegel and Others) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาตัวแปรด้านการควบคุมว่ามีการเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับตัวแปรด้านความสนใจต่อภายนอกหรือภายในองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture) 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด (Market Culture)³⁸² ดาฟท์ (Daft) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรพบว่า ความพอดีระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับการก่อตัวของวัฒนธรรม ซึ่งมี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) 2) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement culture) ซึ่งความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบนั้นมาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้านคือ มิติซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นหรือมั่นคง และมิติซึ่งกลยุทธ์เน้นไปที่ภายในหรือภายนอกองค์กร มิติของวัฒนธรรมในกรอบการแข่งขันคุณค่าทั้ง 2 ด้านดังกล่าวทำให้เกิดแบบของวัฒนธรรม 4 รูปแบบโดยมีค่านิยมที่ต่างกันอย่างชัดเจนซึ่งองค์กรหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรมแยกได้หลายแบบหรืออาจทั้ง 4 รูปแบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีวัฒนธรรมเข้มแข็งนั้นวัฒนธรรมจะโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์กรในการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานขององค์กรแบบนี้โดยทั่วไปแล้วมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสมือนครอบครัว ผู้บริหารเน้นการให้ความร่วมมือ ใส่ใจกับทั้งเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ และพยายามเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพให้รางวัลอย่างยุติธรรมและคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อกันและต่อองค์กร 2) วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) มุ่งความสนใจไปยังภายในองค์กรเน้นรักษาสถานภาพเดิมสำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นระเบียบ แบบแผน มีเหตุผล มีลำดับขั้นตอนในการทำงานตามกฎเกณฑ์ และมีค่านิยมมัธยัสถ์ ความสำเร็จขององค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการมีบูรณาการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) มีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถขององค์กรในการตีความและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อม เพื่อส่งผลต่อพฤติกรรม การตอบสนองแบบใหม่ ๆ จากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเสรีให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง ผู้นำกระตุ้นหรือรื้อนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเสี่ยง และ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่ง

³⁸¹ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior** (New York: John Wiley, 2003), 267-268.

³⁸² Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, **Organizational behavior**, 9th ed. (Cincinnati, Ohio :South-Western College Pub., 2001), 524.

ผลสัมฤทธิ์ (achievement culture) มีคุณลักษณะสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร และผู้นำเน้นการบรรลุผลเฉพาะที่ชัดเจน องค์กรตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยไม่สนใจต่อความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการมุ่งผลลัพธ์ซึ่งให้ค่านิยมกับการแข่งขันบุคลากรความริเริ่มส่วนบุคคล และใส่ใจต่อการทำงานหนักหาหนทางใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมาย การเน้นการเอาชนะคือการเชื่อมประสานองค์กรเข้าด้วยกัน³⁸³ คุกและซุมัล (Cooke and Szumal) ได้ใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่งวัฒนธรรม แต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรจะมีความคิดความเชื่อที่เป็นอย่างเดียวกันหรือคล้ายๆ กัน และใช้เป็นบรรทัดฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์กร ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) คือ องค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อว่าการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระวังสำรวมอย่างแสดงออกไปในทางที่เป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับโดยคุณวิ โดยไม่ตั้งคำถาม การลี้ภัยต่างๆ ตามแบบที่เคยทำกันมา การพึ่งพิงอาศัยผู้อื่น หรือการดูคนอื่นว่าทำอะไรก่อนแล้วค่อยทำตาม และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงปัญหา 2) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture) คือ องค์กรที่สมาชิกมักแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรแบบนี้ ได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน และการเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ และ 3) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือ องค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนาไปด้วย วัฒนธรรมแบบนี้มีความสัมพันธ์กันกับค่านิยมที่มุ่งความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษยนิยม และการมุ่งความสัมพันธ์³⁸⁴ คุกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด (McClelland) แล้วนำเอาทฤษฎีของแคทซ์ เมซีโอนี และมอร์ส (Katz, Maceoby, and Morse) และ สโตกฮิลล์ (Stogdill) มาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กร นั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกัน ทำให้มีเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางปฏิบัติเช่นนี้เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยคุกและลาฟเฟอร์ตีนั้นได้นำแนวคิดดังกล่าวนี้มาเป็นกรอบในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและที่องค์การคาดวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory : OCI) แล้วแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 รูปแบบ คือ 1) แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) 2) แบบเชิงรุก-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) และ 3) แบบสร้างสรรค์

³⁸³ Richard L. Daft, **Leadership : Theory and Practice** (Orlando, Florida : Dryden,1999),193-195.

³⁸⁴ R. A. Cooke and J. L. Szumal, (n.p. , n.d.), quoted in Angelo Kinicki and Marc Buelens, **Organizational Behavior**, 2nd ed. (New York : McGraw – Hill , 2002), 65 - 67.

(Constructive Styles)³⁸⁵ คีลและเคนเนดี (Deal & Kennedy) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์กรนั้นมี 4 รูปแบบ และแต่ละรูปแบบนั้นก็มีความแตกต่างกัน รวม 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูงและมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์กรประเภทนี้ควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่เรียกว่า วัฒนธรรมที่ห้าวหาญ (Tough-Person) มีค่านิยมที่ชอบความเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง 2) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่นร้านแมคโดนัลด์ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่าอดุสาหะ (Work Hard/Play Hard) หรือเวลาทำงานก็ทำงานอย่างจริงจัง เมื่อเวลาพักก็สนุกกันอย่างเต็มที่ วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นปริมาณหรือยอดขายเป็นสิ่งสำคัญ 3) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูง แต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น องค์กรธนาคาร เพราะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนค่อนข้างสูง แต่ผลของการลงทุนนั้นจะเห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่าเดิมพันตัวขององค์กร (Bet Your Company) วัฒนธรรมเน้นการลงทุนในอนาคต และ 4) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำและความเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย เช่นมหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เรียกว่าวัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน³⁸⁶ แฮนดี้ (Handy) ได้อธิบายแนวคิดโดยใช้ภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ เพื่อให้เป็นตัวแทนหรือแบบจำลองของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัย ความโปร่งปราน และความสามารถของเทพเจ้าแต่ละองค์ และได้จำลองคุณสมบัติทั้งหลายเหล่านี้มาเป็นตัวแทนของคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์กร และคุณสมบัติของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์กรแต่ละประเภท ซึ่งแฮนดี้ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ ออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใดๆ 2) วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน 3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็น

³⁸⁵ R. A. Cooke and J. L. Lafferty, **Organizational Culture Inventory** (Plymouth,MI: Human Synergistics,1989),214.

³⁸⁶ Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, **Corporate Cultures** (London : Penquin Books, 1988), 108-123.

วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ค่อนข้างชัดเจน และ 4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มาก่อนเสมอ³⁸⁷ ควินน์และโรบาร์ท (Quinn and Rohrbaugh) ทำการวิเคราะห์ “ค่านิยมเชิงเปรียบเทียบ (Competing Values Framework)” ของ จอห์น แคมป์เบลล์ (John Campbell) ผู้ศึกษาค้นคว้าที่บ่งบอกความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ในปี 1974 โดยควินน์และโรบาร์ทได้ข้อสรุปว่ามีรูปแบบของค่านิยมเชิงเปรียบเทียบอยู่โดยเป็น รูปแบบของ 2 มิติ 4 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) แบบเครือญาติ (Clan) เน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ เป็นรูปแบบของครอบครัวสมาชิกมีความรู้สึกของความเป็น“เรา”มีจุดมุ่งหมายความรู้สึกค่านิยมร่วมกัน พร้อมจะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่มองค์กรตามวัฒนธรรมเป็นองค์กรในยุคเริ่มแรกของการจัดตั้งเมื่อมีการเจริญเติบโตจะมีระบบเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น มีสมาชิกองค์กรมากขึ้น จึงพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมแบบอื่นได้ 2) แบบยืดหยุ่น, ชั่วคราว (Adhocracy Culture) เน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่น/แปรเปลี่ยน ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง สมาชิก การบริหารงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผู้นำ หรือผู้บริหารมีบทบาทกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุมหรือการบริหารจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยงคือสิ่งที่ทำลาย เป็นต้น 3) แบบลำดับชั้น (Hierarchy) เน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพ สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความร่วมมือระหว่างกันสูง สมาชิกองค์กรอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน งานอยู่ในกรอบและแผนบทบาทของผู้นำคือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน มีกฎกติกา หลักการค่อนข้างมาก เป็นต้น และ 4) แบบตลาด (Market) เน้นปัจจัยภายนอกและมีเสถียรภาพ คำว่า “ตลาด” หมายความว่า องค์กรที่ทำตัวเองให้เป็นตลาด เน้นกลไกตลาด การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ว่าจะได้อะไรด้วยความยากลำบากเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า

³⁸⁷ C. B. Handy, **Gods of management**, Third Edition (Great Britain: Business Books, 1991), อ้างถึงใน ชนิตา จิตตรุทธะ, “ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร : ศึกษากรณีองค์กรภาครัฐองค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 42-47.

อย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงานสูง เชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน ด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ” เป็นต้น³⁸⁸ เช่นเดียวกันนี้ ธร สุนทรายุทธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารได้ในรูปแบบต่างๆ กัน 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมอำนาจหรือวัฒนธรรมสมาคม (Power or Club Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของบุคคล กลุ่มย่อยหรือผู้บริหาร ที่จะใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มใหญ่โดยมุ่งใช้อำนาจบริหารมี 2) วัฒนธรรมการทำงาน (Task Culture) มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำคัญของงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ ยกย่อง และให้อิสระแก่สมาชิกในองค์กร ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ ซึ่งช่วยให้สมาชิกทุกคนทำงานได้อย่างเต็มที่ 3) วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) เน้นการจัดองค์การตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาการสื่อสาร การวางแผนและการตัดสินใจ เป็นไปตามเหตุและผล บทบาทหน้าที่ของทุกคนจะชัดเจน การดำเนินงานเป็นระบบระเบียบ เป็นไปตามระบบราชการ บางครั้งจึงเรียกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และ 4) วัฒนธรรมบุคคล (Person Culture) มุ่งให้ความสำคัญกับตัวบุคคลในการแสดงความสามารถ ผู้บริหารบางคนมุ่งเน้นการใช้อำนาจบังคับมากกว่าให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะมีผลดีในองค์กรหนึ่ง แต่อาจจะมีผลเสียในองค์กรอื่นๆ³⁸⁹ ดิณ ปรัชญาพฤทธิ และสุพิณ เดชาคุปต์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive) โดยการออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (flexibility) ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างองค์กรให้มีขีดความสามารถที่สูง (high performance) ขึ้นด้วย องค์กรยุคปัจจุบันจึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมด้วย ซึ่งควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) 2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) 3) วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) และ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture)³⁹⁰

องค์กรต่างๆ นั้นมีการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมมากขึ้นในเวลาปัจจุบัน ดังนั้นปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้มากขึ้น ปัญหาหรือความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันจึงเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แนนซี แอดเลอร์ (Nancy Adler) ได้เสนอว่า การบริหารจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางที่ไม่ใส่ใจต่อวัฒนธรรม (Parochial) แนวทางนี้จะไม่เห็นความสำคัญของความแตกต่างของวัฒนธรรมและไม่สนใจว่า ความแตกต่างของวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารที่มีแนวคิดแบบนี้จึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดหรือเชื่อในเรื่ององค์กร

³⁸⁸ Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, quoted in Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture** (New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1999), 30 - 32.

³⁸⁹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 494-506.

³⁹⁰ ดิณ ปรัชญาพฤทธิและสุพิณ เดชาคุปต์, “วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กร เล่ม 1 หน้าที่ 1-7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 7-18.

และการจัดการเป็นวิธีทางเดียวที่มีอยู่ในโลกนี้เท่านั้น 2) แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มผู้อื่น (Ethnocentric) แนวทางนี้แม้ว่าจะมีการตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม แต่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาจึงต้องมีการกำจัดหรือลดความแตกต่างนี้ให้มากที่สุด โดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นบรรทัดฐาน เพราะถือว่าความคิดหรือความเชื่อ รวมทั้งแนวปฏิบัติของตนเองดีกว่าของคนอื่นทั้งหมด ดังนั้นแนวทางปฏิบัติอาจจะมีการบังคับให้กลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตน 3) แนวทางการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า (Synergistic) เป็นแนวคิดที่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดแนวทางนี้จึงเชื่อว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ไม่มีกลุ่มใดที่ดีกว่ากลุ่มอื่น จึงอาจต้องการผสมผสานวัฒนธรรม หรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรนั้นๆ ขึ้น ซึ่งการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่านี้มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 3.1) การบรรยายสถานการณ์ 3.2) การทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม 3.3) การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งเอเดเลอร์ ได้เสนอไว้ 5 แนวทางด้วยกัน กล่าวคือ ใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นหลัก การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น การประนีประนอมทางวัฒนธรรม การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม และ การหาทางออกใหม่ของวัฒนธรรม³⁹¹

วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารหลายอย่างเช่น การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น และยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการ โครงสร้างองค์กร กระบวนการคัดเลือก ระบบประเมินผล ระบบควบคุม และระบบการให้รางวัล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมที่ดีมีความเหมาะสมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น 1) แนวคิดของความเป็นเลิศ (Views of Excellence) ซึ่งปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบริษัทใหญ่และดีที่สุดของอเมริกา และได้พบวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัทต่างๆ จึงได้สรุปเป็นคุณลักษณะของบริษัทที่มีความเป็นเลิศไว้ 8 ประการ ดังนี้คือ 1.1) มีความโน้มน้าวใจไปสู่การปฏิบัติ 1.2) โกลัศจรรย์กับลูกค้า 1.3) มีความเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการ 1.4) มีผลการผลิตโดยบุคคล 1.5) มีความพยายามแบบเกาะติดและผลักดันด้วยคำนิยาม 1.6) การยึดติดกับงาน 1.7) มีรูปแบบง่ายและพนักงานน้อย และ 1.8) มีคุณสมบัติยืดหยุ่นและเข้มงวดไปพร้อมกัน 2) ทฤษฎีแซด (Theory Z) ผลงานของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) วัฒนธรรมองค์กรตามทฤษฎีนี้มีลักษณะดังนี้คือ 2.1) การจ้างงานระยะยาว 2.2) การตัดสินใจร่วมกัน 2.3) ความรับผิดชอบของแต่ละคน 2.4) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า 2.5) ระบบการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากภายนอก 2.6) เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และ 2.7) มีความมุ่งมั่นอย่างกว้างขวางต่อชีวิตของพนักงานทุกด้าน รวมทั้งครอบครัว เป็นต้น³⁹² ทร สุนทรายุทธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรนั้น อาจกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ 1) จากเรื่องเล่า หรือประวัติขององค์กร (Stories or Histories) ซึ่งโดยทั่วไปจะเล่าประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น 2) จากพิธีการและพิธีกรรม (Rituals and Ceremonies) คือสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน 3) จากสัญลักษณ์ต่างๆ (Material Symbols) เช่น โลโก้บริษัท

³⁹¹ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินด์ จำกัด, 2546), 204-208.

³⁹² สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551), 216-222.

เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญและรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร และ 4) ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่ใช้ภายในองค์กรเท่านั้น³⁹³

ดร. สุนทรายุทธ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้ง และสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้คือ 1) สิ่งที่ผู้นำองค์กรให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้า และบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่อง หรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น 2) ปฏิกริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรได้ เช่น เมื่อกิจการเกิดปัญหา วิกฤติทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารก็มีได้เลิกจ้างหรือปลดพนักงาน แต่จะใช้วิธีการอื่นๆ ในการลดปัญหาที่เกิดขึ้นจึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน และมีการทำงานร่วมกันแบบคนในครอบครัว และ 3) สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างตั้งต้นและชี้แนะ เช่น การที่บิดเบิดด์ทุ่มเทการทำงานอย่างหนัก ก็จะเป็นตัวอย่างให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตาม³⁹⁴ สุนทร โคตรบรรเทาได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีการพัฒนาหรือสร้างด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน วิถีบุรุษ พิธีการและพิธีกรรม และเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้คือ 1) วิถีบุรุษ (Heroes) องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักมีวีรบุรุษของตนเอง วิถีบุรุษมีทั้งเกิดขึ้นเอง และสร้างขึ้นใหม่ภายหลังก็ได้ วิถีบุรุษที่เกิดขึ้นเองคือผู้สร้างสถาบันที่มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่วนวีรบุรุษที่สร้างขึ้นใหม่คือ ผู้ที่สถาบันสร้างขึ้นในภายหลังจากการล้มเหลวและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ประจำวันขององค์กร วิถีบุรุษเหล่านี้ทำให้ค่านิยมที่มีอยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรคงอยู่ตลอดไป ให้รูปแบบบทบาท ให้สัญลักษณ์องค์กรแก่ผู้อื่น และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แรงจูงใจสัมฤทธิ์ผลแก่ผู้มีส่วนร่วมในองค์กร 2) พิธีการและพิธีกรรม (Rites and Rituals) คือ กิจกรรมประจำวันและการเฉลิมฉลองที่แสดงออกถึงคุณลักษณะขององค์กร ตามปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่รู้สึกว่ามีพิธีกรรม และการกระทำที่เป็นสัญลักษณ์เหล่านี้ น่าจะจัดได้ การยอมรับในสัมฤทธิ์ผลมีทางทำได้ผ่านพิธีการและพิธีกรรมต่างๆ และ 3) เครือข่ายการสื่อสาร (Communication Networks) ประวัติหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับวีรบุรุษขององค์กรแพร่กระจายไปตามเครือข่ายการสื่อสาร เครือข่ายเหล่านี้เกิดจากแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทให้องค์กร แต่ละสถาบันมีบุคคลหลายประเภท ประกอบด้วย ประเภทนักเล่าเรื่อง (Storytellers) ประเภทพระเถระ (Priests) ประเภทพรายกระซิบ (Whisperers) ประเภทคนนินทา (Gossips) และประเภทสายลับ (Spies)³⁹⁵ ซึ่งช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรนั้น ดร. สุนทรายุทธ ได้กล่าวไว้ว่า มีอยู่ 5 ช่องทางด้วยกัน ได้แก่ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) 3) การสื่อสารในแนวนอน (Lateral Communication/Horizontal Communication) 4) การสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) และ 5) การรณรงค์โดยการจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ เช่น การ

³⁹³ ดร. สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 495-496.

³⁹⁴ เรื่องเดียวกัน, 494-495.

³⁹⁵ สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551), 202-205.

จัดประกวดคำขวัญและโลโก้ของหน่วยงาน รวมถึงกิจกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR)³⁹⁶ ปาสกาล (Pascale) ได้ให้ทัศนะถึงกลไกในการทะนุบำรุงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หลังจากที่มีการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้วสิ่งต่อไปก็คือกลไกในการเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่การยอมรับค่านิยม และรับประกันว่าวัฒนธรรมมีการทะนุบำรุงหรือเสริมแรง หรือ สังคมประกิดในองค์กร (Organizational Socialization) ซึ่งกลไกในการทะนุบำรุงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาตามระดับตำแหน่ง 2) ประสบการณ์ของการลดเกียรติและการชักนำ 3) การรอบรู้งาน 4) ระบบรางวัลและการควบคุม 5) การยึดค่านิยม 6) การเสริมแรงความเชื่อพื้นฐาน และ 7) รูปแบบบทบาทที่มีความแน่นอน³⁹⁷

ปีเตอร์ ฟรอสท์และคณะ (Peter Frost et al.) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า บางครั้งนั้นวัฒนธรรมองค์กรย่อมมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน ซึ่งวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีองค์ประกอบ 9 ประการดังนี้คือ 1) สภาวะที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 2) สภาวะที่ยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ประกอบด้วย ทรัพยากรการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมของระบบ การรวมกลุ่มกันมีน้อย และอำนาจและภาวะผู้นำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) แรงกดดันก่อตัวขึ้น ซึ่งเนื่องด้วยปัจจัยเหล่านี้ คือ การปฏิบัติงานไม่เป็นปกติวิสัย แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเติบโตหรือการลดขนาดองค์กร ความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง และวิกฤตการณ์จริงหรือคาดหวังที่สัมพันธ์กับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 4) เหตุการณ์กระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ภัยพิบัติทางสภาพแวดล้อมหรือโอกาส วิกฤตการณ์ทางการบริหาร การปฏิบัติจากภายนอก และการปฏิบัติจากภายใน เป็นต้น 5) การมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม 6) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 7) แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติชักนำ การวางแผนปฏิบัติการบริหาร และการวางแผนปฏิบัติทำให้การเปลี่ยนแปลงคงที่ 8) การนำการแทรกแซงไปปฏิบัติ และ 9) การเกิดใหม่ของวัฒนธรรม³⁹⁸ ชไฮน์ (Schein) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไว้ดังนี้คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร และการสร้างค่านิยมร่วมและพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงาน วิสัยทัศน์คือเป้าหมายและทิศทางสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม 2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและความสามารถรับแรงด้านการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่เพื่อการปฏิบัติ ต้องระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน 4) ปรับ

³⁹⁶ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 496.

³⁹⁷ Richard T. Pascale, "Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 27, 2 (Winter 1985): 26-41.

³⁹⁸ Peter J. Frost, and Others, eds. *Reframing Organizational Culture* (Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc., 1991), อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ:ปัญญาชน, 2551), 211-215.

องค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้แก่โครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุม ระบบข้อมูล และรูปแบบการบริหาร เพราะลักษณะเหล่านี้จะสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ 5) ให้โอกาสสมาชิกมีส่วนในการกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ และ 6) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมควรรักษาความสำคัญกับความเครียดระหว่างความสนใจของบุคคล และกลุ่ม เกี่ยวกับจริยธรรมและปัญหาทางกฎหมายในทางปฏิบัติซึ่งจะเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเมื่อองค์การพยายามที่จะสนับสนุนความสำเร็จของการเกิดค่านิยมทางวัฒนธรรม การควบคุม การปฏิบัติที่เสมอภาค และความมั่นคงในหน้าที่การงาน³⁹⁹

2.4 จริยธรรมองค์การ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ไว้ว่าเป็นนาม มีความหมายว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรม, กฎศีลธรรม⁴⁰⁰ นักวิชาการหลายท่าน อาทิ เช่น กู๊ด (Good,1974) โคลเบอร์ค (Kohlberg,1975) แบนดูรา (Bandura,1977) มอร์ริส (Morris,1980) ดูบอยส์และไมลีย์ (Dubois and Miley,1992) มัลสัน (Mulson,1993) พอยแมน (Pojman,1993) ซิงเกอร์ (Singer,1994) เซอร์มาฮอร์น (Schermerhorn,1997) แมคคินนอน (MacKinnon,2001) แครร์รอลและบุชโฮลตซ์ (Carroll and Buchholtz,2003) รอปบินส์และเคอร์เทอร์ (Robbin and Couter,2004) โกเมส, บัลกิน และคาร์ดี (Gomez, Balkin and Cardy,2005) และวิลเลียม (Williams,2005) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า จริยธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติที่ถูกเลือกเป็นมาตรฐานของความดีหรือความชั่ว สิ่งถูกหรือผิด สิ่งเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มนำไปปฏิบัติ

วิวัฒนาการด้านจริยธรรมของตะวันตกมีพื้นฐานความเป็นมา และกระบวนการต่อเนื่อง คำว่าจริยธรรมมิได้เกิดขึ้นลอย ๆ แต่มีจุดกำเนิดจากปรัชญาพื้นฐานของมนุษย์ในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งการทำความเข้าใจในวิวัฒนาการด้านจริยธรรมตะวันตกจะทำให้เห็นคุณค่าที่แท้จริงของจริยธรรม ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมของนักการเมืองที่สำคัญของตะวันตกที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดในช่วงต่อมา ได้แก่ โสเครติส เพลโต อริสโตเติล ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. โสเครติส (Socrates) ได้สร้างหลักการสำคัญเกี่ยวกับคุณธรรม หรือจริยธรรม คือ ความรู้ คุณธรรมเป็นสิ่งที่อาจแสวงหาค้นพบได้ และคุณธรรมเป็นสิ่งที่อาจสอนและเรียนรู้ได้ คุณธรรมทางสังคมที่สูงที่สุดคือ ความยุติธรรม ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของชีวิตการเมือง คือ คุณธรรม และรัฐที่ดีที่สุดคือ รัฐที่มีการปกครองแบบอภิชนาธิปไตย (Aristocracy) หรือรัฐผสม (Mixed Regime) โสเครติสเชื่อว่า เมื่อราชากลายเป็นปรัชญาเมธีหรือเมื่อปรัชญาเมธีกลายเป็นราชาเท่านั้น รัฐที่ดีที่สุดจึงจะเกิดขึ้นได้ และโสเครติสได้กล่าวถึงคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรมคือความรู้ (virtue is knowledge) การแสวงหาคำรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือการแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง ถ้าบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความจริงแล้ว เขาจะไม่พลาดจากการประกอบความดีละเว้นความชั่ว ซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของโสเครติส ได้แก่ 1) คุณธรรม

³⁹⁹ Edgar H. Schein, quoted in Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organization Development & Change** (Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 2009), 526-528.

⁴⁰⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

คือ ความรู้ (virtue is knowledge) ถ้าหากบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความจริง ๆ ผู้นั้นจะไม่พลาดจากการกระทำที่ดี แต่ถ้าไม่รู้จะเป็นสาเหตุของการทำความชั่ว ความเป็นคนพอประมาณที่ไม่รู้ว่าอะไรคือความพอดี พอประมาณก็จะกลายเป็นตรงข้ามความพอดี เช่นเดียวกับความเป็นผู้กล้าหาญ ถ้าไม่รู้ว่าความกล้าหาญคืออะไร ก็จะเป็นความขาดอย่างหนึ่ง 2) คุณธรรมเป็นพันธุกรรม แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างเมื่อได้รับการศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติ ดังนั้นคุณธรรมจึงเป็นเรื่องที่สอนกันได้ และ 3) คุณธรรมเป็นหนึ่ง คือ มีรากฐานมาจากความรู้ เช่น คนที่ทำความดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตากรุณา ฯลฯ เป็นต้น⁴⁰¹

คุณธรรมของนักการเมืองที่ดีตามแนวคิดของโสเครตีส ได้แก่ 1) ปัญญา (Wisdoms) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความดี คือ รู้ว่าอะไรดีไม่ดี ความดีสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผล และเหตุผลของความดีจะทำให้มนุษย์มีความสุข มนุษย์ส่วนมากทำความชั่วเพราะความโง่เขลา ไม่รู้ว่าความดีคืออะไร ถ้ามนุษย์รู้ว่าความดีคืออะไร จะไม่ทำความชั่ว เพราะความชั่วทำให้เป็นทุกข์ มนุษย์ที่เกิดมาในโลกนี้ต้องการความสุข ถ้ามนุษย์รู้ว่าความดีคืออะไร เขาก็จะทำแต่ความดี เพราะความดีทำให้เกิดความสุข ผู้ปกครองจะต้องเป็นผู้ประพฤติดีและเว้นความชั่วเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมให้ประชาชนมั่นใจว่าการประพฤติดีละเว้นความชั่วทำให้ชีวิตมีความสุข การประพฤติชั่วถูกปฏิเสธจากสังคมและทำให้ชีวิตเป็นทุกข์ 2) ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เราควรกลัวและไม่ควรกลัว มีความกล้าหาญที่จะทำความดีในทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่ แม้การทำความดีนั้นจะเสี่ยงด้วยชีวิตก็ตาม ไม่ได้กล้าแบบบ้าป่วน แต่มีเหตุผลที่จะรักษาความดีให้ดำรงอยู่ต่อไป เช่น ผู้ปกครองกล้าที่จะทำในสิ่งที่ดี กล้าปราบปรามในสิ่งชั่วร้ายทั้งหลาย ไม่ทำอะไรที่มีสองมาตรฐาน การที่ปล่อยความชั่วให้คงอยู่เพื่อเอาตัวรอด ทำให้ความดีสูญหายไปเป็นการกระทำที่ไม่ใช่วิถีของผู้ปกครอง 3) ควบคุมตนเอง (Temperance) หมายถึง การมีชีวิตตามทำนองคลองธรรม คุณงามแห่งความดี การไม่ปล่อยชีวิตต้องตกเป็นทาสของอารมณ์และความปรารถนาต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ความดี การได้ควบคุมตนเองทำให้ได้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ การใช้ปัญญาในการแสวงหาเหตุผลเพื่อรักษาตนให้ดำรงความดีอยู่ตลอดเวลา ผู้ปกครองเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในแผ่นดินต้องเป็นคนสาธารณะ ฉะนั้นการได้รู้จักควบคุมตนเองมีโอกาสทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด ผู้ปกครองต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดเวลา 4) ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง การแสดงออกในรูปของการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่น และการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น คนที่ยุติธรรมไม่จำเป็นต้องตอบแทนการกระทำที่อยู่ดีธรรมด้วยความยุติธรรม ผู้ปกครองต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม และทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ถ้าผู้ปกครองในสังคมใดไม่มีความยุติธรรมหรือไม่กล้าที่จะทำความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของสังคม หรือมีสองมาตรฐานสังคมนั้นย่อมไม่มีความสุขวุ่นวาย และ 5) การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา (piety) หมายถึง การทำความดี และยกย่องสิ่งที่ควร ยกย่องศาสนาทุกศาสนาสอนให้ทำความดี ผู้ปกครองต้องนับถือศาสนา

⁴⁰¹ ตำราญ ศรีคำมูล, จริยธรรม, เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/index.html

และยึดมั่นในหลักศาสนาที่ตนนับถือโดยเคร่งครัด เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสังคม ทะนุบำรุงศาสนาโดยไม่มีอคติให้เจริญรุ่งเรือง⁴⁰²

2. เพลโต (Plato) มีแนวความคิดหลักด้านจริยธรรมว่า ผู้ปกครองหมายถึงนักปราชญ์ (Philosopher King) หรือผู้ทรงคุณธรรมควรเป็นผู้ปกครอง และเมื่อความรู้ คือคุณธรรม จึงจำเป็นต้องแสวงหาและฝึกฝนอบรมคนที่ดีที่สุด เพื่อเตรียมสร้างผู้ปกครองที่เป็นธรรม เพลโตได้จำแนกหลักคุณธรรมสำคัญ 4 ประการ ที่จะทำให้งานมีความสมบูรณ์ ได้แก่ 1) ความฉลาดหรือความมีปัญญา (Wisdom) คุณธรรมข้อนี้มีความสำคัญสำหรับผู้ปกครองต้องเป็นผู้มีปัญญาในการใช้เหตุผล เพื่อการดำเนินนโยบายในการบริหารจัดการบ้านเมือง 2) ความยุติธรรม (Justice) เป็นคุณธรรมสูงสุด ที่รวมเอาการใช้เหตุผลอย่างมีหลักการเพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรม หรือแปลตามตัวว่า การใช้ธรรมเพื่อให้เกิดข้อยุติ กล่าวหาว่า Justice is Conditions of Fair Equality of Opportunity ซึ่งสะท้อนแนวคิดถึงความยุติธรรมเกิดได้ภายใต้เงื่อนไขของการได้รับโอกาสที่เสมอภาคกัน เช่น ระหว่างโจทก์กับจำเลย ควรได้รับโอกาสในการต่อสู้คดีความของตน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา หลักฐานและเงื่อนไขที่เป็นไปตามกฎหมายเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสนำเสนอข้อมูลฝ่ายตนอย่างเสมอภาค 3) ความกล้าหาญ (Courage) เป็นคุณธรรมที่ควบคู่ไปกับความอดทน อดกลั้นต่อความยากลำบากและการช่วยงานของกิเลสทั้งหลาย การจะเห็นว่าคุณคนใดมีความกล้าหาญเพียงใด ให้สังเกตเมื่อยามภัยมาถึงตัว และ 4) ความรู้จักประมาณ (Temperance) เป็นคุณธรรมที่ทำให้ไม่เกิดความหลงมัวเมา เพราะมีความรู้จักประมาณตน รู้จักพอดีสำหรับตน⁴⁰³

3. อริสโตเติล (Aristotle) ปรัชญาการเมืองของอริสโตเติลมุ่งที่จริยธรรมเป็นประการสำคัญ ทั้งนี้เพื่อวางมาตรฐานความประพฤติปฏิบัติและข้อวัตรทางศีลธรรมจรรยา อันหมายถึง กฎหมาย ซึ่งแจกแจงออกเป็นแบบแผนทางสังคม และระบอบการปกครอง รวมทั้งมาตรฐานทางจริยธรรมที่ราษฎรจะต้องประพฤติปฏิบัติตามทั้งหมดเรียกว่า “รัฐธรรมนุญ” และอริสโตเติลได้นำคุณธรรมของเพลโต มาอธิบายว่า คุณธรรมได้แก่ การเดินสายกลางระหว่างความไม่พอดีกับความพอดี หรือคุณธรรมคือความพอดีพองาม ไม่เอียงสุดไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความกล้าหาญจะอยู่ระหว่างความบ้าบิ่นกับความขลาด ความสุภาพอยู่ระหว่างความขี้อายกับความไร้ขี้อาย และความเอื้อเฟื้ออยู่ระหว่างความฟุ้งเฟ้อกับความตระหนี่ ดังนั้นคุณธรรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นเรื่องของความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณที่มีเหตุผล และหน้าที่ของวิญญาณคือการรู้และค้นหาความจริงนั่นเอง และ 2) คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ อยู่ในรูปคำสอน ละมุ้งเพื่อความดีงาม คนมีคุณธรรมก็คือคนที่มีความพอดี ทำด้วยเจตนาดี มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม ทั้งนี้อริสโตเติลเสนอคุณธรรมพิเศษไว้อีก 4 ประการ คือ 1) รู้จักประมาณ หมายถึง ความพอเหมาะพอดีในการแสวงหาความเพลิดเพลินของผู้ที่รู้จักประมาณคือ ผู้ที่สามารถอยู่เหนือความปรารถนา 2) ความกล้าหาญ จะเห็นชัดเจนในภาวะคับขันที่สามารถแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่กล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ด้วยความอดทน อดกลั้นต่อการแก้ปัญหา 3) ความยุติธรรม อาจได้มาทางกฎหมายและจากผู้ปกครอง ความยุติธรรมถือเป็นความดี

⁴⁰² วิโรจน์ วงษ์ทัน, หลักคุณธรรมของนักการเมือง ตามแนวคิดของ โสเครตีส (Socrates), เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.wearehappy.in.th/happy-society/socrates-concept/>

⁴⁰³ ตำราญ ศรีคำมูล, จริยธรรม, เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/index.html

ของผู้ปกครองที่ใช้ทั้งในครอบครัวและประชาชนให้ทุกคนได้รับความเท่าเทียม 4) มิตรภาพ อริสโตเติลได้แบ่ง มิตรภาพ (Friendship) ที่เกิดจากความมีประโยชน์ เกิดจากความเพลิดเพลิน และเกิดจากความดี มิตรภาพที่เกิดขึ้น ระหว่างบุคคล ความรักซึ่งกันและกันอาจเกิดจากการตอบแทนที่นำความมีประโยชน์ ความเพลิดเพลิน และความดีมาให้ การมีมิตรภาพเท่านั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะมิตรภาพที่แท้จริงนั้นมีอยู่แต่ระหว่างผู้ที่มีคุณลักษณะ อย่างเดียวกัน⁴⁰⁴

จากแนวคิดปรัชญาตะวันตกที่ได้กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญอันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงของแนวคิดจริยธรรมตะวันตกในช่วงต่อมามาก ทั้งนี้ นักทฤษฎีจริยศาสตร์นักจิตวิทยาและนักปรัชญาที่เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม สรุปได้ดังนี้

1. จริยธรรมคุณธรรมของมนุษย์ (Virtue Ethics) เป็นแนวคิดของเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) ที่ได้อธิบายถึงบุคคลที่มีคุณสมบัติ ลักษณะนิสัยหรือการกระทำที่สามารถยอมรับได้ว่าประพฤติปฏิบัติ แล้วได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม โดยสามารถใช้เป็นมาตรฐานให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ ตามได้ ส่งผลให้แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการด้านจริยธรรมว่าเป็นทฤษฎีในเชิงปฏิบัติ (Normative Ethics) ที่เก่าแก่ที่สุดของชาวตะวันตก แนวคิดจริยธรรมคุณธรรมที่เพลโต และอริสโตเติลได้เสนอไว้คือ ความฉลาด ความกล้าหาญ ความมีสติมั่นคงทางอารมณ์ ความยุติธรรม ความนับถือในตัวเอง ความจริงใจ ความมีใจดี และความอดทนต่อความยากลำบาก

2. ทฤษฎีคำสั่งของพระเจ้า (Divine Command Theory) เป็นคำสั่งสอนของพระเจ้าผู้ศักดิ์สิทธิ์โดย ใช้เป็นสิ่งที่ตัดสินว่าความประพฤติใดถูกต้องมีจริยธรรม ทั้งนี้สิ่งที่ถูกกำหนดไว้ในคำสั่งสอนของศาสนาว่าควรทำ หรือสามารถทำได้สิ่งนั้นก็เป็นการกระทำที่ถูกต้องและมีจริยธรรม โดยหากบุคคลใดกระทำในสิ่งที่เป็นข้อห้าม ของพระเจ้าให้ถือว่าบุคคลนั้นกระทำผิดจริยธรรม

3. ทฤษฎีอัตถนิยม (Egoism) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ยึดถือการกระทำของบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติ ตามความพึงพอใจของตนเอง โดยสิ่งที่กระทำลงไปก็เพื่อความสุขและปกป้องผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก บุคคลใดที่ยึดถือเอาหลักการของทฤษฎีนี้มาใช้ในการตัดสินการกระทำใดๆ ของ ก็โดยการดูว่า ทุกการกระทำที่กระทำลงไปเป็นสิ่งที่ดีตนเองพึงพอใจโดยต้องสามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้และสามารถทำให้ตนเอง ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขให้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีจริยธรรม

4. ทฤษฎีสัญญาประชาคม (Social Contract Theory) เป็นแนวคิดที่นำเสนอโดยโทมัส ฮอบส์ (Thomas Hobbes) โดยเห็นว่าบุคคลในสังคมส่วนใหญ่จะทำการใดๆ ลงไป เพราะเห็นแก่ประโยชน์และความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก ดังนั้นมนุษย์จึงควรเคารพและมีกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้ โดย Hobbes เห็นว่ากฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดคือกฎด้านศีลธรรม (Moral Rules) ทั้งนี้หากสังคมไม่มีกฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมที่กำหนดขึ้นอย่างตายตัวแล้วบุคคลในสังคมก็จะทำร้ายกันเองได้โดยง่ายและอาจตกเป็นเหยื่อของการกระทำที่เห็นแก่ตัวของผู้อื่นได้

5. ทฤษฎีพันธนิยม (Deontological Ethics) เป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีทางจริยธรรมในการ ดำเนินการทางธุรกิจ โดยมีอิมมานูเอล คานท์ (Immanuel Kant) นักปรัชญาชาวเยอรมันที่ได้รับการขนานนามว่า เป็นนักปรัชญาจริยธรรมสมัยใหม่ที่ยิ่งใหญ่ โดยได้เสนอแนวคิดไว้ในงานเขียนของเขาเอง โดยชี้ให้เห็นว่ามนุษย์

⁴⁰⁴ เรื่องเดียวกัน.

ควรเคารพและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยเจตนาที่ดีเสมอเพราะมนุษย์มีความสำนึกในหน้าที่ของตนเองที่มีต่อผู้อื่นและไม่ควรปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยวัตถุประสงค์ที่จะใช้ผู้อื่นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง การกระทำที่มีจริยธรรมไม่ใช่การกระทำที่ทำให้เกิดผลตามที่ต้องการหรือด้วยวิธีการที่ได้อย่างเดียวแต่เป็นการกระทำที่เกิดจากเจตนาที่ดีด้วย

6. ทฤษฎีประโยชน์นิยม (Utilitarianism/Teleological Ethics) เป็นแนวคิดของนักคิดชาวอังกฤษที่มีชื่อเสียงคือ เจอโรมี เบนธัม (Jeremy Bentham, 1748-1832) และจอห์น สจิวต์ มิลล์ (John Stuart Mill, 1806-1873) ที่เชื่อว่าการกระทำที่มีจริยธรรมคือการกระทำที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคนจำนวนมาก ความถูกต้องของการกระทำตัดสินจากผลของการกระทำนั้นว่าทำให้เกิดความสุขและประโยชน์ต่อคนจำนวนมากที่สุดหรือไม่ ถ้าใช่การกระทำนั้นก็ไม่ใช่ผิดหลักจริยธรรม ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ยึดหลักทฤษฎีประโยชน์นิยมจะคำนึงถึงความถูกต้องผิดจากผลลัพธ์ของการกระทำที่ได้กระทำลงไปแล้วเท่านั้น

7. ทฤษฎีสัมพันธนิยม (Relativism in Ethics) โดย โพรแทกอรอส (Protagoras, 490-420 B.C.) นักคิดของกลุ่มที่มีชื่อเสียงมากที่สุด กลุ่มนี้ได้เสนอแนวคิด 2 ประการ ได้แก่ 7.1) แนวคิดจริยธรรมของคนอยู่ที่คนส่วนใหญ่ในสังคมนั้นนิยมประพฤติและมีการปฏิบัติตนอย่างไรในโลกของความเป็นจริง ทั้งนี้ไม่ควรนำเอามาตรฐานจากอุดมคติใดๆ มากำหนดว่าคนควรจะมีคุณประพฤตินั้นๆ และ 7.2) ค่านิยมทางจริยธรรมของแต่ละสังคมไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับแต่ละสังคมนั้นๆ⁴⁰⁵ ซึ่ง ราเชลส์ (Rachels) ได้อธิบายความหมายของทฤษฎีสัมพันธนิยมระหว่างสังคม (Cultural Relativism) ไว้ว่า 1) สังคมที่แตกต่างกันย่อมมีค่านิยมทางจริยธรรมที่ไม่เหมือนกัน 2) ไม่มีมาตรฐานใดๆ ที่จะใช้ตัดสินได้ว่าสังคมหนึ่งดีกว่าอีกสังคมหนึ่ง 3) หลักจริยธรรมในสังคมนั้นๆ ไม่มีความสำคัญมากไปกว่าหลักจริยธรรมของสังคมนั้นๆ 4) ไม่มีหลักสากลทางจริยธรรมนั้นคือไม่มีหลักจริยธรรมใดที่ใช้ได้กับทุกคนทุกกรณีและทุกเวลา 5) หลักจริยธรรมที่ใช้ตัดสินความถูกต้องจึงมาใช้ได้แต่ละสังคมนั้น นั่นคือหากการกระทำใดที่สังคมนั้นยอมรับว่าถูกต้องทางจริยธรรมการกระทำนั้นก็ถูกต้องในสังคมนั้นแต่อาจจะไม่ถูกต้องในสังคมนั้นก็ได้ และ 6) หากเราพยายามตัดสินการกระทำของผู้อื่นว่าผิดหรือถูกต้องตามหลักจริยธรรมหรือไม่ ความพยายามนี้นับได้ว่าเป็นการกระทำที่เกิดจากความคิดที่เข้าข้างตนเองว่าเรารู้ว่าผู้อื่น ดังนั้นจึงควรยอมรับการปฏิบัติของผู้ที่อยู่ในสังคมนั้นที่มีค่านิยมต่างไปจากสังคมนั้นๆ⁴⁰⁶

แหล่งที่มาของจริยธรรมนั้น อมรา เล็กเรณสินธุ์ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) ปรัชญา (Philosophy) วิชาปรัชญาคือวิชาที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง สารของปรัชญาจะกล่าวถึงลักษณะของชีวิตที่พึงปรารถนาควรเป็นอย่างไร ธรรมชาติของมนุษย์ สภาพสังคมที่ดี ความคิดเชิงปรัชญาจะแสดงออกมาเป็นความเชื่ออย่างมีเหตุผล จนคนต้องยอมรับว่าเป็นความคิดที่ได้รับการพิจารณาไตร่ตรองรอบคอบแล้วปรัชญาจะกล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับความดี ความงาม ค่านิยม เพื่อจะได้ยึดเป็นหลักปฏิบัติประจำตัวต่อไป 2) ศาสนา (Religion) คำสอนของศาสนาในศาสนาต่างๆ ตามที่ศาสดาเหล่านั้นท่านได้ปฏิบัติเองและสั่งสอนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนเกิดผลดีงามของการปฏิบัตินั้นเป็นที่ประจักษ์มาแล้ว เช่น หลักคำสอนของพระพุทธศาสนา คำสอนของศาสนาคริสต์ หรือข้อปฏิบัติของศาสนาอิสลาม เป็นต้น 3) วรรณคดี (Literature) หนังสือวรรณคดีเป็นหนังสือที่มีมาตรฐานทั้งด้านเนื้อหาสาระ คุณค่าและวิธีแต่ง จนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ชาติที่เจริญด้วยวัฒนธรรมย่อมมีวรรณคดีเป็นของ

⁴⁰⁵ บุญยา วีรกุล, จริยธรรมในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), 17-41.

⁴⁰⁶ J. Rachels, *The Elements of Moral Philosophy* (New York: The Free Press, 1986), 14-15.

ตนเองในหนังสือวรรณคดีจะมีแนวคิด คำสอนที่เป็นแนวปฏิบัติได้ เช่น สุภาษิตพระร่วง โคลงโลกนิติ สุภาษิตสอนหญิง จึงกล่าวได้ว่าวรรณคดีก็เป็นแหล่งกำเนิดหรือเป็นที่รวบรวมแนวคิดทางจริยธรรมด้วย 4) สังคม (Society) สิ่งที่สังคมกำหนดนับถือร่วมปฏิบัติด้วยกัน อันได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่ถือปฏิบัติกันในสังคมและยอมรับสืบทอดกันมา และ 5) การเมืองการปกครอง (Politics) ในระบอบการเมืองการปกครอง ได้กำหนดข้อบังคับระเบียบกฎหมายของบ้านเมือง จรรยาบรรณต่างๆ ซึ่งเป็นข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเพื่อความยุติธรรมโดยทั่วกัน⁴⁰⁷ ทั้งนี้ อนิวัช แก้วจางค์ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเกิดจริยธรรมของมนุษย์แต่ละคนไว้ดังนี้คือ 1) เกิดจากการเลียนแบบ (Copy) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการเรียนรู้ การยอมรับ การเลียนแบบพฤติกรรมของผู้ใหญ่ที่แวดล้อมตนอยู่แล้วนำมาปรับเข้ากับตนเอง กระบวนการนี้จัดเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อพัฒนาการของเด็ก ส่วนใหญ่จะเกิดในครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อนและชุมชน 2) การสร้างจริยธรรมในตนเอง (Self) โดยตัวเองเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งอาจเป็นเรื่องของมโนธรรม เหตุผลหรืออารมณ์ของมนุษย์ นักปรัชญาบางคนเช่น คานต์ (Kant) เชื่อว่า มนุษย์มีกฎจริยธรรมเกิดขึ้นในตนเอง โดยรู้จักปรับตัวในสภาพธรรมชาติ (natural self) เข้าด้วยกัน แล้วเลือกเอาแนวทางที่ดีมาเป็นหลักในการดำเนินชีวิตเกิดจากการเรียนรู้ระบบสังคม จริยธรรม ค่านิยม ที่ได้จากการวิเคราะห์คุณค่า ความถูกต้องชั่วดี จนกลายเป็นหลักการ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด แนวศีลธรรม ให้ยึดถือปฏิบัติการทำงานเพื่อยุติประโยชน์และพันธสัญญาประชาคม (utility and social contract) เป็นการปฏิบัติตามระเบียบก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชาติมีความสัมพันธ์เป็นมิตรไมตรี ต่างปฏิบัติตามบทบาท ใช้สิทธิหน้าที่ทำให้เกิดความสงบสุขและสามัคคีการปฏิบัติตาม และ 3) หลักสากลธรรม (Universal) หลักมโนธรรมสากลที่ครอบคลุมได้ทั้งโลก เป็นข้อยืนยันคุณค่าความดีของทุกศาสนาว่าล้วนวางแนวทางให้คนหรือศาสนิกชนของตนบำเพ็ญตนอยู่ในคุณงามความดีตามที่ได้สร้างสรรค์หลักธรรมไว้ มีการกล่อมเกลาคิดใจให้ศรัทธาแน่วแน่ในการบำเพ็ญตนให้มีสาระ มุ่งถึงเป้าหมายของความเชื่อสูงสุดที่ยึดมั่น ซึ่งล้วนเป็นสุคติหรือหนทางดีงาม หลักจริยธรรมที่ขยายขอบเขตจากจุดเล็กสุดคือเฉพาะตนไปจนถึงสากลโลก⁴⁰⁸

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดสินลักษณะของจริยธรรมนั้น หลุยส์ พี. พอยแมน (Louis P. Pojman) ได้แสดงทัศนะดังนี้คือ 1) สามารถพรรณนาลักษณะได้ (Prescriptively) หมายถึง การปฏิบัติหรือแนวการกระทำลักษณะของจริยธรรม ศีลธรรม หลักศีลธรรม โดยทั่วไปได้กลายมาเป็นข้อปฏิบัติหรือข้อห้าม 2) เป็นสากล (Universalizability) เป็นหลักที่ใช้กับทุกคนได้ในสภาพที่คล้ายคลึงกันใช้ได้ตั้งแต่กว้างจนถึงวงแคบ 3) ขจัดปัญหาได้ (Overridingness) หลักศีลธรรม เป็นอำนาจชอบธรรมนำทางหลักจริยธรรมไม่เป็นเพียงหลักการเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวนำการตัดสินใจ รวมถึงความงดงามในการแสดงออก ความสุขุมรอบคอบและความถูกต้องทางนิติธรรม 4) เป็นสาธารณะ (Publicity) หลักจริยธรรมต้องเป็นสาธารณะ เพื่อแสดงบทบาทและแนวการกระทำในชีวิตของเรา การกระทำนั้นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคมและสามารถแสดงออกต่อทุกคนได้ และ 5) สามารถ

⁴⁰⁷ ตำราญ ศรีคำมูล, จริยธรรม, เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/index.html

⁴⁰⁸ อนิวัช แก้วจางค์, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (สงขล.: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 284.

ปฏิบัติได้ (Practicability) ทฤษฎีคุณธรรม ต้องปฏิบัติได้ กฎต้องปฏิบัติได้ กฎต้องไม่มีอุปสรรค มนุษย์สามารถประพฤติได้ตามปกติในชีวิตประจำวัน ไม่ต้องใช้ความพยายามที่ผิดไปจากปกติทั่วไปในการประพฤติเช่นนั้น⁴⁰⁹

องค์ประกอบของจริยธรรมนั้น ฮอฟแมน (Hoffman) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า จริยธรรมเป็นกระบวนการสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน ซึ่งได้แก่ 1) ความคิดทางจริยธรรม (moral thought) ได้แก่ กระบวนการคิดประเมินค่าพฤติกรรมจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม เป็นต้น 2) ความรู้สึกทางจริยธรรม (moral feeling) ได้แก่ ความรู้สึกทางจริยธรรม ทัศนคติทางจริยธรรม ปฏิบัติทางจริยธรรม เป็นต้น และ 3) พฤติกรรมทางจริยธรรม (moral behavior) หมายถึงการกระทำ หรือ พฤติกรรมแสดงออกทางจริยธรรม ได้แก่ การปฏิบัติทางจริยธรรม การกระทำทางจริยธรรม เป็นต้น⁴¹⁰ บราวน์ (Brown) ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้ทางจริยธรรม ค่านิยมทางจริยธรรม ความเชื่อทางจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม 2) ด้านการกระทำ (conduct) หมายถึง พฤติกรรมภายนอกที่แสดงให้ปรากฏในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ความประพฤติทางจริยธรรม การกระทำทางจริยธรรม และ 3) ด้านความรู้สึก (feeling) หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาที่มีต่อพฤติกรรมทางจริยธรรม ได้แก่ ความรู้สึกทางจริยธรรม ทัศนคติทางจริยธรรม⁴¹¹ ทั้งนี้กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ ได้แสดงทัศนะไว้สอดคล้องกันว่า จริยธรรมของบุคคลนั้นมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ (moral reasoning) คือ ความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้องดีงาม สามารถตัดสินใจแยกความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องได้ด้วยการคิด 2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (moral attitude and belief) คือ ความพึงพอใจ ความศรัทธาเลื่อมใส ความนิยมยินดี ที่จะรับจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตน และ 3) ด้านพฤติกรรม (moral conduct) คือการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเชื่อว่าจะเกิดจากอิทธิพลของทั้งสององค์ประกอบข้างต้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ การพัฒนาคนในด้านจริยธรรมจึงต้องพัฒนา 3 ด้านไปด้วยกัน ในการดำเนินชีวิตของคนนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ประการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทั้งทางกายและทางวาจา นั้น จะมีความสัมพันธ์กับทางจิตใจและสติปัญญา คนที่มีอารมณ์โกรธจะแสดงพฤติกรรมออกมาทางกร้าวร้าวรุนแรง และยังเป็นคนที่มีปัญญาน้อยด้วยแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะก้าวร้าวรุนแรงยิ่งกว่าบุคคลที่มีสติปัญญาซึ่งจะสามารถควบคุมจิตใจของตนได้โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่ดีให้ออกมาปรากฏ นั่นก็แสดงว่าผู้มีสติปัญญาดีย่อมสามารถควบคุมอารมณ์และความประพฤติได้ดีกว่าผู้สติปัญญาน้อย⁴¹²

⁴⁰⁹ สมประสงค์ น่วมบุญลือ, “รากแห่งความหมาย,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 1, 2 (2546) : 26.

⁴¹⁰ Martin L. Hoffman, “Development of moral thought, feeling, and behavior,” *American Psychologist* 34, 10 (October 1979): 958-966.

⁴¹¹ Roger Brown, *Social Psychology* (New York : Free Press, 1965), 411.

⁴¹² ตำราญ ศรีคำมูล, *จริยธรรม*, เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/index.html

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมนั้นมีปรากฏอยู่หลายทฤษฎี ในการศึกษาและนำมาปฏิบัติจะต้องพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของทฤษฎีนั้น ๆ แล้วนำมาบูรณาการเข้ากับทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อให้การพัฒนาจริยธรรมมนุษย์มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด ดังนี้

1. ทฤษฎีของเพียเจต์ (Piaget is Theory of Intellectual Development) เพียเจต์ (Piaget) เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและการสร้างสมดุลระหว่างสติปัญญากับสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ พัฒนาการของมนุษย์มีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ และพัฒนาการของมนุษย์ขยับขึ้นอยู่กับพัฒนาทางสติปัญญาของบุคคลนั้น เพียเจต์ได้แบ่งขั้นตอนของพัฒนาสติปัญญาออกเป็น 4 ขั้นคือ 1) ขั้นรับรู้จากประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว (sensorimotor operation) 2) ขั้นเริ่มคิดด้วยปัญญา (pre-operational thinking) 3) ขั้นคิดด้วยรูปธรรม (concrete operational thinking) และ 4) ขั้นคิดตามแบบแผนของตรรกวิทยา (formal propositional thinking or formal operational thinking)

จากพัฒนาการทางสติปัญญาทั้ง 4 ขั้นนี้ เพียเจต์ได้นำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งขั้นพัฒนาจริยธรรมออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ระดับพัฒนาทางสติปัญญา

1. ขั้นรับรู้จากประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว (sensorimotor operation) อายุตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 2 ขวบ

2. ขั้นเริ่มคิดด้วยปัญญา (pre-operational thinking) และขั้นเริ่มคิดด้วยรูปธรรม (early concrete operational thinking) อายุประมาณ 2-7 ปี

3. ขั้นคิดค้นด้วยรูปธรรมในช่วงปลาย (late concrete operational thinking) อายุ 7-11 ปี ถึงขั้นคิดตามแบบแผนของตรรกวิทยา (formal operational thinking) อายุตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไปถึง 15 ปี

ระดับพัฒนาทางจริยธรรม

1. ขั้นก่อนจริยธรรม เป็นขั้นที่ยังไม่มีความสามารถรับรู้สิ่งแวดลอมได้อย่างละเอียด มีแต่ความต้องการทางร่างกาย

2. ขั้นยึดคำสั่ง ในขั้นนี้เด็กจะรับรู้สภาพสิ่งแวดล้อมและบทบาทของตนเองต่อผู้อื่น รู้จักเกรงกลัวผู้ใหญ่ เห็นว่าคำสั่งหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม

3. ขั้นยึดหลักแห่งตน เด็กสามารถใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลประกอบการตัดสินใจและตั้งเกณฑ์ที่เป็นตัวของตัวเอง

ผลจากการวิจัยในระยะต่อมา เพียเจต์ได้ตั้งเกณฑ์การให้เหตุผลเชิงจริยธรรมไว้ 6 เกณฑ์ ได้แก่ 1) การตัดสินใจจากเจตนาการกระทำ (intentional in judgment) เด็กเล็กจะตัดสินใจการกระทำจากปริมาณสิ่งของ ส่วนเด็กโตจะตัดสินใจจากเจตนาของการกระทำ 2) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relativism in Judgment) เด็กเล็กจะตัดสินใจการกระทำโดยยึดเอาความเชื่อความเห็นของผู้ใหญ่ว่าดี ส่วนเด็กโตจะยึดเอาเหตุผลและสถานการณ์ประกอบการตัดสินใจ 3) ความเห็นอิสระจากการลงโทษ (independent of sanction) เด็กเล็กจะตัดสินใจว่าการกระทำใดไม่ดีจากการกระทำใดไม่ดีจากการถูกทำโทษ แต่เด็กโตจะตัดสินใจการกระทำใดไม่ดี เพราะสิ่งนั้นไปขัดกับเกณฑ์และเกิดอันตรายต่อบุคคลอื่น 4) ใช้วิธีการแก้แค้น (use of reciprocity) วิธีนี้เด็กเล็กใช้น้อยกว่าเด็กโต 5) การลงโทษเพื่อตัดสินนิสัย (use of punishment as restitution and reform) เด็กเล็กจะสนับสนุนการ

ลงโทษอย่างหนักเพื่อแก้แค้น แต่เด็กโตไม่ค่อยเห็นด้วย และ 6) หลักธรรมชาติของความโหดร้าย (nationalist of misfortune) เด็กเล็กจะถือว่าการกระทำผิดจะต้องได้รับการลงโทษจากพระเจ้า

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าตามแนวคิดของเพียเจต์ เด็กเล็กจะมองกฎเกณฑ์ว่าเป็นสิ่งจริงจัง เปลี่ยนแปลงไม่ได้ (absolute) และมาจากอำนาจภายนอก (external) หมายความว่า พัฒนาการทางจริยธรรมของเด็กเล็กจะอยู่ในลักษณะคิดว่ากันไปตามสิ่งที่สังเกตเห็นได้ โดยมีได้คำนึงถึงเจตนาของผู้กระทำ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการใช้ภาษา และความคิดของเด็กมีลักษณะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (egocentric) ทำให้ไม่สามารถมองเห็นหลาย ๆ สิ่งได้ในเวลาเดียวกัน เมื่อเด็กโตขึ้นอายุประมาณ 11-12 ปี พัฒนาการทางจริยธรรมของเด็กวัยนี้ จะมีการเชื่อมโยงหาเหตุผล เด็กจะคำนึงถึงเจตนาของผู้ทำมากกว่าสิ่งที่สังเกตเห็นได้เฉพาะหน้า เนื่องจากเด็กวัยนี้สามารถมองเห็นหลาย ๆ สิ่งได้ในเวลาเดียวกัน เด็กโตจึงสามารถเข้าใจถึงเจตนาของผู้อื่นและสามารถยืดหยุ่นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ได้ โดยตระหนักว่ากฎเกณฑ์เป็นเพียงข้อตกลงระหว่างบุคคลในการควบคุมพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์เท่านั้น นอกจากนี้ยังสามารถนำกฎเกณฑ์ไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้⁴¹³

2. ทฤษฎีพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต (Kolberg) โคลเบิร์ต (Kolberg) เป็นนักจิตวิทยาคลุ่มปัญญานิยม (cognitivism) ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีสมอง สามารถเกิดการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมได้ โดยนำแนวเชื้ทางชีววิทยามาประยุกต์กับศาสตร์ทางจิตวิทยา แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเพียเจต์ (Piaget) คือ เชื่อว่า จริยธรรมนั้นมีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะ เช่นกัน เพราะจริยธรรมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการทางปัญญา เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น โครงสร้างทางปัญญาเพิ่มพูนขึ้น จริยธรรมก็พัฒนาตามวุฒิภาวะ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดแบบสัมพัทธนิยม (Relativism) ซึ่งเชื่อว่า จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับอายุ ระยะเวลา สถานที่ วัฒนธรรม และสภาพการณ์ ซึ่งความหมายว่า “ความถูกต้อง” “ความดี” “ความงาม” ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และองค์ประกอบอื่นๆ โคลเบิร์ตได้ทำการศึกษาวิจัย (Kolberg) โดยวิเคราะห์คำตอบของเยาวชนอเมริกัน อายุ 10-16 ปี เกี่ยวกับเหตุผลในการเลือกทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคม และนำมาสรุปเป็นเหตุผลในการแบ่งจริยธรรมออกเป็น 6 ชั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับๆ ละ 2 ชั้น ดังนี้

ระดับจริยธรรม

ระดับที่ 1 ระดับก่อนเกณฑ์สังคม (pre conventional level) อายุ 2-10 ปี การที่เรียกระดับนี้ว่าก่อนเกณฑ์สังคม เพราะว่าเด็กในวัยนี้ยังไม่เข้าใจกฎเกณฑ์สังคม แต่จะรับกฎเกณฑ์ข้อกำหนดว่าอะไรดี ไม่ดี จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น พ่อแม่ ครู หรือ เด็กที่โตกว่า จริยธรรมในระดับนี้ คือ หลีกเลียงการลงโทษและคิดถึงผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ เช่น การแสวงหารางวัล

ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (conventional morality) ช่วงอายุระหว่าง 10-20 ปี ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุนี้นั้นส่วนใหญ่สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สังคมเพราะรู้ว่าเป็นกฎเกณฑ์

ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมเหนือกฎเกณฑ์สังคม (post conventional level) โดยปรกติคนจะพัฒนาขึ้นมาถึงระดับนี้ หลังจากอายุ 20 ปี แต่จำนวนไม่มากนัก จริยธรรมระดับนี้จะอยู่เหนือกฎเกณฑ์สังคม กล่าวคือคนจะตีความหมายของหลักการและมาตรฐานทางจริยธรรมด้วยวิจารณญาณของตนเอง วิเคราะห์ด้วย

⁴¹³ เรื่องเดียวกัน.

ตนเองก่อน โดยคำนึงถึงความสำคัญและประโยชน์เสมอภาคในสิทธิมนุษยชน โดยปรกตินจะพัฒนาถึงระดับนี้มีจำนวนไม่มากนัก

ขั้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

ขั้นที่ 1 การเชื่อฟังและการลงโทษ (obedience and punishment orientation) พฤติกรรม “ดี” คือพฤติกรรมที่ทำแล้วได้รางวัล พฤติกรรม “ไม่ดี” คือพฤติกรรมที่ทำแล้วได้รับการลงโทษ

ขั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตนเอง (instrumental relativist orientation) เด็กจะเชื่อฟังหรือทำตามผู้ใหญ่ ถ้าคิดว่าตนเองจะได้รับประโยชน์ หรือได้รับความพึงพอใจ

ขั้นที่ 3 หลักการทำตามผู้อื่นเห็นชอบ (good boy nice girl orientation) อายุ 9-13 ปี เป็นการทำตามกฎเกณฑ์ของสังคม เพื่อจะได้รับการยอมรับว่าเป็นเด็กดี

ขั้นที่ 4 หลักการทำตามกฎระเบียบสังคม (Law and order orientation) อายุ 14-20 ปี เป็นขั้นที่ยอมรับในอำนาจและกฎเกณฑ์ของสังคม พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม

ขั้นที่ 5 หลักการทำตามสัญญาสังคม (social contract orientation) เป็นขั้นที่เน้นความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องสมควรปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิซึ่งกันและกัน ในขั้นนี้สิ่ง ถูก-ผิด จะขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 6 หลักการทางจริยธรรมที่เป็นสากล (universal ethical principle orientation) ขั้นนี้เป็นขั้นที่แต่ละบุคคลเลือกที่จะปฏิบัติตามหลักการทางจริยธรรมด้วยตัวของมันเอง และเมื่อเลือกแล้วก็ปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา เป็นหลักการเพื่อนมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชน และเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคน

นอกจากนี้โคลเบิร์ต ยังได้ศึกษาค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับลักษณะอื่นของมนุษย์ที่สำคัญคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับระดับสติปัญญาทั่วไป และความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับความสามารถที่จะผลได้ที่ดีกว่าในอนาคต แทนที่จะรับผลที่เล็กละเอียดกว่าในปัจจุบันหรือในทันที ซึ่งลักษณะนี้เรียกว่า “ลักษณะมุ่งอนาคต” 2) ผู้มีจริยธรรมสูงจะเป็นผู้มีสมาธิดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตน และมีความภาคภูมิใจในตนเองและสภาพแวดล้อม สูงกว่าผู้มีจริยธรรมต่ำ 3) โคลเบิร์ตได้ศึกษาจริยธรรมตามแนวคิดของเพียเจต์ และพบว่า พัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ ไม่ได้บรรลุจุดสมบูรณ์ในบุคคลอายุ 16 ปี เป็นส่วนมาก แต่มนุษย์ในสภาพปรกติจะมีพัฒนาการทางจริยธรรมอีกหลายขั้นตอนจนอายุ 16-25 ปี และ 4) การใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจ ที่จะเลือกการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความเจริญทางจิตใจของบุคคลได้อย่างมีแบบแผนและยังอาจทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้ เหตุผลเชิงจริยธรรมของแต่ละบุคคลเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นในสถานการณ์แต่ละอย่างได้อีกด้วย

ทฤษฎีของโคลเบิร์ตเป็นที่นิยมนำมาใช้กันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Reasoning) เป็นฐานความคิดของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาของตะวันตกเป็นจำนวนมาก แม้ในประเทศไทย นักจิตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ก็ได้ทำวิจัยโดยยึดกรอบแนวคิดของโคลเบิร์ต ตามทัศนะของโคลเบิร์ตนั้นจริยธรรมแต่ละขั้นเป็นผลจากการคิดไตร่ตรองซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข้อมูลที่นำมาพิจารณาส่วนหนึ่งเป็นความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และอีกส่วนหนึ่งเป็นประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ โดยเฉพาะข้อมูลที่รับฟังจากทัศนะของผู้อื่นซึ่งอยู่สูงกว่าระดับของตนเอง 1 ขั้น วิธีปลูกฝังจริยธรรมตามแนวคิดของโคลเบิร์ตไม่อาจกระทำได้ด้วยการสอน หรือการปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้ดู และไม่อาจเรียนรู้ด้วยการกระทำต่าง ๆ

จริยธรรมสอนกัน ไม่ได้ จริยธรรมพัฒนาขึ้นมาด้วยการนึกคิดของแต่ละบุคคล ตามลำดับขั้นและพัฒนาการของ ปัญญาซึ่งผูกพันกับอายุ ดังนั้นหากยังไม่ถึงวัยอันควร จริยธรรมบางอย่างก็ไม่เกิด ทฤษฎีการปลูกฝังจริยธรรม ด้วยเหตุผล (moral reasoning) ของโคลเบิร์ตใช้กิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาจริยธรรมคือ การอภิปรายและ แลกเปลี่ยนทัศนคติความคิดเห็น โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้ดำเนินการเสนอประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวที่มีความยาก แก่การตัดสินใจ 2) แยกผู้อภิปรายออกเป็นกลุ่มย่อยตามความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 3) ให้กลุ่มย่อยอภิปรายเหตุผล พร้อมหาข้อสรุปว่า เหตุผลที่ถูก-ผิด หรือควรทำ ไม่ควรทำ เพราะเหตุอะไร และ 4) สรุปเหตุผลของฝ่ายที่คิดว่า ควรทำและไม่ควรทำ

จากที่กล่าวมาจะพบว่าแนวคิดของโคลเบิร์ตใกล้เคียงกับเพียเจต์ คือเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรม ของมนุษย์พัฒนาการได้ตามวัย และวุฒิภาวะทางสติปัญญา พัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ไม่ใช่การป้อน รูปแบบ กล่าวคือดูรูปหนึ่งจบแล้ว ดูอีกรูปหนึ่ง โดยที่รูปแรกไม่ปรากฏในสายตาอีกต่อไป แต่พัฒนาการของ มนุษย์จะค่อยๆพัฒนาไปตามวัน เวลา เจริญขึ้นเรื่อย ๆ ตามวุฒิภาวะ จริยธรรมแก่อย่างจะมีรากแก้วฝังอยู่และพัฒนา ตามกาลเวลาที่มนุษย์มีวุฒิภาวะเพิ่มขึ้น เกิดเป็นจริยธรรมใหม่ขึ้น จริยธรรมไม่ได้สร้างขึ้นภายในหนึ่งวัน คนจะมี อุปนิสัยดีงามต้องสร้างเสริมและสะสมจากการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมด้วยกระบวนการทางสังคม และจะเรียนรู้ ได้ตามความสามารถของวุฒิภาวะ ซึ่งกำหนดโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม⁴¹⁴

3. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ผู้นำทฤษฎีนี้ คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) จิตแพทย์ออสเตรีย นักจิตวิทยากลุ่มนี้เชื่อว่าธรรมชาติดั้งเดิมของมนุษย์มีความเลวคิดว่ามาตั้งแต่เกิด พฤติกรรม ต่างๆเกิดจากสัญชาตญาณซึ่งเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากภายใน สัญชาตญาณดังกล่าวมี 2 ชนิด คือ สัญชาตญาณทาง เพศ ซึ่งผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด และสัญชาตญาณความก้าวร้าว เป็น แรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะก้าวร้าวทำลาย ซึ่งแสดงออก 2 ลักษณะคือ ก้าวร้าวตนเอง และก้าวร้าวผู้อื่น นอกจากพฤติกรรมจะเกิดจากสัญชาตญาณดังกล่าว ซึ่งแอบแฝงอยู่ในจิต ที่เรียกว่า จิตไร้สำนึก แล้ว พฤติกรรมจะเกิดจากระบบของจิต 3 ระบบ คือ คิด (id) อีโก้ (ego) และซูเปอร์อีโก้ (super ego)

พฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจาก (id) คือพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความพอใจของตนเองฝ่าย เดียว โดยมีได้คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เมื่อบุคคลต้องการกระทำการสิ่งใดก็ลงมือทำทันทีโดยไม่ใคร่ครวญ การ กระทำจึงไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่หากทำไม่ได้ก็จะเกิดความเครียดทางออกที่ดีที่สุดคือใช้กลไกการป้องกัน ตนเองที่เรียกว่า “การทดแทน” (Sublimation) คือ แสดงพฤติกรรมที่ดีแทนพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น ฝึกเป็นนักมวยที่มี ชื่อเสียงแทนพฤติกรรมก้าวร้าวเกร หรือ ทดแทนความกดดันทางเพศ

พฤติกรรมที่เกิดจากอีโก้ (ego) คือ พฤติกรรมที่เป็นไปตามหลักเหตุผล และความเป็นจริง เช่น นาย แดงอยากฟังเพลงเสียงดัง เขาจะไม่เปิดให้เสียงดังเพราะจะทำให้คนอื่นเดือดร้อน แต่เขาจะคิดหาเหตุผลว่าทำ อย่างไรจึงจะสนองความต้องการได้ แสดงว่าพฤติกรรมแบบอีโก้ (ego) แม้จะเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปตามหลัก เหตุผลก็จริง แต่ยังมีความต้องการสนองความพอใจของตนเอง เรียกว่า ยังมี “อัสมีมานะ” ได้แก่ ความรู้สึกที่ว่า ตัว นั้น ตัวเรา คืออหังการ หรือความรู้สึกของจิตที่ยังมีอหังการอยู่ ยังมีอัสมีมานะอยู่นั่นเอง

พฤติกรรมที่เกิดจากซูเปอร์อีโก้ (super ego) ซูเปอร์อีโก้ เป็นส่วนของคุณธรรม คนที่มีซูเปอร์ อีโก้จะเป็นคนที่มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบสูง แสดงว่ามนุษย์ยังมีคุณธรรม จริยธรรม หรือเรียกว่ามี “กุศล

⁴¹⁴ เรื่องเดียวกัน.

เจตสิก” คอยยับยั้งเอาไว้ ไม่ให้กระทำตามใจอยากเสียทุกอย่าง คนที่มีซูเปอร์อีโก้สูงจึงเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบสูง ซูเปอร์อีโก้ เป็นส่วนที่เกิดจากการอบรมสั่งสอน การถูกควบคุมโดย ขนบธรรมเนียมประเพณี การกลัวโทษทัณฑ์เมื่อทำผิด เมื่ออิด (id) กับ ซูเปอร์อีโก้ (super ego) เกิดขึ้นในจิตพร้อมกัน อีโก้ (ego) จะต้องทำหน้าที่ตัดสินว่าจะเอาอย่างไรดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตน (self-conflict) ทำให้มนุษย์ยุ่งยากใจในการตัดสินใจ แม้ธรรมจะชนะอธรรมในบางคราว ก็ไม่ได้แปลว่า อิด (id) จะหายไป มันเพียงแต่ถูกกดข่มไว้เท่านั้น เมื่อใดจริยธรรมหรือซูเปอร์อีโก้อ่อนแอลง เมื่อนั้นอิด (id) จะแสดงฤทธิ์ขึ้นมาอีก และอาจรุนแรงกว่าเดิม เพราะถูกเก็บกดไว้มาก

ในสังคมมนุษย์มีขนบประเพณีเข้มงวดกวดขัน มนุษย์ต้องอยู่ในกรอบทั้งที่ไม่สมัครใจนั้น ดูอาการภายนอกเหมือนว่าเรียบร้อยดี เพราะอิด (id) ถูกกดข่มไว้ด้วยขนบธรรมเนียมประเพณีและศีลธรรม แต่ภายในใจของเขาจะรุ่มร้อน วุ่นวาย สับสน ไม่เหมือนผู้ที่อยู่อย่างสมัครใจ และเห็นคุณค่า จิตของใครมีแต่ซูเปอร์อีโก้ (super ego) ไม่มีอิด (id) จิตนั้นจะสงบเย็น ไม่มีความขัดแย้งสับสนอยู่ภายในเสมอ⁴¹⁵

4. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Need Gratification) มาสโลว์ (Maslow) เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งนักจิตวิทยากลุ่มนี้เชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เกิดมาดีและพร้อมที่จะทำสิ่งดี ถ้าความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ มาสโลว์ เป็นผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการของมนุษย์ โดยมองเห็นว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น ซึ่งความต้องการมนุษย์ มีมากมายหลายอย่างด้วยกัน เขาได้นำความต้องการเหล่านั้นมาจัดเรียงเป็นลำดับจากขั้นต่ำไปขึ้นสูงสุดเป็น 5 ขั้น ได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ต้องการขจัดความเจ็บป่วย และต้องการรักษาความสมดุลของร่างกาย ทุกคนต้องการสิ่งเหล่านี้เหมือนกัน อาจแตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเพศ วัย และสถานการณ์ ฯลฯ ความต้องการปัจจัย 4 ดังกล่าวข้างต้น หากเพียงพอแล้วมนุษย์จะพัฒนาในขั้นต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) เมื่อได้รับความพึงพอใจทางด้านร่างกายแล้วมนุษย์จะพัฒนาไปสู่ขั้นที่สองคือ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย สิ่ง que แสดงถึงความต้องการขั้นนี้คือ การที่มนุษย์ชอบอยู่อย่างสงบ มีระเบียบวินัย ไม่รุกรานผู้อื่น ความต้องการระดับนี้อาจแยกย่อยได้ดังนี้คือ ความมั่นคงในครอบครัว การมีบ้านแข็งแรงปลอดภัย มีความรักใคร่ปรองดองกัน ในครอบครัว ความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ มีรายได้ยุติธรรม ไม่ถูกไล่ออก งานไม่เสี่ยงอันตราย ผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ฯลฯ มีหลักประกันชีวิต เช่น มีผู้ดูแลเอาใจใส่ยามชรา ยามเจ็บไข้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (belongingness and love need) ได้แก่ ความต้องการมีเพื่อน ความต้องการการยอมรับจากกลุ่ม ต้องการแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม ต้องการรักคนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น และต้องการความรู้สึกว่าสังคมเป็นของตน

⁴¹⁵ เรื่องเดียวกัน.

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ (self-esteem need) ได้แก่ ต้องการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียงจากสังคม ต้องการนับถือตนเอง มีความมั่นใจตนเอง ไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และต้องการความมั่นใจในตนเอง และรู้สึกตนเองมีคุณค่า

5. ความต้องการตระหนักในตนเอง (self-actualization need) ได้แก่ ต้องการรู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์โดยไม่โกรธ ต้องการรู้จักแก้ไขตนเองในส่วนที่ยังบกพร่อง ต้องการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเกี่ยวกับตนเอง ต้องการค้นพบความจริง พร้อมทั้งจะเปิดเผยตนเองโดยไม่มีการปกป้อง และต้องการเป็นตัวของตัวเอง ประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง

แนวคิดตามทฤษฎีของมาสโลว์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม บุคคลที่พัฒนาถึงขั้นตระหนักในตนเอง (self-actualization) เป็นบุคคลที่มีจริยธรรม มีวินัยในตนเอง และมีบุคลิกภาพประชาธิปไตย การพัฒนาจากขั้นต้นไปสู่ขั้นต่อ ๆ ไปนั้น ต้องอาศัยความ “พอ” ของบุคคล ซึ่งความพอนี้ นอกจากจะขึ้นกับสภาพทางกายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกพอดีด้วย จึงมิได้หมายความว่าทุกคนจะต้องได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานเท่า ๆ กัน แต่เป็นไปตามลำดับขั้นเหมือน ๆ กัน

พรพนี ช. เจนจิต ได้แสดงทัศนะไว้ว่า มาสโลว์กำหนดความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุดเป็น 7 ขั้น ด้วยกัน โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป ถ้าความต้องการในขั้นต้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ได้แก่ ความต้องการทางสุนทรียะ ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ ความต้องการที่จะตระหนักในความสามารถของตนเอง ความต้องการการยอมรับและได้รับการยอมรับ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งมาสโลว์ได้จัดแนกความต้องการทั้ง 7 ขั้น ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ความต้องการขั้นที่ 1-4 เรียกว่า “ความต้องการขั้นต่ำ” และ กลุ่มที่ 2 ความต้องการขั้นที่ 5-7 เรียกว่า “ความต้องการขั้นสูง” ซึ่งความต้องการของ 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ความต้องการขั้นต่ำ

1. มนุษย์ทำทุกวิถีทางเพื่อให้สำเร็จหรือจัดความต้องการขั้นต่ำ เช่น เมื่อหิว ก็ต้องหาอาหารมากิน เพื่อจัดความหิว
2. แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการขั้นต่ำจะนำไปสู่การกระทำเพื่อลดความตึงเครียดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ร่างกายอยู่ในสภาพสมดุล เช่น คนที่ต้องการการยอมรับนับถือจะทำทุกสิ่งให้ได้มาซึ่งการยอมรับนับถือ ความมีชื่อเสียง

3. การที่มนุษย์สามารถสนองความต้องการขั้นต่ำ ทำให้หลีกเลี่ยงจากความทุกข์หรือความเจ็บป่วยได้ เช่น อากาศหนาว เราจะนอนไม่หลับจนกว่าจะได้อูบหรือผ้าห่มจึงจะนอนหลับ

4. การที่มนุษย์สามารถสนองความต้องการขั้นต่ำจะรู้สึกว่าเป็นอิสระจากความทุกข์ พ้นจากความกระวนกระวาย จะเกิดความรู้สึกว่าไม่ต้องการสิ่งใดอีกแล้วในขณะนั้น

5. การสนองความต้องการขั้นต่ำจะมีลักษณะเป็นครั้งคราว หรือเป็นเป็นเวลา และมีลักษณะที่ซ้ำหมดไปในแต่ละครั้ง

6. ความต้องการขั้นต่ำซึ่งต้องการการตอบสนอง จากปัจจัยภายนอกนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนมีประสบการณ์ร่วมกัน เช่น รู้ว่าความหิวเป็นเช่นไร หรือความต้องการความรัก การยอมรับจากกลุ่มเป็นอย่างไร

7. ความสนองต้องการขั้นต่ำ ซึ่งต้องการอาศัยปัจจัยภายนอกนั้น ส่วนใหญ่ผู้อื่นเป็นผู้สนองให้ ซึ่งจะทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ต้องคอยพึ่งพาผู้อื่น ซึ่งจะนำความรู้สึกไม่เป็นตัวของตัวเอง ทำอะไรต้องคอยระมัดระวังการยอมรับของผู้อื่นคอยดูว่า ผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตน

8. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นต่ำ ส่วนใหญ่จะเป็นคนที่คอยพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่เห็นว่าจะสนองความต้องการให้ได้ ซึ่งจะกลายเป็นคนสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในวงจำกัด ไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่ไม่สามารถทำประโยชน์ให้ได้

9. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นต่ำ มีแนวโน้มจะยึดตนเป็นศูนย์กลาง ไม่คอยคำนึงถึงปัญหา มักจะคำนึงถึงเรื่องส่วนตัว

10. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นต่ำ จะช่วยตัวเองไม่ได้ ต้องคอยขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เมื่อเข้าที่คับขันหรือประสบปัญหายุ่งยากต่างๆ

ความต้องการขั้นสูง

1. มนุษย์จะแสวงหาความพึงพอใจขั้นสูงสุด เช่น แสวงหาความรู้ หรือทำประโยชน์ให้สังคมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน นอกจากความพึงพอใจ

2. แรงจูงใจที่เนื่องมาจากความต้องการขั้นสูง จะทำให้คนมีความสบายใจอยู่ได้แม้ในสภาพที่มีความตึงเครียด เช่น ทนได้แม้แต่นานกว่าร้าย ไม่สะดุ้งสะเทือนเพราะตระหนักดีถึงความสามารถที่ตนจะทำประโยชน์ให้แก่สังคมเกินกว่าจะไปสนใจคำพูดของคนบางคนหรือคำพูดของคนบางกลุ่ม

3. การที่สามารถสนองความต้องการขั้นสูงได้ จะทำให้เกิดความสุข มีสุขภาพจิตดี เช่น คนที่มีความปรารถนาจะศึกษาค้นคว้าโดยมิได้มีสิ่งล่อใจอื่นใด จะมีความสุข ความอึดใจ มากกว่าการกระทำที่หวังสิ่งตอบแทน

4. การสนองความต้องการขั้นสูง จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความปรารถนา จะแสวงหาความสุข ในขั้นต่อไป เช่นการแสวงหาโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนจะทำให้ผู้ที่แสวงหาเกิดความสุข ความพึงพอใจ โดยไม่มีที่สิ้นสุด

5. การสนองความต้องการขั้นสูง เป็นเรื่องต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด

6. ความต้องการขั้นสูง เป็นประสบการณ์เฉพาะตัว ทั้งนี้เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนฟังดนตรี หรือมองพระจันทร์แล้วเกิดความซาบซึ้งจนน้ำตาไหล ซึ่งเป็นความรู้สึกเกินกว่าจะบรรยายให้ผู้ได้รับทราบได้

7. การสนองความต้องการขั้นสูงนั้น แต่ละคนจะเป็นผู้สนองความต้องการให้กับตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งตนเองหรือนำตนเองได้ เป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องวิตกกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตน ซึ่งสามารถทำงานได้เต็มที่

8. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นสูง จะเป็นคนที่พึ่งตนเองได้ จะเป็นผู้สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนทั่วไป ไม่ใช่สร้างสัมพันธ์เฉพาะกับคนที่จะทำประโยชน์ให้เท่านั้น

9. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นสูง จะเป็นคนคำนึงถึงปัญหามากกว่า ไม่ค่อยคำนึงถึงเรื่องส่วนตัว เป็นผู้ทำงานเพื่องาน มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

10. คนที่มีลักษณะของความต้องการขั้นสูง จะสามารถช่วยเหลือตนเองได้ดี แม้เมื่อเข้าที่คับขัน ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง⁴¹⁶

จริยธรรมการบริหารจัดการนั้น วัตต์และ โดเวล (Wood and Dovel) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หากจะแบ่งลักษณะการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือชนิดของจริยธรรมในองค์กรนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ปราศจากจริยธรรม (immoral management) เป็นการบริหารจัดการที่การตัดสินใจ การกระทำ และพฤติกรรม ที่ขัดต่อจริยธรรม เป็นการตัดสินใจที่ขัดกับหลักจริยธรรม การตัดสินใจจะให้ความสำคัญที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ กฎหมายและระเบียบต่างๆ จึงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและสามารถที่จะทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องได้เพื่อประโยชน์ที่ต้องการ 2) การบริหารจัดการที่มีจริยธรรม (moral management) เป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม หรือสิทธิ การยอมรับจรรยาบรรณวิชาชีพ การบริหารจัดการที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรม และการเชื่อฟังกฎหมาย และ 3) การบริหารจัดการที่ไม่คำนึงจริยธรรม (amoral management) เป็นการบริหารจัดการที่ไม่ได้นำเอาหลักจริยธรรมมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาตัดสินใจการกระทำ และพฤติกรรม เพราะเชื่อว่ากิจกรรมของธุรกิจ อยู่นอกเหนือการนำจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ กฎหมายยังเป็นสิ่งต้องปฏิบัติตามและพยายามที่จะหาช่องเพื่อได้ผลประโยชน์จากกฎหมาย ซึ่งการบริหารจัดการที่มีจริยธรรมนั้นจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของสังคม เพราะการบริหารจัดการที่มีจริยธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักจริยธรรมแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจที่องค์กรหรือการบริหารจัดการสามารถได้มาภายใต้ขอบเขตของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม⁴¹⁷

คาวานาฟ, โมเบิร์ก, และเวลาสเควซ (Cavanagh, Moberg, and Velasquez) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารควรจะต้องตอบสนองต่อเกณฑ์ด้านจริยธรรมดังนี้คือ 1) ผลลัพธ์เพื่อประโยชน์โดยรวม (Utilitarian Outcomes) ผู้บริหารควรตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของคนทั้งในและนอกองค์กร เน้นในเรื่องผลต่อส่วนรวม แผนงาน และการกระทำจะถูกประเมินโดยผลลัพธ์ที่จะมีผลต่อส่วนรวมหรือคนส่วนใหญ่ จะได้ประโยชน์มากกว่าผลประโยชน์ของใครคนใดคนหนึ่ง 2) สิทธิส่วนบุคคล (Individual right) การกระทำหรือการตัดสินใจนั้น จะต้องไม่ละเมิดสิทธิ ของแต่ละคนเพราะคนทุกคนมีสิทธิขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกัน เช่น เสรีภาพในความรู้สึกรับผิดชอบ เสรีภาพในการพูด และการแสดงออกภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งผู้บริหารควรเคารพสิทธิของกลุ่มที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรวมทั้งสิทธิพื้นฐานของกันการยินยอมอย่างเต็มใจ สิทธิในการพูด เสรีภาพในความรู้สึกรับผิดชอบ และสิทธิส่วนบุคคลอื่นๆ และ 3) การกระจายความเป็นธรรม (Distributive Justices) การดำเนินการใดๆ จะต้องไม่เลือกปฏิบัติจะให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ทุกคน อาทิ หากใครก็ตามทำความคิดในลักษณะเดียวกันและในสภาพการณ์เหมือนกันจะต้องถูกดำเนินการทางวินัยเช่นเดียวกันกับทุกคน ซึ่งผู้บริหารควรเคารพกฎเกณฑ์ของความยุติธรรมว่าจะเป็นการกระทำที่ปฏิบัติต่อคนอย่างเสมอภาคเป็นธรรมหรือไม่⁴¹⁸

⁴¹⁶ เรื่องเดียวกัน.

⁴¹⁷ Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, 5th ed. (Mason: South-Western, 2003), 179.

⁴¹⁸ Gerald F. Cavanagh, Dennis J. Moberg, and Manuel Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics," **Academy of Management Review** 6, 3 (July 1981): 363-374.

เพน (Paine) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักกลยุทธ์เชิงคุณธรรม (integrity strategy) สำหรับผู้บริหารองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การแนะนำคุณค่าและภาระผูกพันให้เข้าใจ และมีการสื่อสารอย่างชัดเจน โดยสะท้อนให้สมาชิกในองค์กรทุกระดับเห็นถึงภาระหน้าที่ขององค์กรที่สำคัญและมีปณิธานร่วมกัน ด้วยทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ไม่ให้เกิดความคลุมเครือและความขัดแย้งแต่ให้เกิดความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน 2) ผู้บริหารองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นเป็นส่วนตัว นำเชื่อถือ และมีความเต็มใจจะทำในคุณค่าที่ยอมรับร่วมกัน พินิจพิเคราะห์ถึงการตัดสินใจของตนเองอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีความคงเส้นคงวาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของความเป็นผู้นำ และในขณะเดียวกันก็ต้องรับผิดชอบต่อข้อเรียกร้องที่ยากลำบากเมื่อเกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับการละเลยจริยธรรมขึ้น 3) คุณค่าที่ยอมรับนั้นจะต้องบูรณาการไปสู่ช่องทางปกติของการตัดสินใจในการบริหารและสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร กล่าวคือ การพัฒนาของแผน การตั้งเป้าหมาย การแสวงหาโอกาส การจัดสรรทรัพยากร การชุมนุมและการสื่อสารข้อมูล การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของบุคลากร 4) ระบบต่างๆ และโครงสร้างขององค์กรนั้นต้องสนับสนุนและเสริมสร้างคุณค่าขององค์กรเช่น ระบบสารสนเทศ อาจเป็นไปในลักษณะเป็นต้นว่า ได้รับการออกแบบเพื่อให้ข้อมูลรวดเร็วและถูกต้อง ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการรายงานผลเป็นโครงสร้างเพื่อให้เกิดการตรวจสอบและความสมดุลในการส่งเสริมการประเมินวัตถุประสงค์ และ 5) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจ ความรู้และความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ชอบด้วยกฎหมายอย่างมีจริยธรรมในแต่ละวัน ความคิดเห็นและการตระหนักถึงจริยธรรมต้องเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์ทางจิตของผู้บริหารทุกคน ด้วยว่าการศึกษารเรียนรู้ทางจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่จะขาดเสียมิได้⁴¹⁹

จอห์นสัน (Johnson) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นจากวิธีที่ผู้นำรับรู้ และแนวคิดที่มีต่อโลกรอบตัวของเขา ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและดีเลิศถ้าไม่ทอดทิ้งศักยภาพที่มีในตัวมนุษย์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและดีเลิศได้ เราจะต้องเข้าใจและพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 ของผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมาย (purpose) ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีจุดมุ่งหมายขององค์กรที่หนักแน่นอยู่ในใจทั้งในการใช้เหตุผล และการกระทำ 2) ความรู้ (knowledge) ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความรู้ที่จะตัดสินใจและกระทำอย่างรอบคอบ ซึ่งความรู้นี้จะพบได้ในองค์กรและสภาพแวดล้อม และต้องมีการแบ่งปันความรู้นั้น 3) อำนาจหน้าที่ (authority) ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีอำนาจที่จะกระทำและตัดสินใจแต่ต้องตระหนักว่าผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่เข้ามาเกี่ยวข้องและมีส่วนในจุดมุ่งหมาย และ 4) ความเชื่อใจ (trust) ผู้นำเชิงจริยธรรมกระตุ้นความไว้วางใจผ่านองค์กร และสภาพแวดล้อม ถ้าปราศจากความเชื่อใจและความรู้ผู้คนจะกลัวที่จะแสดงออกซึ่งอำนาจหน้าที่ของเขา

ซึ่งการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น หมายถึง การประยุกต์อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยทั่วไปแล้วผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้อำนาจหน้าที่ใน 5 รูปแบบ เข้าไปแทรกแซงในการตัดสินใจและการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ 1) การดลใจ (inspiration) ได้แก่ การตั้งตัวอย่างเพื่อที่จะให้สมาชิกมีพันธะที่จะทำงาน ด้วยความสามารถอย่างเต็มที่ ที่จะบรรลุถึงจุดหมายขององค์กร 2) การอำนวยความสะดวก

⁴¹⁹Lynn S. Paine, **Managing for Organizational Integrity**, accessed November 4, 2013, available from <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>

(facilitation) ได้แก่ การสนับสนุนสมาชิก และแนะนำพวกเขาเมื่อจำเป็น เพื่อที่จะทำให้พวกเขาสามารถทำงานตามความสามารถได้อย่างเต็มที่เท่าที่จะทำได้ 3) การโน้มน้าว (persuasion) ได้แก่ การใช้เหตุผลที่จะโน้มน้าวสมาชิก ให้ทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร 4) การบงการ (manipulation) ได้แก่ การเสนอสิ่งจูงใจที่มากกว่าคุณค่าภายในการดำเนินการเพื่อจะบรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์กรเมื่อขาดความผูกพัน 5) การบังคับ (coercion) ได้แก่ การใช้อำนาจบังคับสมาชิกในการทำงาน เมื่อสมาชิกขาดความสามารถ หรือความผูกพันที่จะกระทำ

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมนี้จะใช้ได้อย่างดีเมื่อพิจารณาควบคู่ไปกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กล่าวมาข้างต้น การผสมผสานทั้งองค์ประกอบและรูปแบบเข้าด้วยกัน ผู้นำจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรเพื่อจะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีความรู้ที่จำเป็นเพื่อที่จะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยผ่านองค์กรและสภาพแวดล้อม ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นที่รับรู้แล้วและมีส่วนร่วมกัน และต้องมีความสามารถที่จะสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของสมาชิกตามความสามารถ และการสื่อสารระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างอื่นๆ เป็นไปอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ รูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมจะถูกเลือกมาใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กร และแรงกดดันของสภาพแวดล้อม อาทิ การโน้มน้าวและการอำนวยความสะดวก เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เมื่อสมาชิกไม่มั่นใจในความสามารถที่มีอยู่ บางครั้งการบงการและการบังคับก็เป็นสิ่งที่เหมาะสมถ้าองค์กรอยู่ในสถานะที่ไม่ดี และมีแรงกดดันมาก เป็นต้น⁴²⁰

คาร์โรลล์และบุชฮอลท์ (Carroll and Buchholtz) ได้กล่าวถึงลักษณะนิสัยของผู้นำที่มีจริยธรรมสูง (seven habits of highly moral leaders) ไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) พวกเขามีความรักที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) พวกเขามีการเตรียมการที่มีจริยธรรม 3) พวกเขาพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียทุกคน 4) พวกเขามีลักษณะทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง 5) พวกเขาเชื่อมั่นในความเที่ยงธรรม 6) พวกเขามีหลักการในการตัดสินใจ และ 7) พวกเขาบูรณาการปัญหาทางจริยธรรมเข้ากับปัญหาทางการจัดการ⁴²¹ ทั้งนี้คาร์โรลล์และบุชฮอลท์ยังได้เสนอแนวทางจริยธรรมเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจด้วยจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership) ซึ่งมีคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1) การฟัง (listening) 2) มีความรู้สึกร่วม (empathy) 3) การเยียวยา (healing) 4) การโน้มน้าวใจ (persuasion) 5) การตระหนักรู้ (awareness) 6) การมองการณ์ไกล (foresight) 7) มีกระบวนการตีความความคิด (conceptualization) 8) อุทิศตนต่อความเจริญเติบโตของผู้อื่น (commitment to the growth of people) 9) มีความรับผิดชอบ (stewardship) และ 10) การสร้างชุมชน (building community) คุณลักษณะ 10 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีพื้นฐานแบบ หลักจริยธรรมที่จะกระทำให้ผู้อื่นก่อน ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญอื่นๆ คุณลักษณะบางประการสามารถ ถือเป็นคุณธรรมได้⁴²²

⁴²⁰ Kenneth W. Johnson, "The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership," **Ethical Leadership, EPIC-Online.net** (June 2005): 1-9.

⁴²¹ Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, 5th ed. (Mason, Ohio : South-Western, 2003), 183.

⁴²² Ibid., 213.

กอล์ฟฟรี ฮันท์ (Geoffrey Hunt) ได้เสนอหลักของการบริหารที่มีจริยธรรม (four principles of ethical management) หรือเรียกว่าหลัก “OPAL” ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเปิดเผย (openness) การบริหารจัดการที่เปิดเผยจะส่งเสริมความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการร่วมการตัดสินใจ ตลอดจนหลีกเลี่ยงความลับที่ไม่จำเป็น การปกปิดและการกีดกัน 2) กระทำด้วยการยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) กระทำด้วยการยึดถือหลักคุณธรรมก็คือความสามารถที่จะกระทำหน้าที่ที่ต้องการของกฎโดยปราศจากการสูญเสียหลักคุณธรรมของบุคคล อาชีพหรือองค์กร แต่เป็นการใช้หลักคุณธรรมเพื่อที่ ทำให้รู้และหลอมรวมวิธีการและวัตถุประสงค์ของการกระทำ 3) ความสามารถที่จะอธิบายได้ (accountability) ความสามารถที่จะอธิบายได้เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะอธิบายและให้เหตุผลการกระทำของบุคคลและองค์กร และประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในเวลาที่เหมาะสม และ 4) ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำเป็นการกำหนดทิศทางและแนวทางต่อผู้อื่นผ่านการบังคับ การตัดสินใจที่มั่นคงและความกล้า เป็นคำสั่งเชิงจริยธรรมที่เคารพจริยธรรมและวิชาชีพ⁴²³

ฮอสเมอร์ (Hosmer) ได้กล่าวถึงหลักการที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักการของกฎนิรันดร์ (the principle of eternal laws) หลักการนี้คือทำตามคำสอนของศาสนาหรือผู้สร้างด้วยความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น กฎนี้บางทีเรียกว่ากฎธรรมชาติ 2) หลักการของคุณธรรมส่วนบุคคล (the principle of personal virtue) หลักการนี้คือ การกระทำที่นำมาซึ่งเกียรติยศ ความภาคภูมิใจ และคุณค่าในตัวเอง อัน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความจริง ความกล้าหาญ ความอดกลั้น และการมีจิตใจที่สูงส่ง เป็นต้น 3) หลักการของอรรถประโยชน์ (the principle of utilitarian benefits) หลักการนี้คือการกระทำที่พยายามสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่สังคม การกระทำที่ดีก็คือการกระทำที่นำมาซึ่งผลประโยชน์ของประชาชน การกระทำที่ไม่ดีก็คือการทำให้ผู้อื่นนั้นเอง 4) หลักการของหน้าที่สากล (the principle of universal duties) หลักการนี้มีสาระสำคัญอยู่ 2 ประเด็น คือ ประการแรกการไม่ทำการต่อผู้อื่นด้วยการบังคับ ประการที่สองปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะที่เป็นเป้าหมาย มิใช่เพียงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเท่านั้น 5) หลักการของการกระจายความยุติธรรม (the principle of distributive justice) หลักการนี้คือหลักการกระจายความยุติธรรม และความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และ 6) หลักการของการให้เสรีภาพ (the principle of contributive liberty) หลักการนี้คือ หลักการที่ไม่ทำในสิ่งที่ก้าวท้าวสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น ซึ่งฮอสเมอร์เห็นว่าหลักการทั้ง 6 นี้เป็นส่วนสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และนำไปสู่การมีจริยธรรมอย่างแท้จริงของผู้บริหาร⁴²⁴

เชอร์ริงตันและคณะ (Cherington and others) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยสัมภาษณ์พนักงานดีเด่นจากบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า การให้คุณค่าความสำคัญในงานหรือการมีจริยธรรมในการทำงานสูงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงาน

⁴²³ Patti Dodgen, **Talk through ‘gray areas,’ giving staff a moral compass**, accessed November 4, 2013, available from <http://www.current.org/wp-content/themes/current/archive-site/ethics/ethics0304dodgen.html>

⁴²⁴ LaRue Tone Hosmer, **The Ethics of Management** (New York: McGraw-Hill Companies, 2003), 92-102.

ต้องการมากที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในอาชีพ รองลงมา คือ เงินและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือความภาคภูมิใจในอาชีพ (Pride in Craftsmanship) และการเห็นความสำคัญของงานตามความเชื่อทางศีลธรรม (Moral Importance of Work) นอกจากนี้ยังพบว่า โดยเฉลี่ยเพศหญิงมีจริยธรรมในการทำงานโดยรวมสูงกว่าเพศชาย แต่ในขณะที่เดียวกันเพศชายเห็นคุณค่าความสำคัญในการทำงานมากกว่าเพศหญิง และพบว่า อายุมีผลต่อจริยธรรมในการทำงาน โดยผู้ที่มีอายุมากจะมีจริยธรรมในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย⁴²⁵ ทั้งนี้เชอร์ริงตัน (Cherrington) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า จริยธรรมในการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารองค์กรต้องอาศัยกฎ 8 ประการดังนี้คือ 1) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดค่านิยมทางบวกต่อการทำงาน และความผูกพันต่อเป็นองค์กรที่ดีเลิศ 2) สื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อผลผลิตและคุณภาพของผลงาน 3) สอนและอธิบายให้เห็นคุณค่าของงาน ศักดิ์ศรีของแรงงาน และความสำคัญของงานบริการ 4) สร้างความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาความผูกพันและความเกี่ยวข้องในงานของบุคคล โดยให้ทางเลือกและมีส่วนร่วมในงาน 6) บอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 7) ให้รางวัลกับผลปฏิบัติงานที่ดีด้วยการให้ค่าตอบแทนและตัวเสริมแรงทางสังคมอื่นๆ และ 8) ให้การสนับสนุนในด้านความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง⁴²⁶ นอกจากนี้เชอร์ริงตันและเชอร์ริงตัน (Cherrington and Cherrington) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับจริยธรรมในการปฏิบัติงานและตีพิมพ์ในวารสาร The Wall Street Journal ซึ่งผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมในการปฏิบัติงานซึ่งไม่เป็นที่ต้องการของเป็นองค์กรต่างๆ มี 12 ประการ ดังนี้คือ 1) การขโมย เป็นการนำสิ่งของของคนอื่นมาเป็นของตนเอง 2) การโกหก เป็นการพูดในสิ่งที่ตนเองรู้ว่าไม่จริง 3) การโกง และการหลอกลวง 4) ความขัดแย้งในผลประโยชน์ และการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง 5) การปิดบังข้อมูลที่เกี่ยวข้องสมควรจะรู้ และการเปิดเผยความลับของบริษัทให้คู่แข่งกันรู้ 6) การทุจริตเป็นการแสวงหาผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม 7) การหมกมุ่นในการทำงาน เช่น ไม่ระมัดระวังในการทำงานล่าช้า เฉื่อยชา ผิดพลาดบ่อยๆ 8) การข่มขู่ระหว่างบุคคล เป็นพฤติกรรมข่มขู่ คุกคามบุคคลอื่น เช่น การคุกคามทางเพศ เชื้อชาติ อารมณ์ 9) การข่มขู่คุกคามของเป็นองค์กร เป็นพฤติกรรมของเป็นองค์กรที่ข่มขู่สมาชิกของเป็นองค์กร เช่น การให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม การใช้อำนาจในทางที่ผิด 10) การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของเป็นองค์กร 11) การให้ความร่วมมือกับพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม ทั้งที่รู้ว่าไม่มีจริยธรรม แต่ก็ยอมให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น ไม่สามารถตั้งท้วงหรือคัดค้านได้ และ 12) การตัดสินใจที่หมิ่นเหม่ต่อจริยธรรม เป็นการเลือกที่มีทางเลือก 2 ทางที่ไม่ดีพอๆ กัน⁴²⁷

⁴²⁵David J. Cherrington, **The Work Ethics: Working Values and Values That Work** (Boston :Houghton Mifflin,1980), 245.

⁴²⁶David J. Cherrington, **The Management of Individual an Organization Behavior** (Boston: Allyn and Bacon, 1994), 279.

⁴²⁷J. Owen Cherrington and David J. Cherrington, "A Menu of Moral Issues: One Week in the Life of the Wall Street Journal," **Journal of Business Ethics** 11, 4 (April 1992): 255-265.

อดัมส์, คาร์รัทเธอร์ และฮามิล (Adams, Carruthers and Hamil) ได้กล่าวไว้ว่า ในการประเมินผล การประกอบการขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ให้สร้างเกณฑ์การวัดเชิงจริยธรรม โดยพิจารณา องค์ประกอบต่อไปนี้คือ 1) ลักษณะของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแสวงหากำไร หรือเพื่อกิจการสาธารณะ 2) ความพร้อมขององค์กร และการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับความจริง 3) การมีส่วนร่วม การให้คำปรึกษา ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ความตระหนักในสมาคมการค้า (Tread union) และวิธีการนำเสนอ 4) ความสัมพันธ์กับประเทศด้อยพัฒนา เป็นไปในลักษณะกอบ โภชประโยชน์แต่ฝ่ายเดียวหรือไม่ อย่างไร 5) ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าเกี่ยวกับอาวุธ ยารักษาโรค เคมีภัณฑ์ ยาสูบ เครื่องดื่มที่ผสมสาร เสพย์ติค หรือสุรายาเมา เป็นต้น 6) ความสัมพันธ์กับรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น ในแง่ของการปฏิบัติที่ไม่พึง ประปรณา การสร้างอาณาจักรหรือการผูกขาดตัดตอน การลดคุณค่าหรือสร้างกติกานเพื่อเอาเปรียบ 7) การปฏิบัติ ทัศนคติต่อพนักงานหรือลูกค้า 8) ทัศนคติต่อชุมชน สังคมข้างเคียง ที่ตั้งขององค์กร 9) ทัศนคติต่อสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการปล่อยของเสีย การทำลายสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่หายาก 10) ความสัมพันธ์เชิง ธุรกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค และ 11) การทดลองทดสอบ กรรมวิธีมีการทรามานสัตว์ หรือใช้สภาพแวดล้อม ทางธรรมชาติเป็นเครื่องมือ⁴²⁸

โดนัลด์ ซี.เมนเชล (Donald C. Menzel) ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอวิธีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในระดับบุคคลก่อนที่จะก้าว ขึ้นไปสู่ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำต้นแบบที่ดี (exemplary leadership) กล่าวคือภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรและการสร้างจริยธรรม ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมี ศักดิ์ศรีและจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตัวอย่างไรจำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด 2) การฝึกอบรมจริยธรรม (ethical training) ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ 2.1) แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (compliance model) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆที่ถูกระบุว่าถูกต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้อง ประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม และ 2.2) แนวทางเชิงศักดิ์ศรี (integrity model) หมายถึงรูปแบบที่มุ่ง พัฒนาทักษะความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเอง สู่อการเป็นผู้มีจริยธรรม การฝึกอบรมรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้าง พฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model 3) ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (codes and oaths) การจัดทำประมวลจริยธรรมหรือประเพณีปฏิบัติขององค์กร เป็นเรื่องที่ต้องจัดการจัดทำ หาก ต้องการส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาว รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็น ปฏิบัติกษต่อจริยธรรมเพื่อสื่อสารให้บุคลากรใหม่ประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร สำหรับการ ปฏิญาณหมายถึงการรวบรวมคำพูดเพื่อกล่าวขึ้นยืนแสดงความมุ่งมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร อาจใช้คำ ปฏิญาณเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม เพราะอย่างน้อยก็จะได้ทราบว่

⁴²⁸ R. Adams, J. Carruthers and S. Hamil, **Changing Corporate Values** (London: Kogan Page, 1991), อ้างถึงใน กัลยาณี สูงสมบัติ, **จริยธรรมในการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L3/3-2-1.htm>

บุคลากรของเขามีความตั้งใจจะประพฤติตนในแนวทางใด 4) การตรวจสอบจริยธรรม (ethical audits) การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง วิธีการตรวจสอบจริยธรรมอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งบุคคลภายในและภายนอก แต่ข้อควรตระหนักก็คือการตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง และ 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรเพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีเข้าไปในกิจกรรมต่างๆ ด้วย⁴²⁹

การที่บุคลากรจะปฏิบัติตามจริยธรรมมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจความหมายและเนื้อหาของพฤติกรรมที่เล็งหรือล่อแหลมต่อการกระทำผิดจริยธรรม (realization/understanding) ซึ่งพฤติกรรมที่เล็งหรือล่อแหลมต่อการกระทำผิดจริยธรรม ในทัศนะของฟินเนอร์ (Finer) นั้น มี 3 ประการ ได้แก่ การที่ไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่กฎหมายได้กำหนดไว้ การที่ปฏิบัติงานน้อยกว่าที่กฎหมายได้กำหนดไว้ และ การที่ปฏิบัติงานเกินกว่าที่กฎหมายได้กำหนดไว้⁴³⁰ และพฤติกรรมที่เล็งหรือล่อแหลมต่อการกระทำผิดจริยธรรม ในทัศนะของนิโกรและนิโกร (Nigro and Nigro) นั้น มี 9 ประการ ได้แก่ การกระทำที่ไม่มีความสุจริต การกระทำที่ปราศจากจริยธรรม การกระทำตนให้อยู่เหนือด้วยกฎหมาย การกลั่นแกล้งบริวารผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การล่วงละเมิดข้อบัญญัติว่าด้วยสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน การละเลยไม่ปฏิบัติให้ถูกต้องตามเจตนารมณ์ของฝ่ายนิติบัญญัติ การปฏิบัติงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ การพยายามปกปิดซ่อนเร้นการกระทำทุจริตของตน และการไม่แสดงความคิดเห็นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์⁴³¹ 2) ความซึ่มทราบคุณค่าหรือความสำคัญของจริยธรรม บุคลากรมืออาชีพไม่เพียงแต่จะต้องเข้าใจความหมายและเนื้อหาของจริยธรรมเท่านั้น แต่ควรที่จะมีศรัทธาหรือมองเห็นคุณค่าและยึดเอาคุณค่าของจริยธรรมเหล่านั้นมาเป็นหลักปฏิบัติประจำใจหรือคติเตือนใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอีกด้วย และ 3) การยอมปฏิบัติตามจริยธรรม การเข้าใจ

⁴²⁹ กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, **การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม** (Building Public Organizations of Integrity), เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://kpi.dopa.go.th/read.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=20>

⁴³⁰ H. Finer, "Administrative Responsibility in Democratic Government," **Public Administration Review** 1 (Summer 1941):335-350.

⁴³¹ F. A. Nigro and L. G. Nigro, **Modern Public Administration** (Manila : Cacho Hermanos, Inc., 1984), 375-376.

ความหมายและเนื้อหาตลอดจนความซึ่มทราบบุคคลหรือความสำคัญของจริยธรรมนั้นจะไร้ความหมาย ถ้าหากว่าในเวลาปฏิบัติงานจริงๆนั้นบุคลากรมิได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานจริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง⁴³²

เชลดอน เอส. สเตนเบิร์กและดาวิด ที. อัสเติน (Sheldon S. Steinberg and David T. Austern) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านจริยธรรมว่า ทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้คือ 1) การฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายและจริยธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น 2) การตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการบริหารและทางการเงิน 3) การไต่สวน และ 4) การควบคุมทางการบริหาร⁴³³

วิธีการที่จะรักษาพฤติกรรมที่มีจริยธรรมให้ดำรงคงอยู่ต่อไปนั้น สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น 1) ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่เป็หน้าจะต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การกำหนดมาตรฐานความประพฤติและหลักจริยธรรมไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดถึงอ้อยแกลงที่เกี่ยวกับค่านิยม หลักจริยธรรม และระเบียบกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่เฉพาะเจาะจงเอาไว้ 3) การฝึกอบรมเกี่ยวกับจริยธรรม ซึ่งกระทำตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงาน 4) การใช้ระบบ Ombudsmanship หมายถึง ระบบการทบทวนและประเมินผลที่จะหาช่องทางให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในเรื่องจริยธรรม พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องจริยธรรมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ระบายความอัดอั้นตันใจ โดยมีระบบ Whistle-blowing กล่าวคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นได้เปิดเผยให้แก่สาธารณชนได้รับทราบ เมื่อรู้ว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนผิดกฎหมาย ขาดจริยธรรม เกิดความสูญเปล่า และก่อให้เกิดอันตราย 5) การใช้ระบบคณะกรรมการตรวจสอบปัญหาทางจริยธรรม และ 6) ความเชื่อที่ว่า จริยธรรมทางวิชาชีพสามารถสอนกันได้ เพราะสถาบันทางการศึกษานั้นนอกจากจะสอนให้มีความรู้และทักษะแล้ว ยังสามารถที่จะสอนวิชาจริยธรรมได้อีกด้วย เป็นต้น⁴³⁴

นาฟราน (Navran) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการตรวจสอบจริยธรรมไว้ 3 ประการ คือ 1) การตรวจสอบความร่วมมือ (the compliance audits) ซึ่งเป็นการพิจารณาจริยธรรมของบุคคลที่เป็นไปตามมาตรฐานของกฎระเบียบและการบรรลุดความพอใจทั้งบุคคลและองค์กร 2) การตรวจสอบวัฒนธรรม (the cultural audits) เป็นการแสดงความรู้สึกที่ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ที่มีต่อมาตรฐานและพฤติกรรมขององค์กร และ 3) การตรวจสอบระบบ (the systems audits) เป็นการประเมินระดับที่หลักการกฎเกณฑ์ทางจริยธรรม แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ผสมผสานในระบบขององค์กร⁴³⁵

นักวิชาการเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การทั้งหลาย ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การส่งเสริมจริยธรรมองค์การมีหลายขั้นตอนที่ควรจะมีการพิจารณา รวมถึงเรื่องต่อไปนี้คือ 1) ให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรมเป็นอันดับแรก

⁴³²ดิณ ปรัชญาพฤทธิและสุพิน เดชาคุปต์, “วัฒนธรรมองค์การ วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ,” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 7-47-7-48.

⁴³³เรื่องเดียวกัน, 7-59.

⁴³⁴เรื่องเดียวกัน, 7-60-7-61.

⁴³⁵Frank J. Navran, *Ethics Audits: You Get What You Pay For*, accessed November 4, 2013, available from <http://www.navran.com/article-ethics-audits.html>

ในแต่ละวันผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีงานต่าง ๆ จะต้องทำให้สำเร็จตามกำหนดเวลาเป็นจำนวนมาก งานแต่ละอย่างมีปัญหาแตกต่างกัน ปัญหาด้านจริยธรรมอาจจะไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหาก ปัญหาด้านจริยธรรมยังมาปรากฏชัดเจน การหลงลืมหรือหลีกเลี่ยงการดูแลปัญหาจริยธรรมจะทำให้เกิดปัญหาอื่น ติดตามมา 2) ต้องศึกษาว่าปัญหาจริยธรรมเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมจึงเกิดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาจริยธรรม จะเกิดขึ้นเพราะพนักงานแต่ละคนมีการแข่งขันระหว่างกัน ในการทำงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือให้เสร็จตามจำนวนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งด้านผลประโยชน์หรือประเด็นปัญหาอื่นที่ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระหว่างกลุ่มพนักงานหรือกับฝ่ายบริหารองค์กร 3) ต้องยอมรับว่าปัญหาด้าน จริยธรรมเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร เพราะองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลซึ่ง แนวความคิดความเชื่อและทัศนคติ แตกต่างกัน นอกเหนือจากขนาดและวัฒนธรรมขององค์กร ปัญหาความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอ จึงต้องให้ ความสำคัญกับการทำผิดจริยธรรมและวิธีการแก้ไขเพื่อป้องกันมิให้ปัญหาลี้กบานปลายเป็นปัญหาใหญ่ 4) สร้าง กฎเกณฑ์และนโยบาย โดยจัดทำประมวลจรรยาบรรณอย่างรอบคอบ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมเมื่อมีแนวทาง แล้วเป็นที่คาดหวังว่าพนักงานจะประพฤติตนติดตามแนวนโยบายที่กำหนดไม่สร้างปัญหาอื่น ๆ ตามมา 5) จัด การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งทำได้ทั้งระบบชั้นเรียนหรือการศึกษากิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติหรือจัดหา หนังสือ เอกสาร ให้ทำการศึกษาว่าจะไรควรทำหรือไม่ควรทำ การให้การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาในกรณีบาง เรื่องที่ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน พนักงานที่ยังไม่ทราบแนวทางปฏิบัติจะรู้ว่าควรขอคำแนะนำปรึกษาจากใคร 6) สร้างกลไกในการนำเสนอปัญหา ในองค์กรขนาดใหญ่ควรมีช่องทางหรือสายด่วน สายตรงที่พนักงานสามารถจะ รายงานปัญหาได้ง่าย ในองค์กรขนาดเล็กอาจมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่เป็นกลางที่ผ่านการ ฝึกฝนในการดำเนินการเกี่ยวกับข้อร้องเรียน ทำการสำรวจตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือปัญหาต่าง ๆ อย่างยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับ และ 7) สร้างตัวอย่างด้านจริยธรรม ไม่ว่าจะมียพนักงานจำนวนมากน้อยเพียงใดก็ตาม การ กลั่นกรองและส่งผ่านหรือการสื่อสารด้านทัศนคติ ค่านิยมจากระดับสูงลงสู่ระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็น หากเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา มีกรณีไม่ซื่อสัตย์สุจริตและเป็นผู้บริหารองค์กรระดับสูงขึ้นไป ให้พนักงาน ระดับล่างลงมายึดถือปฏิบัติตามและถือเป็นแบบอย่างด้วย⁴³⁶

2.5 การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร

1) การเปลี่ยนแปลงองค์กร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “เปลี่ยนแปลง” ไว้ว่าเป็นกริยา มีความหมายว่า ทำให้ลักษณะต่างไป⁴³⁷ ครั้นทำให้เป็นอาการนามแล้วนำมาสนธิ เข้ากับคำว่าองค์กรจึงสำเร็จรูปคำเป็น “การเปลี่ยนแปลงองค์กร” ซึ่งหมายถึง การทำองค์กรให้มีลักษณะต่างไป จากเดิม ซึ่งในที่นี้มุ่งเอาการเปลี่ยนแปลงลักษณะในด้านลบไปสู่ลักษณะในด้านบวก การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โรเจอร์และแม็คอินทิฟ (Rogers and Mcintive,1983) ฮอล (Hall,1991) ฮอดจ์, แอน

⁴³⁶ กัลยาณี สุธสมบัติ, จริยธรรมในการบริหาร, เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L3/3-2-4.htm>

⁴³⁷ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

โรนีนี, และเกลด์ (Hodge, Anthony, and Gales,1996) เซอร์โต (Certo,1997) โรบบินส์ (Robbins,2001) ดาฟท์ (Daft,2004) และวิลเลียมส์ (Williams,2005) เป็นต้นได้ให้ความหมายของคำว่า “อำนาจ (Power)” ไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์การในปัจจุบันไปสู่สภาพใหม่ที่พึงประสงค์มากกว่าปัจจุบัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำแนกตามที่มาของการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลงจัดเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ทฤษฎีที่เชื่อว่า สาเหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเกิดจากภายในองค์การ และเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น ตัวแบบวัฏจักรชีวิต เป็นต้น 2) ทฤษฎีที่เชื่อว่า สาเหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเกิดจาก และนำไปโดยธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรองค์การ เป็นต้น 3) ทฤษฎีที่เชื่อว่า สาเหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเกิดจากภายในและผู้บริหารมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นต้น และ 4) ทฤษฎีที่เชื่อว่า สาเหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเกิดจากภายนอกและการตอบสนองจากผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม เป็นต้น⁴³⁸

จอห์นส์ (Johns) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า มิติสำคัญที่องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลง มีดังนี้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและเจาะตลาดใหม่ๆ 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ 3) การออกแบบระบบการทำงานใหม่ เป็นวิธีการที่องค์การได้ออกแบบระบบการทำงานใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง หรือมีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน เป็นต้น 4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การสามารถที่จะเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบหน้าทึบไปเป็น โครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบสูงไปเป็น โครงสร้างแบบราบ เป็นต้น 5) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์การ ให้ทันกับการแข่งขันและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป และ 6) การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์การ⁴³⁹

ทองใบ สุตขารี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆได้ และ 2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมาก

⁴³⁸ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรฟรินด์ จำกัด, 2546), 260.

⁴³⁹Gary Johns, **Organizational behavior: Understanding and managing life at work**, 4th ed. (New York:Harper Collins, 1996), 564-565.

ขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล⁴⁴⁰

คาร์เรลล์ และคณะ (Carrell and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แรงผลักดันพื้นฐานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นแรงกดดันหรือโอกาสที่มาจากภายนอก ซึ่งสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้คือ 1.1) คู่แข่งขัน 1.2) ทรัพยากรมนุษย์ 1.3) ทรัพยากรทางกายภาพ 1.4) ทรัพยากรทางการเงิน 1.5) ตลาด 1.6) สภาวะทางเศรษฐกิจ 1.7) ผู้ถือหุ้น 1.8) ปัจจัยทางสังคม และ 1.9) รัฐบาล 2) แรงผลักดันจากภายใน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้คือ 2.1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคลากร 2.2) การตัดสินใจที่ไม่ดี 2.3) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน 2.4) ปัญหาจากบุคลากร 2.5) ปัญหาด้านคุณภาพ และ 2.6) การขาดประสิทธิภาพในการผลิต และ 3) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากภายในหรือภายนอกองค์กร⁴⁴¹ ทั้งนี้ คาร์เรลล์ และคณะ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) แรงผลักดันทางด้านแรงงาน 2) แรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยี 3) แรงผลักดันทางด้านการแข่งขัน และ 4) แรงผลักดันทางการเมือง⁴⁴²

ฟรีเมอนต์ อี.คาสต์ (Fremont E.Kast) และเจมส์ อี.โรเซนวิก (James E.Rosenzweig) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กรในหลายด้าน องค์กรประกอบหลายประการทั้งสิ่งแวดล้อมที่อยู่เหนือระบบ และจากระบบย่อยอื่นๆ เช่น เป้าหมาย ค่านิยม วิชาการ โครงสร้าง จิตวิทยาสังคม และการจัดการ สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นสามารถสรุปได้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อม (environment) การเปลี่ยนแปลงขององค์กรถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงหลายประการในสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น ปัจจัยทางด้านวิชาการ ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง ประชากรศาสตร์ นิเวศวิทยาและวัฒนธรรมซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้นทุกที 2) เป้าหมายและค่านิยม (goals and values) เป็นสิ่งเร้าอีกอย่างหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากเป้าหมายขององค์กรเอง การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญด้วยเหมือนกัน เพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือถ้าเป้าหมายยังคงเหมือนเดิม การเปลี่ยนแปลงในค่านิยม ก็สามารถจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น กฎเกณฑ์ขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพสังคม บุคลิกลักษณะจะกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อย ในองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงาน มากกว่าจะให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านเทคโนโลยี (technical) เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรวิธีการใหม่ๆ ในการผลิตวัสดุ และข้อมูลสามารถเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจได้ เช่น เครื่องจักรกล เครื่องยนต์กลไก และคอมพิวเตอร์ มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านรูปแบบ หรือการให้บริการก็จะมี

⁴⁴⁰ทองใบ สุดชารี, **ทฤษฎีองค์การ:วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 366.

⁴⁴¹Michael R. Carrell, Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational behavior** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International, Inc.,1997), 608-609.

⁴⁴²Ibid., 610.

เปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับรูปแบบของกระบวนการ การคาดการณ์ในอนาคต กำลังได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น ทุกที เป็นความพยายามขององค์กร ที่จะจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 4) ด้านโครงสร้าง (structural) มูลเหตุอื่นๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือระบบย่อยที่เกี่ยวกับโครงสร้าง เป็นที่เห็นได้ชัดเจนแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามการปรับทางด้านโครงสร้างบางที่อาจจะเหมาะสม เมื่อด้านต่างๆ ทั้งหมดมีความคงที่ การแบ่งงานหรือวิธีการอย่างใหม่ ในการประสานงาน สามารถออกแบบมาเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างมักใช้เพื่อให้หน่วยปฏิบัติมีขนาดเล็กลง และแนวโน้มที่สำนักงานจะมีคนสิ้นงาน การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้สามารถจะแพร่ขยายไป และก่อให้เกิดผลที่คงอยู่นาน 5) ด้านจิตวิทยาสังคม (psychosocial) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร หลายครั้งที่มาจากระบบ ความสำเร็จในการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุจุดประสงค์ ขึ้นอยู่กับขอบเขตของปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ และความเข้มข้นทางด้านศักยภาพ ที่ซ่อนเร้นอยู่ของมนุษย์ สามารถทำให้เกิดความแตกต่าง ในเรื่องความพยายามขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านขวัญ กำลังใจ และการจูงใจของแต่ละบุคคล หรือหมู่คณะจะมีผลกระทบอย่างสำคัญ การลดกำลังแรงงาน การทำให้หยุดงานเป็นผลกระทบในระยะสั้น และยาว ในการดำเนินการ พลวัตกรกลุ่ม (group dynamics) สามารถจะเพิ่มหรือลดการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร ได้ 6) ด้านการจัดการ (managerial) เป็นการวางแผนควบคุมกิจกรรมต่างๆ บทบาทของการจัดการเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความมั่นคงขององค์กร ความต่อเนื่องและความต้องการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ผู้จัดการต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่อยู่นอกเหนือระบบ และระบบย่อย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นำไปสู่ความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นทุกที และ 7) ด้านการปรึกษา (consultants) สิ่งกระตุ้นที่แข็งขันมาก สำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อาจจะมาจกสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เช่น ที่ปรึกษา สิ่งที่ส่งไปรษณีย์มาถึงโดยตรง วารสารธุรกิจ เอกสารโฆษณาทางการค้า จะนำข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปบางครั้งเราก็คงจะทำให้มีการสืบค้น ถึงคำถาม หรือวิธีการแก้ปัญหา ทำให้มีการมองปัญหา⁴⁴³

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและกลุ่ม⁴⁴⁴ ดาฟท์ (Daft) จำแนกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 2) การเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 3) การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กร และ 4) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร⁴⁴⁵ روبบินส์ และคูเคเลอร์ (Robbins and

⁴⁴³ รัชดาพร ลิ้มเจริญ, “การเปลี่ยนแปลงขององค์กร,” วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัย สิ่งแวดล้อม 2, 1 (ม.ค.-มี.ค. 2541), เข้าถึงเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://advisor1.anamai.moph.go.th/241/24102.html>

⁴⁴⁴ Gregory Moorhead and Ricky W Griffin, **Organizational behavior : managing people and organizations**, 4th ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1995), 475-479.

⁴⁴⁵ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 8th ed. (Mason, OH: South-Western, 2004), 403-404.

Coulter) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่ กลไกในการสื่อสาร การเสริมพลังอำนาจให้บุคลากร การออกแบบงานใหม่ หรือ โครงสร้างอื่นๆ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการในการทำงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร⁴⁴⁶ แองเจโล คินิคคิ และไบรอัน เค. วิลเลียม (Angelo Kinicki and Brian K. Williams) ได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทันที (Reactive Change) เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งจะต้องตรงกับปัญหาและโอกาส และ 2) การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนล่วงหน้า (Proactive Change) เป็นการจัดการที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัญหาและโอกาส ซึ่งตรงกันข้ามกับการเปลี่ยนแปลงชนิดแรก ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการอย่างระมัดระวังและรอบคอบ โดยการประเมินจากความเป็นไปได้หรือจากการคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้น⁴⁴⁷ ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการพัฒนานั้นมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การวิวัฒนาการ ใช้เมื่อคนเรายังไม่กล้าหรือไม่พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้ เป็นการปรับตัวเพียงเล็กน้อยในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยคงสภาพเดิมขององค์กรเอาไว้ 2) การปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการยกเลิกสภาพเดิม โดยใช้ความรุนแรง กำจัดความคาดหวังเดิมๆ ให้การบังคับให้ยอมรับสิ่งใหม่ ตามปกติจะเป็นการใช้กำลังและใช้อำนาจบังคับให้ยอมรับ วิธีการนี้มีกัมนิยามกระทำกัน และ 3) การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นด้วยการวางแผนเป็นขั้นตอน โดยใช้วิธีการที่รอบคอบและมีผลในทางปฏิบัติ มีกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จเป็นกระบวนการเชิงเหตุผล ที่ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้⁴⁴⁸ สุรพร เสียนสลาย ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเมื่อจำแนกตามผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) และ 2) การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (radical change) และเมื่อจำแนกตามการเผชิญปัญหาแล้วสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหา (reactive change) และ 2) การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันปัญหา (anticipatory change)⁴⁴⁹

⁴⁴⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management**, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 317.

⁴⁴⁷ แองเจโล คินิคคิ และไบรอัน เค. วิลเลียม, **หลักการจัดการ, แปลจาก Management : a Practical Introduction**, แปลโดย บุตรี จารุโรจน์และคณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมกกรอล-ฮิล, 2549), 161.

⁴⁴⁸ ชูชีพ พุทธประเสริฐ, **การพัฒนาองค์กร: เทคนิคการบริหารการศึกษา** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 26-27

⁴⁴⁹ สุรพร เสียนสลาย, “นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร,” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กร เล่ม 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช** (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 6-10-6-11.

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้จำแนกไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) จุดมุ่งหมายเพื่อจูงใจให้บุคคลและกลุ่มมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ทางสังคม โดย 1.1) การโยกย้ายตัวบุคคลที่กำลังถูกเปลี่ยนแปลงออกจากงานปกติ แหล่งข่าวสาร ข้อมูล และความสัมพันธ์ทางสังคม 1.2) การบ่อนทำลายและกวาดล้างการสนับสนุนทางสังคม 1.3) การลดเกียรติ และการสบประมาท ประสบการณ์ เพื่อช่วยบุคคลที่กำลังถูกเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่า เจตคติและพฤติกรรมเก่าๆ ของเขาไม่มีค่า ควรเปลี่ยนแปลง 1.4) การเชื่อมโยงระหว่างรางวัล ผลประโยชน์ที่เกี่ยวคู่กับความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และการลงโทษกับความไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลง (Changing) เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะรับรูปแบบใหม่ของพฤติกรรม อาจเกิดขึ้นจากการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลบรรลุเข้าทำงานในสถานการณ์ที่เขาต้องแสดงพฤติกรรมใหม่ บุคคลจะเรียนรู้พฤติกรรมใหม่นี้เพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ หรือเกิดจากการเอาอย่าง เมื่อบุคคลเห็นว่ารูปแบบหนึ่งดีกว่ารูปแบบหนึ่ง โดยจะพยายามเลียนแบบสิ่งที่ดีกว่า นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเช่น การให้รางวัล การลงโทษ จากผู้มีอำนาจตำแหน่งที่สูงกว่า เป็นต้น และ 3) การดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นกระบวนการที่เกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่เข้าสู่บุคลิกภาพ กล่าวคือ เมื่อพฤติกรรมใดได้รับการยอมรับ มีการปฏิบัติตาม บุคคลที่ปฏิบัติเห็นว่าการปฏิบัติดังกล่าวเหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ก็จะคงสภาพนั้นอยู่ได้นานเท่านานที่รูปแบบที่มีอิทธิพลดั้งเดิมยังคงอยู่ จนกว่าจะมีรูปแบบใหม่มาแทนที่ การการดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นพฤติกรรมใหม่ไม่คงทนอยู่ได้นาน จึงจำเป็นต้องมีการเสริมแรงอย่างต่อเนื่องเป็นครั้งคราว เพื่อให้พฤติกรรมคงอยู่ได้นานช่วยให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้⁴⁵⁰ ฮิวส์ (Huse) ได้จำแนกออกเป็น 7 ขั้นตอน โดยการนำเอากระบวนการของเลวินมาพัฒนาเพิ่มขั้นตอนขึ้นนั้น ดังนี้คือ ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม: 1) การตรวจสอบ กล่าวคือ ที่ปรึกษาและบุคลากรร่วมกันสำรวจปัญหา 2) การเข้าสู่องค์การ กล่าวคือ การพัฒนาความร่วมมือและกำหนดสิ่งที่คาดหวังในองค์กร 3) การวิเคราะห์ปัญหา กล่าวคือ การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ กล่าวคือ วิเคราะห์ขั้นตอนการแก้ปัญหาและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง: 5) การปฏิบัติการ กล่าวคือ ลงมือปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแผน ขั้นตอนการดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลง: 6) การสร้างเสถียรภาพและการประเมิน กล่าวคือ การประเมินเพื่อจะวิเคราะห์ปัจจัยที่กำหนดการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไป และ 7) สิ้นสุดโครงการ กล่าวคือ การฝึกอบรมผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและออกจากองค์การไป⁴⁵¹ มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ได้จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) แรงผลักดันหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง 2) ตระหนักถึงและนิยามปัญหาขององค์กร 3) กระบวนการ

⁴⁵⁰ Edgar H. Schein, "Management Development as Process of Influence," in **Behavioral Concepts in management**, ed. David R Hampton (Belmont, CA: Dickinson Publishing Co., 1968), 110.

⁴⁵¹ Edgar F. Huse and Thomas G. Commings, **Organization Development and Change**, 2nd ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1980), 87.

แก้ปัญหา 4) การนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ และ 5) การวัด ประเมินผล และควบคุม⁴⁵² คาร์เรลล์ และคณะ (Carrell and Others) ได้จำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) แรงกดดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กร 2) ตระหนักถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง 3) ริเริ่มและพัฒนาวิธีการเปลี่ยนแปลง และ 4) นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ⁴⁵³ คอทเทอร์ (Kotter) ได้จำแนกออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างสำนึกของการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน 2) สร้างความร่วมมือร่วมใจกัน 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง 5) ให้อำนาจในการปฏิบัติงาน 6) ก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น 7) เพิ่มความมั่นคงให้มากขึ้น และ 8) หลีกเลี่ยงการเข้าถึงวัฒนธรรมใหม่⁴⁵⁴

สุรพร เสียนสลาข ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เมื่อผู้บริหารองค์กรเลือกกำหนดการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยคำนึงถึงทั้ง 2 มิติคือ มิติด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น และมิติการเผชิญปัญหาขององค์กรจะทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบไม่คาดคิดมาก่อนและเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ กระทบต่อองค์กรโดยรวม เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตสำคัญ 2) การแสวงหาช่องทางใหม่ (New Competitive Positioning) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนล่วงหน้าระยะยาว ตั้งแต่องค์กรยังไม่เผชิญกับปัญหา และเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ซึ่งมักเกิดมาจากนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้น 3) การควบคุมความเสียหาย (Damage Control) เป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบแก้ไขปัญหาหรือตอบโต้กับปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในบางส่วนประกอบเดิมขององค์กร ไม่ว่าจะเปลี่ยนในด้านของโครงสร้างกระบวนการทำงาน หรือตัวบุคคล เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสถานะเดิมได้ และ 4) การเสริมความแข็งแกร่งเพื่อรักษาธุรกิจเดิม (Strengthening Existing Competitive Position) มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบป้องกันปัญหา องค์กรอาจมองโอกาสทางธุรกิจที่มีในสภาพแวดล้อมองค์กร จึงวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นไปเพื่อทดลองเพิ่มความแข็งแกร่งหรือปกป้องธุรกิจเดิมขององค์กรเพื่อให้มีผลกระทบต่อองค์กร ไม่มากนัก⁴⁵⁵

แฮริส (Harris) ได้นำเสนอวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1: สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) โดยนำเอาผลการวิจัยและแผนพัฒนาต่างๆ มาใช้

⁴⁵²Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior : managing people and organizations**, 4th ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin Company,1995), 473.

⁴⁵³Michael R. Carrell, Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational behavior** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International, Inc.,1997), 619.

⁴⁵⁴แอนเจโล่ คินีคิ และไบรอัน เค. วิลเลียม, **หลักการจัดการ**, แปลจาก Management : a Practical Introduction, แปลโดย บุตรี จารุโรจน์และคณะ (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล,2549), 165-166.

⁴⁵⁵สุรพร เสียนสลาข, “นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร,”ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กร เล่ม 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 6-12-6-13.

เป็นข้อมูล เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคต เพื่อสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกันกับความต้องการขององค์กร ขั้นตอนที่ 2: การยอมรับ (adopting) โดยการศึกษาถึงกิจกรรมหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะยอมรับกิจกรรมใด โดยการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อประเมินผลออกมาถือว่าเป็นการสำรวจเบื้องต้น และศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณขององค์กร ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ และขั้นตอนที่ 3: การนำไปใช้ (Installing) ถ้าผลจากการประเมินในขั้นที่สองตัดสินใจว่า ไม่ยอมรับก็จะปฏิบัติตามเดิมต่อไป แต่ถ้าตัดสินใจว่ายอมรับก็พิจารณาว่า ควรจะเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ กฎระเบียบ โครงสร้าง ภาระหน้าที่หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติการในรูปแบบใหม่ต่อไป⁴⁵⁶

เซอร์โต (Certo) ได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ว่า มีอยู่ 5 ประการ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะส่งต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ

1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง เพราะมีหน้าที่ในการริเริ่ม และสามารถจัดการกลไกการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ทั้งนี้โดยใช้ทรัพยากรการจัดการ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลง

2. การกำหนดมติในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต้องเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้ ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจำเป็นต้องพิจารณามติการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน เพื่อการจัดการให้เหมาะสมและอิงอาศัยกันและกัน ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านบุคคล เป็นการพิจารณาเพื่อเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

2.2 ปัจจัยด้านโครงสร้าง เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

2.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร เป็นปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการในการทำงาน ที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลนั้นจำแนกตามหัวข้อที่ 2 ได้ 3 ประเภท ได้แก่

3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นมติการเปลี่ยนแปลงสมาชิกภายในองค์กร

3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างเดิมขององค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ได้สอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงยกระดับและพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรในระบบการบริหารงานขององค์กร

⁴⁵⁶Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.,1985), 57-59.

4. บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งคือการสนับสนุนของสมาชิกภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้การสนับสนุนแล้วผู้บริหารจำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

4.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความกลัวการสูญเสียของสมาชิกในองค์กร เช่น เกียรติภูมิลดลง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลสับสน กลัวว่าไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นต้น

4.2 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

4.2.1 หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้เวลาและให้ดำเนินการหลังจากที่ผู้บริหารได้เตรียมการไว้เป็นอย่างดี

4.2.2 สร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน

4.2.3 กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน

4.2.4 ทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือการทดลองเปลี่ยนแปลงในบางส่วนขององค์กรเพื่อจะเป็นตัวอย่างซึ่งให้เห็นว่ามีคุณประโยชน์อย่างไร

5. การประเมินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ทราบสภาพของการเปลี่ยนแปลงว่าช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิผลขององค์กรอย่างไรบ้าง รวมไปถึงทำให้ทราบว่าช่วยเพิ่มกลไกการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างในอนาคต

ทั้งนี้เซอร์โตยังได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลมากยิ่งขึ้นหากว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นสนองต่อเป้าหมายที่สำคัญ กล่าวคือ 1) ช่วยปรับปรุงความต้องการทางเศรษฐกิจของบุคลากรในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น 2) ช่วยทำให้กำไรเพิ่มมากขึ้น 3) ช่วยส่งเสริมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น และ 4) ทำให้ปัจเจกบุคคลได้รับความพอใจมากขึ้นและมีความกินดีอยู่ดีมากยิ่งขึ้น⁴⁵⁷

ซูชีพ พุทธประเสริฐ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมนุษย์จะเกิดพฤติกรรม 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เกิดความตอกใจต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดขึ้นมากหรือน้อยก็ได้แล้วแต่ว่าผลกระทบที่จะได้รับมากหรือน้อยเพียงไร และ ระยะที่ 2 เกิดปฏิกิริยาสู้หรือถอยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น มนุษย์จะเกิดปฏิกิริยาใน 2 ลักษณะนี้ ถ้าไม่ยอมรับก็จะต่อต้านถ้ายอมรับก็จะพยายามปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ใหม่⁴⁵⁸ อรุณ รักธรรมได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคคลหรือกลุ่มอาจจะมีพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจจะแยกออกได้ ดังนี้คือ 1) ทำตัวเป็นศัตรูอย่างเปิดเผยและอย่างลับๆ 2) ใช้กำลังต่อสู้หรือทำลายล้างกัน 3) ทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถกล่าวคือมีประสิทธิภาพต่ำกว่าปกติ 4) อาจจะมีการขาดงานอยู่บ่อยๆ มีการร้องทุกข์หรือนัดหยุดงาน บางรายอาจจะมีการขอย้ายออกจากแผนกที่ทำงานอยู่ และ 5) มี

⁴⁵⁷Samuel C. Certo, **Modern Management**, 7th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International, Inc.,1997), 300-312.

⁴⁵⁸ซูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร:เทคนิคการบริหารการศึกษา (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2542), 52.

การใช้อิทธิพลของตนเข้าด้านหรือในรายการที่เป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอาจจะแสดงออกโดยการไม่ยอมปฏิบัติงาน⁴⁵⁹

แกตติเคอร์ (Gattiker) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเคลื่อนไปในลักษณะของวัฏจักรกล่าวคือ ระยะเวลาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็กๆ การต่อต้านนั้นจะไม่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด ระยะเวลาที่สองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น ระยะเวลาที่สาม ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะเวลาที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน เมื่อมีการต่อต้าน ระยะเวลาที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะส่วนผู้ต่อต้านจะมีน้อยลงและคล้อยตามผู้สนับสนุน⁴⁶⁰

ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ได้แสดงทัศนะว่า ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นมีอยู่ 6 ประการด้วยกัน ทั้งนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีที่มาไม่ครบทั้ง 6 ประการในแต่ละองค์การ หรือในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันก็อาจจะมีที่มาของการต่อต้านที่แตกต่างกันไป ซึ่งได้แก่ 1) ความเฉื่อยขององค์การ 2) การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน 3) ความเฉื่อยของกลุ่ม 4) ความเชี่ยวชาญของบุคลากรถูกคุกคาม 5) อำนาจถูกคุกคาม และ 6) การจัดสรรทรัพยากร⁴⁶¹ แนคเลอร์ (Nadler) ได้ทำการวิจัยและสรุปผลได้ว่า ที่มาของการต่อต้านที่เกิดจากบุคคลมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) นิสัยของบุคลากร 2) ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร 3) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจของบุคลากร 4) ความเกรงกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นของบุคลากร 5) การขาดความตระหนักของบุคลากร และ 6) ปัจจัยทางสังคมของบุคลากร⁴⁶² อัลวิน ซานเดอร์ (Alvin Zander) ได้กล่าวถึงที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ไว้ดังนี้คือ 1) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน 2) บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย 3) เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของบางคน 4) นิสัยการทำงานของกลุ่มไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี 6) มีความกลัวเกิดขึ้น 7) มีงานที่เกินกว่าเหตุเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย 8) ค่าใช้จ่ายสูงเกินไปหรือค่าตอบแทนไม่เพียงพอ 9) ผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคลหรือกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้อง 10) ขาดความไว้วางใจและความนับถือในตัวบุคคลผู้ริเริ่ม และ 11) มีความนิยมชมชอบในสภาพเดิมๆ⁴⁶³ สเตียร์ส (Steers) ได้จำแนกสาเหตุของการต่อต้านการ

⁴⁵⁹ อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523), 134.

⁴⁶⁰ Urs E. Gattiker, *Technology Management in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1990), 96.

⁴⁶¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1978), 36-38.

⁴⁶² David A. Nadler, "Concepts for the Management of Organizational Change," in *Perspectives on Behavior in Organizations*, 2nd ed., eds. J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter (New York: McGraw-Hill, 1983), 551-561.

⁴⁶³ ชูชีพ พุทธิประเสริฐ, การพัฒนาองค์การ: เทคนิคการบริหารการศึกษา (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 53-54.

เปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 สาเหตุใหญ่ คือ สาเหตุส่วนบุคคล (personal Sources) ได้แก่ 1) การเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลง 2) การมองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 3) กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้อย่างชัดเจน 4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง อำนาจ และสิ่งอื่นๆ 5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก 6) มีนิสัยที่ไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงอะไร 7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม 8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และ 9) การขัดกันระหว่างบุคคลในองค์การในด้านวัตถุประสงค์ และ สาเหตุขององค์การ (organizational sources) ได้แก่ ระบบผลตอบแทนบังคับให้ต้องรักษสถานภาพเดิมไว้ 2) การขัดกันระหว่างองค์การ(ฝ่ายอื่นๆ)หรือมีการแข่งขันกันมากจึงไม่อยากจะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ 3) การที่ได้ลงทุนไว้จำนวนมากจึงไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะได้ทุนหรือกำไร 4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียคุณอำนาจที่มีอยู่ระหว่างกลุ่มขององค์การ 5) บรรยากาศขององค์การในขณะนั้นอยู่ในสภาพดีอยู่แล้ว 6) วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดีและดูคล้ายกับว่าจะเป็นการเลือกที่แย่ 7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์อันใด และ 8) โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง⁴⁶⁴

วิธีการลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น วัตสัน (Watson) ได้แสดงทัศนะไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) ให้การสนับสนุนการร่วมมือ 2) เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด 3) แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลดภาระลงมาไม่ใช่เพิ่มภาระให้มากขึ้น 4) ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกันกับธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย 5) แสดงให้เห็นว่า หลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนมีอิสระยิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็ควรเท่าเดิม 6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง 7) พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักการยินยอมด้วยกัน (Consensus) 8) สร้างระบบการตรวจข่าวย้อนกลับให้ดี ขจัดความกลัวความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น และ 9) เป็นการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน⁴⁶⁵ โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร 2) การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก 4) การเจรจาต่อรอง 5) การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก และ 6) การบังคับ⁴⁶⁶ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม กล่าวคือ การให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมในการวางแผน ออกแบบ และการนำไปใช้ 2) การสื่อสาร กล่าวคือ การสื่อสารและการอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงธรรมชาติและความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง 3) การสนับสนุน กล่าวคือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง 4) การให้รางวัล กล่าวคือ การที่บุคลากรที่ได้รับผลในด้านที่ดีจากการเปลี่ยนแปลงจะมีการต่อต้านน้อย 5) การวางแผน กล่าวคือ การวางแผนอย่างดีเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ดี ไม่ให้บุคลากรเกิดความวิตกกังวลกับสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นและเกิดความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้ และ 6) การบังคับ

⁴⁶⁴Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness: A Behavioral View** (Santa Monica:Goodyear,1997), 169.

⁴⁶⁵G. Watson, **The Planning of Chang**, 3rd ed. (New York: Holt Rinehart and Winston,1976), 149-150.

⁴⁶⁶Stephen P. Robbins, **Essentials of Organization Behavior**, 4th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.,1994), 261.

กล่าวคือ เมื่อใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้ผลการบังคับจึงเป็นวิธีการสุดท้ายที่ได้รับการเลือกใช้ แต่ก็อาจจะส่งผลในเชิงลบขึ้นได้⁴⁶⁷

ลิปพิตต์ (Lippitt) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาในการดำเนินการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม 2) เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล 3) ทุกคนมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า 4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ 5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก 6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา 7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ 8) เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน และ 9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา⁴⁶⁸

2) การพัฒนาองค์การ

ในตำราด้านการจัดการหรือด้านพฤติกรรมองค์การนั้นส่วนใหญ่มักจะพูดถึงคำอีกคำหนึ่งซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน นั่นก็คือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) จนทำให้หลายคนเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องเดียวกัน หรือเป็นคำที่ใช้แทนกันได้ โดยที่แท้จริงสองคำนี้มีความแตกต่างกันบางประการ ทั้งนี้การพัฒนาองค์การนั้นได้เป็นสาขาวิชาเฉพาะด้านการจัดการองค์การมานานกว่า 20-30 ปี และการพัฒนาองค์การนั้นแท้ที่จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงองค์การชนิดหนึ่ง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นไปที่เรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เช่น การสื่อสาร การแก้ปัญหา การเรียนรู้ หรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม ที่ต้องอาศัยความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้นเป็นส่วนย่อยอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ⁴⁶⁹

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “การพัฒนา” ไว้ว่าเป็นกริยา มีความหมายว่า ทำให้เจริญ⁴⁷⁰ ครั้นทำให้เป็นอาการนามแล้วนำมาสนธิเข้ากับคำว่า องค์การจึงสำเร็จรูปคำเป็น “การพัฒนาองค์การ” ซึ่งหมายถึง การทำให้องค์การเจริญ หรือการทำความเจริญให้แก่ องค์การ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) นั้น นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบคฮาร์ด (Beckhard,1969) เบนนิส (Bennis,1969) เฟรนช์และเบล (French and Bell,1973) แม็คคิล (McGill,1977) ไมเคิล (Michael,1977) เดวิส (Davis,1979) นิวสตรอมและเดวิด (Newstrom and David,1993) ดาฟท์ (Daft,2004) คัมมิง

⁴⁶⁷Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices** (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1996), 211-212.

⁴⁶⁸G. L. Lippitt, **Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.,1964), 151-152.

⁴⁶⁹สุพร เสียนสลาย, “นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 6-7.

⁴⁷⁰ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

และวอร์เลย์ (Cummings and Worley,2005) บราวน์และฮาร์เวย์ (Brown and Warvey,2006) แซมเวลและทราวิส (Samuel and Trevis,2006) ฮิตต์, มิลเลอร์, และ คอเลลล่า (Hitt, Miller, and Colella,2006) และ จอร์จและโจนส์ (George and Jones,2008) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั่วทั้งระบบอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลขององค์การให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ต้องได้รับมติเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือ และเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

ด้วยเหตุที่เราพิจารณาการพัฒนาองค์การ โดยการใช้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของมนุษย์ และการประยุกต์เครื่องมือและเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหา ด้วยการคำนึงถึงค่านิยมที่สำคัญของบุคคล ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเน้นการปรับปรุงโดย 1) การให้บุคลากรในองค์การนั้นสามารถเลือกวิธีการที่จะช่วยให้ตนเองเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อตนเองในทางที่ดีขึ้น 2) การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนอำนาจกันระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การนั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ 3) การให้บุคลากรในองค์การอยู่ในตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสมกับตนเองให้มากที่สุด เพื่อที่จะให้อยู่ในระบบใหม่ได้ดีที่สุดนั่นเอง⁴⁷¹

คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ ซึ่งมีทั้งแตกต่างและคล้ายคลึงกัน สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ล่วงหน้า 2) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาระบบขององค์การ โดยส่วนรวม 3) การพัฒนาองค์การนั้นเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 4) การพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์การ 5) การพัฒนาองค์การนั้นอยู่บนพื้นฐานการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ 6) การพัฒนาองค์การนั้นต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 7) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและค่านิยมของกลุ่มคน 8) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน 9) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน 10) การพัฒนาองค์การนั้นเน้นการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเป็นสำคัญ 11) การพัฒนาองค์การนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน และ 12) การพัฒนาองค์การนั้นเป็นภารกิจของบุคคลทุกคนในองค์การ⁴⁷²

เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การนั้นมีดังนี้คือ 1) เป้าหมายด้านผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การ (Outcome goals of organization development) จะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และ 2) เป้าหมายด้านกระบวนการของการพัฒนาองค์การ (Process goals of organization development) จะมุ่งเน้นวิธีการที่จะทำให้

⁴⁷¹ John Schermerhon, **Management for Productivity** (New York: John Wiley & Sons, 1989), อ้างถึงในทองใบ สุดชาติ, **ทฤษฎีองค์การ:วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์** (อุบลราชธานี:สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), 397.

⁴⁷² ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 288-290.

พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งในเป้าหมายที่ 2 นี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรนั้นมีความแตกต่างจากความพยายามโดยทั่วไปของการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนอย่างเป็นทางการในองค์กร การพัฒนาองค์กรนั้นอาจเป็นรูปแบบหนึ่งของส่วนเพิ่มในการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนอย่างเป็นทางการ โดยที่คำว่า ส่วนเพิ่ม (Plus) นี้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จโดยวิธีการที่สมาชิกในองค์กรได้พัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ (Self-renewal) อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรเป็นวิธีการที่พยายามจะเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันนั้นก็ช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคล่องตัว และมีความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรยังมีลักษณะที่พิเศษคือ ความผูกพัน (Commitment) อย่างแน่นแฟ้นในคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Humanistic value) และหลักการที่ถูกกำหนดขึ้นจากพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กรได้สร้างความผูกพันในการปรับปรุงองค์กรโดยมีความเป็นอิสระในทางเลือกที่มีอยู่ร่วมกันรวมถึงความเชื่อมั่น นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วสิ่งที่เป็นข้อได้เปรียบของการพัฒนาองค์กรนั้นก็คือ ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมมนุษย์ภายในองค์กรอีกด้วย⁴⁷³

การพัฒนาองค์กรนั้นมีหลักการในการพัฒนาเช่นเดียวกับการพัฒนาอื่นๆ ดังนี้คือ 1) หลักประสิทธิภาพ (efficiency) คือการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากขั้นตอนในการทำงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมการทำงาน 2) หลักประสิทธิผล (effectiveness) คือผลงานที่ทำสำเร็จตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลงานดังกล่าวอาจเป็นผลผลิต หรือผลลัพธ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจเป็นทั้งสองอย่างรวมกันซึ่งเรียกว่า ผลสัมฤทธิ์ (achievement) ก็ได้ 3) หลักประหยัด (economy) คือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับต้องคุ้มค่า ซึ่งวัดได้จากการลงทุนหรือปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลประโยชน์ที่ได้รับ เช่น ใช้ทรัพยากรบุคคล เวลา งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ลดลงแต่ผลประโยชน์ที่ได้รับยังคงเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น และ 4) หลักพัฒนา (development) องค์กรจะต้องสร้างขีดความสามารถหรือศักยภาพในการปรับตัวไปสู่สภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยใช้กระบวนการผลิตที่ทันสมัย พยายามเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง⁴⁷⁴

โทมัส (Thomas, 1984) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การพัฒนาองค์กรยังต้องใช้หลักการทฤษฎีทางการบริหารหลายทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีความต้องการของ Maslow เน้นถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งในการพัฒนาองค์กร น่าจะนำมาเป็นองค์ประกอบในกระบวนการ 2) ทฤษฎีของ Herzberg เน้นที่ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ตามความต้องการของมนุษย์ 3) ทฤษฎีของ Lawler และ Vroom เน้นทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) อันได้แก่ รางวัล คำนิยม และการผสมผสานรางวัลและคำนิยม 4) ทฤษฎี

⁴⁷³ John R. Schermerhorn, Jr., **Management**, 6th ed. (New York.: John Wiley & Sons, Inc., 1999), 390.

⁴⁷⁴ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, research, and practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 297-301.

ของ Skinner ซึ่งเน้นเรื่องการเสริมแรง (Reinforcement) และ 5) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งเน้นถึงประเภทของบุคคลในองค์กรและวิธีการที่จะนำไปใช้กับคนในองค์กร⁴⁷⁵

กระบวนการการพัฒนาองค์กรนั้น โบวีและคณะ (Bovee and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การเข้ามาของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา 4) การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) การปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างเสถียรภาพและความเป็นสถาบัน 7) การป้อนกลับและการประเมินผล⁴⁷⁶ นิวสตรอมและเดวิส (Newstrom and David) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวินิจฉัยแรกเริ่ม 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล 3) การสะท้อนกลับข้อมูลและการเผชิญหน้า 4) การวางแผนปฏิบัติงานและการแก้ไข้ปัญหา 5) การใช้เครื่องมือสอดแทรก และ 6) การประเมินและการนำไปใช้⁴⁷⁷ คัมมิง และวอร์เลย์ (Cummings and Worley) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การให้สัญญาและการเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง 2) การวินิจฉัยองค์กร 3) การวินิจฉัยกลุ่มและงาน 4) การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล 5) การป้อนกลับข้อมูล 6) การออกแบบตัวสอดแทรก 7) การตั้งการและการจัดการเปลี่ยนแปลง และ 8) การประเมิน⁴⁷⁸ บราวน์และฮาร์เวย์ (Brown & Harvey) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคาดการณ์ในสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติการกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง 3) การวินิจฉัยปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน 4) การวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลง และ 5) การปรับปรุงตนเองใหม่ การกำกับติดตามและการรักษาสถานภาพที่เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่⁴⁷⁹ ดูบริน (Dubrin) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตระหนักกับรู้ปัญหา 2) การกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4) การตรวจสอบข้อมูล 5) การกำหนดประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน 6) การพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง 7) การดำเนินปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ 8) การประเมินผล⁴⁸⁰

เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์กร (OD interventions) นั้นเป็นกิจกรรมที่มีการจัดโครงสร้างไว้เพื่อช่วยในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร หรือเป็นกลุ่มของกิจกรรมการ

⁴⁷⁵ ชูชีพ พุทธิประเสริฐ, **การพัฒนาองค์กร: เทคนิคการบริหารการศึกษา** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 68.

⁴⁷⁶ C. L. Bovee, and Others, **Management** (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993), 351.

⁴⁷⁷ John W. Newstrom and Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 9th ed. (Philippines: National Book Store, 1993) 298-300.

⁴⁷⁸ Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organization Development and Change**, 8th ed. (Ohio, U.S.A.: Thompson South-Western, 2005), 71.

⁴⁷⁹ Donald R. Brown and Don Harvey, **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed. (NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 14-17.

⁴⁸⁰ Andrew Dubrin, **Fundamentals of organizational behavior**, International Student Edition (Canada: Thomson South-Western, 2007), 368-369.

เปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ โดยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การตามกลุ่มเป้าหมายนั้นมีดังนี้

1. เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การกลุ่มเป้าหมายระดับบุคคล (Individuals) ซึ่งประกอบด้วย 1.1) กิจกรรมในการวางแผนชีวิตและอาชีพ 1.2) การสอนและการให้คำปรึกษา 1.3) การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (T-group training) 1.4) การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อฝึกทักษะ ความรู้ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การวางแผน ทักษะในการกำหนดเป้าหมาย 1.5) การพัฒนาองค์การด้วยตารางเครือข่าย (Grid) ชั้น 1 1.6) การออกแบบงานใหม่ 1.7) การพัฒนาองค์การของ Gestalt และ 1.8) การกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

2. เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การกลุ่มเป้าหมายระดับย่อย (Dyads/Triad) ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การให้คำปรึกษาในกระบวนการ 2.2) การยุติข้อพิพาทโดยบุคคลที่สาม 2.3) เทคนิคในบทบาทของการเจรจา และ 2.4) การพัฒนาองค์การของ Gestalt

3. เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การกลุ่มเป้าหมายระดับกลุ่ม (Teams and Groups) ซึ่งประกอบด้วย 3.1) การสร้างทีมงาน 3.1.1) ที่มุ่งเน้นงาน และ 3.1.2) ที่มุ่งเน้นองค์การ 3.2) การพัฒนาองค์การของ Gestalt 3.3) การพัฒนาองค์การด้วยตารางเครือข่าย (Grid) ชั้นที่ 2 3.4) การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ 3.5) การให้คำปรึกษาในกระบวนการ 3.6) บทบาทในการเจรจา 3.7) เทคนิคในการวิเคราะห์บทบาท 3.8) กิจกรรมในการสร้างทีมงาน 3.9) การศึกษาในด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การวางแผน การกำหนดเป้าหมายกลุ่ม 3.10) ทีมงานของ MBO 3.11) ระบบทางเทคนิคและสังคม (STS) 3.12) โปรแกรมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน 3.13) วงจรคุณภาพ และ 3.14) การบริหารจัดการเป็นทีม

4. เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การกลุ่มเป้าหมายระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Relations) ซึ่งประกอบด้วย 4.1) กิจกรรมระหว่างกลุ่ม 4.1.1) ที่มุ่งเน้นกระบวนการ และ 4.1.2) ที่มุ่งเน้นงาน 4.2) การใช้อีกการอื่นเป็นกระบอกเสียง 4.3) การมีส่วนร่วม 4.4) การให้คำปรึกษาในกระบวนการ 4.5) การยุติข้อพิพาทโดยการใช้อีกการที่สามในระดับกลุ่ม 4.6) การพัฒนาองค์การด้วยตารางเครือข่าย (Grid) ที่ 3 และ 4.7) การสำรวจการป้อนกลับ

5. เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การกลุ่มเป้าหมายระดับองค์การโดยรวม (Total organization) ซึ่งประกอบด้วย 5.1) ระบบทางเทคนิคและสังคม (STS) 5.2) การเรียนรู้แบบคู่ขนาน 5.3) MBO (รูปแบบการมีส่วนร่วม) 5.4) การวิเคราะห์วัฒนธรรม 5.5) การประชุมแบบเผชิญหน้า 5.6) การวางแผนเชิงกลยุทธ์/กิจกรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5.7) การพัฒนาองค์การด้วยตารางเครือข่าย (Grid) ที่ 4, 5 และ 6 5.8) การสำรวจการป้อนกลับ 5.9) โปรแกรมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน 5.10) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และ 5.11) การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ อย่างขนานใหญ่⁴⁸¹

การเลือกใช้เครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การนั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้มาก เพราะว่าการเลือกเครื่องมือสอดแทรกที่ผิดอาจส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไม่คาดคิด และอาจนำไปสู่ปัญหาและข้อขัดแย้งยิ่งขึ้นในองค์การจนอาจนำไปสู่การล่มสลายของกิจกรรมองค์การได้ ซึ่งปัจจัยที่ควร

⁴⁸¹Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**, 6th ed.(New Jersey:Prentice-Hall, Inc.,1999), 153.

คำนี้ถึงนั้น พอสรุปได้ดังนี้คือ 1) การเก็บข้อมูลและวินิจฉัยอย่างถูกต้อง 2) การใช้หลายเครื่องมือสอดแทรกผสมกันจำต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าควรใช้เทคนิคใดก่อนหรือหลัง 3) การใช้เครื่องมือสอดแทรกที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ควรยึดหลักความสมัครใจเท่านั้นไม่ควรให้เกิดการบังคับขู่เข็ญเพราะจะทำให้เกิดข้อขัดแย้งและปัญหาตามมา 4) องค์กรไม่ควรมุ่งที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว ควรมองปัจจัยอื่นร่วมด้วย 5) เครื่องมือสอดแทรกที่นำมาใช้นั้นต้องมุ่งให้เกิดความสัมพันธของบุคลากรในองค์กรที่เอื้อต่อการประสานงานและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน 6) ผู้บริหารและผู้นำต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพราะเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้เวลามากเกินไปจะทำให้ห้องค์การได้รับผลกระทบมากขึ้นและอาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้⁴⁸²

การทำให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จได้นั้น กริฟฟิน และมัวร์เฮด (Moorhead and Griffin) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้การใช้เครื่องมือสอดแทรกของพัฒนาองค์กรมีผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) การดำเนินการให้เป็นภาพรวม 2) การที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความร่วมมือ 3) การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม 4) การส่งเสริมให้มีการสื่อสารในระบบเปิด และ 5) การให้รางวัลแก่ผู้ที่สนับสนุน⁴⁸³ สถิตย์ กองคำ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ คือ 1) นักปฏิบัติการพัฒนาองค์กร คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีฐานะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ทำการสอดแทรกหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ 3) บุคลากรในองค์กรทุกคน 4) โครงการในการพัฒนาองค์กร 5) ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร และ 6) ผู้ประเมินผลการพัฒนาองค์กร⁴⁸⁴

ข้อจำกัดและปัญหาของการพัฒนาองค์กร สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยทั้ง 5 ประการ ได้แก่ 1) องค์กรและเป้าหมายขององค์กร (Organization and Goal) ถ้าเป็นองค์กรแบบปิดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเพราะว่ามีแรงจูงใจต่ำแต่มีผลประโยชน์ภายในองค์กรสูงทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดการต่อต้านทำให้มีการพัฒนาน้อยและไม่สมบูรณ์ทั้งที่องค์กรมีขนาดใหญ่ มีปัญหาและความขัดแย้งขึ้นมาก ขาดความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้บทบาทของผู้บริหารกับทีมที่ปรึกษามีน้อยหรือไม่เชื่อทีมที่ปรึกษา 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หากผู้นำขาดคุณสมบัติของการเป็นที่ปรึกษา ไม่มีเทคนิคในการแนะนำ ไม่มีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ ตลอดจนไม่มีการกระตุ้นและการจูงใจแล้ว การพัฒนาองค์กรย่อมไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 3) ผู้บริหาร (Executive) ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความร่วมมือเพราะเกรงว่าจะเสียหายตนเอง หากพบว่าบริหารงานได้ไม่ดีจึงต้องจัดให้มีการพัฒนาองค์กร และยังไม่ยอมรับ

⁴⁸²อนิวัช แก้วจางงค์, **หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 1** (สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 277-278.

⁴⁸³Gregory Moorhead and Ricky W Griffin, **Organizational behavior : managing people and organizations**, 4th ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin Company,1995), 487-488.

⁴⁸⁴สถิตย์ กองคำ, “การพัฒนาองค์กร,” ใน เอกสารคำสอนรายวิชาเทคนิคการบริหารการศึกษา **บทที่ 2 โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา (นครราชสีมา:สถาบันราชภัฏนครราชสีมา,2542), 23-24.**

ความจริงที่เกิดขึ้น มักจะโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารบ่อยจนเกินไป จึงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่ต่อเนื่อง และนโยบายอาจจะทำให้เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนไป 4) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่เชื่อฟังทีมที่ปรึกษา มีการต่อต้านทั้งต่อหน้าและลับหลัง เรียกร้องสิทธิต่างๆ เกินกว่าสิทธิที่ควรจะมีควรจะได้ ต้องการจะเป็นผู้รับมากกว่าที่จะเป็นผู้ให้ ไม่รู้จักวิธีการพูดเสนอความต้องการที่ถูกต้อง จึงทำให้ผู้บริหารหรือทีมที่ปรึกษาไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน และ 5) การเมืองในองค์กร (Organization politics) ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหาร หรือการเล่นพรรคเล่นพวกของสมาชิกในองค์กร เช่น การฝากบุคคลที่ใกล้ชิดเข้าไปทำงาน การไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กร มีการจับผิด การปลดผู้บริหาร การวิ่งเต้นของตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อบัญชีและกำลังใจของผู้ร่วมงานในองค์กรและส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร⁴⁸⁵

2.6 นวัตกรรมและเทคโนโลยี

1) นวัตกรรม

คำว่า นวัตกรรมนั้นมาจากภาษาอังกฤษว่า Innovation เป็นคำนามมาจากคำกริยาว่า Innovate มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษว่า Inovare [in(=in)+ novare = to renew, to modify] และ novare มาจากคำว่า novus (=new) ดังนั้นคำว่า Innovate แปลตามรูปศัพท์แล้วได้ความหมายว่า “ทำใหม่, เปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา” คำว่า Innovation อาจแปลได้ว่า “การทำสิ่งใหม่ ๆ, สิ่งใหม่ที่ทำขึ้นมา” แต่เดิมนั้นมีผู้บัญญัติศัพท์ว่า นวัตกรรม ซึ่งนำไปเทียบเคียงกับภาษาละตินโดยใช้คำบาลี-สันสกฤตแทน นว=ใหม่ + กรรม (การทำ, สิ่งที่ทำ) รวมความแล้วแปลว่า การทำใหม่, สิ่งที่ทำใหม่ แต่คำว่า นวัตกรรมนี้มีใช้อยู่แล้วซึ่งแปลว่า การก่อสร้าง, การซ่อมแซม, การสร้างใหม่ ซึ่งถ้าหากจะใช้คำว่า นวัตกรรม แทนคำว่า Innovation จะเป็นการสับสนจึงได้บัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นใช้แทนว่า นวัตกรรม มีรากศัพท์มาจากภาษาบาลี-สันสกฤต 3 คำ คือ นว ซึ่งแปลว่าใหม่ + ตฺต บังญัติในภาวตัทธิต ซึ่งแปลว่า ความมี, ความเป็น + กมฺม ซึ่งแปลว่า การทำ, สิ่งที่ทำ เนื่องจากว่ามี ต ซ่อนกัน 2 ตัว และตัวหลังไม่มีสระกำกับจึงได้ตัดออกเสียตัวหนึ่ง แต่ยังคงอ่านว่า “นะ-วัต-ตะ” เมื่อพิจารณาความหมาย ศัพท์บัญญัติวิชาการศึกษาคำว่า นวัตกรรม จึงหมายถึง “การทำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มเติมวิธีการที่มีมาอยู่เดิม เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น”

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่าเป็นนาม มีความหมายว่า สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น และแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า innovation⁴⁸⁶ ส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ

⁴⁸⁵ ศีรวิรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญญิกิตติ, และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์กร** (กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสารจำกัด, 2545), 229-230.

⁴⁸⁶ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

และสังคม⁴⁸⁷ นักวิชาการทั้งหลายเช่น บาร์เน็ตต์ (Barnett,1953) ไมลส์ (Miles,1964) แฮฟล็อก (Havelock,1971) โรเจอร์และชอมาเกอร์ (Roger and Shomaker,1971) ฮิวส์ (Hughes,1971) มอร์ดัน (Morton,1973) นิโคลและจอร์จ (Nicholls and Gerge,1983) ดรึคเกอร์ (Drucker,1985) แกททิเกอร์ (Gattiker,1990) ฟรีแมนและโซเต้ (Freeman and Soete,1997) โรเจอร์ (Roger,2003) อีเมอร์ และคณะ (Emery and Others,2005) กรีนเบิร์ก (Greenberg,2005) และ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,2006) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมนั้น หมายถึง ความคิดใหม่ รูปแบบใหม่ วิธีการใหม่ แนวทางใหม่ ที่ได้ปรับประยุกต์ สร้างสรรค์ และพัฒนา ทั้งจากความรู้เดิมหรือการคิดค้นขึ้นมาใหม่ ซึ่งในความเป็นจริงไม่ว่าในหน่วยงานกิจการใดก็ตาม เมื่อมีการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือมุ่งที่จะให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ก็เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมของหน่วยงานกิจการนั้น ๆ

เฮฟล็อกและฮิวเบอร์แมน (Havelock and Huberman) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นวัตกรรมนั้นคือ ความพยายามแนวใหม่เพื่อจะทำให้เกิดระบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นหรือเพื่อสร้างระบบขึ้นมาใหม่ โดยนวัตกรรมนั้นมีรูปแบบ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ระบบ กล่าวคือ สิ่งที่น่าสนใจศึกษาค้นคว้า ความรู้ด้านระบบส่งผลให้มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นและนำความรู้ไปสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ต่อไป ส่งเสริมความเข้าใจและพัฒนาความสามารถของบุคคล ระบบที่พัฒนานั้นเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น 2) ความสมบูรณ์ของระบบ กล่าวคือ ระบบอาจถูกมองว่าเป็นแนวความคิดที่มีความสัมพันธ์กันของระบบภายในโดยระบบภายในอาจรวมกันเป็นหนึ่งเดียวแบบหลวมๆ หรือแบบแข็งแรง ระบบอาจจะพัฒนาไปสู่ระบบที่สมบูรณ์มากขึ้น แต่บางครั้งระบบก็อาจเสื่อมลงหรือกระจายไม่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน 3) การสร้างระบบ กล่าวคือ การสร้างระบบส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากนโยบาย เนื่องด้วยนโยบายใหม่ๆ มักเกิดจากความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงระบบใหม่ๆ ขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตามระบบมีการขยายตัวอย่างจำกัด เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ความเจริญเติบโต ความมั่งคั่งของชาติจึงถูกจำกัดลงด้วยนโยบายสร้างระบบอย่างเป็นขั้นตอนแล้วแพร่กระจายไปสู่บุคคลอื่นทำให้เกิดการสื่อสารต่อกัน ไปทั่วสังคม แนวคิดของระบบหากสังคมรับรู้ สนใจและเห็นความสำคัญจะทำให้สัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างดี และ 4) ความพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ระบบจะประสบความสำเร็จหรือไม่ สิ่งสำคัญคือ ความพยายามทำต่อไปอย่างไม่จบสิ้น ทั้งการแก้ไขจากภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนสสารในระบบกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการจัดการแก้ไขภายในระบบ ในสังคมมนุษย์การเปลี่ยนแปลงของระบบมีอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับนโยบาย ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมกับปัญหาที่มีอยู่ จึงจำเป็นต้องออกแบบนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วย การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะเกิดขึ้นมาอย่างช้าๆ หรืออย่างรวดเร็วจึงอาจนับได้ว่าเป็นสัญลักษณ์แห่งนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงก็มีผลเกิดขึ้น 2 อย่างคือ ความหมายใหม่หรือข้อดีของการพัฒนา⁴⁸⁸

คณัย เทียนพุด ได้กล่าวถึงจุดกำเนิดนวัตกรรมในธุรกิจว่ามาจาก 2 แหล่งหลักด้วยกัน คือ 1) การคิดค้นภายในองค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงาน

⁴⁸⁷สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), ประวัติสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.most.go.th/main/index.php/org/1511-nia.html>

⁴⁸⁸R. G. Havelock and A. M. Huberman, *Solving educational problems: The theory and reality of innovation in developing countries* (New York: Praeger, 1978), 24-28.

วิจัยและพัฒนา (Research and Development-R&D) ขึ้นภายในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ นำไปสู่มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการขององค์กร จะเห็นได้ว่าการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรค้นคว้าสร้างความคิดใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ และ 2) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียว โดยลักษณะคือ เปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก จะทำให้แนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว และหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะถูกจัดกระจายกันอยู่ในองค์กรต่างๆ เช่น การจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) เลือกรับจ้างหน่วยงานภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรืออาจจะมีร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับเทคโนโลยี เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้อุตสาหกรรมสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงาน โดยไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรอีกต่อไป⁴⁸⁹

โทมัส ฮิวส์ (Thomas Hughes) ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะประดิษฐ์คิดค้น (Invention) หรือเป็นการประดิษฐ์ของเก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย 2) ระยะพัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลองจัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) และ 3) ระยะแพร่กระจาย (Implementation) เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรม (Innovation)⁴⁹⁰

วิญญู มั่งคั่ง ได้ให้หลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาว่าสิ่งใดคือ นวัตกรรม ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน 2) มีการนำวิธีการจัดระบบ (System Approach) มาใช้พิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใช้เข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์ให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่าจะช่วยให้ดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ 4) ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งในระบบงานปัจจุบัน⁴⁹¹ ส่วน อัญชลี โพธิ์ทอง และ อภัยศรี พลอดเปลี่ยว ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักการสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ได้แก่ 1) เป็นสิ่งแปลกใหม่ไปจากเดิม ซึ่งอาจเกิดจากการคิดค้นขึ้นเอง หรือจากการดัดแปลงของเดิม หรือจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแต่งของเดิม 2) ได้รับการตรวจสอบหรือทดลองและปรับปรุงพัฒนา และ 3) นำมาใช้หรือปฏิบัติจริง⁴⁹²

⁴⁸⁹ ดนัย เทียนพูน, อ้างถึงใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, องค์ความรู้นวัตกรรม, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-02.html>

⁴⁹⁰ กุชงค์ อังคปริษาเศรษฐ์ และ กิตติ จรรย์ยานนท์, เทคโนโลยีทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), 13-14.

⁴⁹¹ เรื่องเดียวกัน, 15.

⁴⁹² อัญชลี โพธิ์ทอง และ อภัยศรี พลอดเปลี่ยว, นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 25.

เป้าหมายของนวัตกรรมตามที่คณะกรรมการส่งเสริมอุตสาหกรรมนั้นมี 5 ประการ ดังนี้คือ 1) เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ 2) เพื่อการขยายขอบเขตทางธุรกิจ 3) เพื่อการขยายขอบเขตคุณภาพของผลิตภัณฑ์ 4) เพื่อการลดต้นทุนและวัฏจักรในการผลิต และ 5) เพื่อการพัฒนาคุณภาพการผลิต⁴⁹³

ประเภทของนวัตกรรมนั้น ชุมปีเตอร์ (Schumpeter) ได้จำแนกออกเป็น 4 ประเภท ('4Ps' of innovation) ได้แก่ 1) Product innovation : การเปลี่ยนแปลงใน "ผลิตภัณฑ์หรือบริการ" ขององค์กร เช่น การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่ดูทีวีได้ หรือ Chat กับเพื่อนได้ตลอดเวลา 2) Process innovation : การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น Nomia ย้ายฐานการผลิตไปที่จีน หรือ การเพิ่มนวัตกรรม PDA สามารถโทรศัพท์ได้ 3) Position innovation: การเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็น ทรูมูฟ ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ และ 4) Paradigm innovation : การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่นวัตกรรมองค์กรให้เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Model) เช่น เดิมเชื่อว่าการผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีต ทั้งยังมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ แต่ต่อมาการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม สามารถควบคุมคุณภาพรถยนต์ให้มีสมรรถนะคงที่เท่ากันได้ดีกว่า หรือ แม้กระทั่งเราเชื่อว่าการเก็บเงินค่า AC กับประชาชนแบบกินเปล่า เป็นเรื่องที่ดีกับองค์กรแต่เมื่อมีการให้เก็บแบบ IC ตามการใช้งานจริง ทั้งยุติธรรมกับประชาชนแล้วยังทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นด้วยอีก เป็นต้น⁴⁹⁴ สมิท (Smith) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กับคนหรือผู้บริโภค เช่น เครื่องซักผ้า เครื่องดูดฝุ่น เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นก็จะเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบ (components) และระบบ(System) 2) นวัตกรรมด้านบริการ (Services Innovation) ซึ่งนวัตกรรมด้านบริการนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible product) เหมือนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แต่จะเป็นรูปแบบของการให้บริการ (services) เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริการด้านการเงินของธนาคาร บริการของบริษัทมือถือด้านโปรโมชั่น ต่างๆ เช่น AIS สามารถให้ลูกค้ากำหนดประเภทโปรโมชั่นได้เอง เป็นต้น และ 3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมกระบวนการนี้ สมิทได้กล่าวไว้ว่า ถ้าเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อสังคมกว่าสองประเภทข้างต้น ซึ่งการจำแนกรูปแบบของนวัตกรรมนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดแยกแยะและทราบถึงรูปแบบของสินค้าและบริการที่จะต้องทำการต่อยอดหรือพัฒนา⁴⁹⁵ สมิท เอื้อจิระพงษ์พันธ์และคณะได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจำแนกประเภทของนวัตกรรมอาจมีความแตกต่างกันออกไป ตามบริบทและเป้าประสงค์ของการใช้ประโยชน์

⁴⁹³ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, องค์ความรู้นวัตกรรม, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/innol-03.html>

⁴⁹⁴ โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter), จุดกำเนิดนวัตกรรม และประเภทของนวัตกรรม ('4Ps' of innovation), เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก จาก <http://jounjoue.wordpress.com/>

⁴⁹⁵ เดวิด สมิท (David Smith), จุดกำเนิดนวัตกรรม และประเภทของนวัตกรรม ('4Ps' of innovation), เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก จาก <http://jounjoue.wordpress.com/>

จากนวัตกรรม แล้วทำการจำแนกประเภทนวัตกรรมออกเป็นมิติ ได้ 3 มิติ กล่าวคือ 1) มิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรม จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์(Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม จำแนกตามระดับหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน(Radical Innovation) และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และ 3) มิติด้านการส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการดำเนินงาน จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation)⁴⁹⁶ ดนัย เทียนพุด ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ ต่อโลก ต่อประเทศ องค์กรหรือแม้แต่ตัวเราเอง 2) นวัตกรรมในขบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม และ 3) นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) นวัตกรรมทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและ ยั่งยืนได้ ธุรกิจต้องค้นหา "นวัตกรรมธุรกิจ" ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ดนัย เทียนพุด ยังได้อธิบายไว้อีกว่า นวัตกรรมมิใช่เพียงแค่อุบายความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องเป็น ความคิดใหม่ๆที่สามารถขายได้ หรือ การทำให้ความคิดใหม่ๆ มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ แหล่งที่สำคัญที่สุดของการเกิดนวัตกรรม อยู่ที่ "ลูกค้าหรือตลาดการแข่งขัน" เพราะจะแสดงถึงความต้องการของผู้บริโภค ความมีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คู่แข่งนำหน้าเข้ามาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เราจะสร้างอัตราเร่งสู่ นวัตกรรมใหม่ของธุรกิจ โดย 1) ต้องมีความก้าวหน้าในองค์ความรู้และเทคโนโลยี ในลักษณะวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบรับรู้ ซึ่งในต่างประเทศมีการพัฒนาต่อยอดความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง จากการสร้างพื้นฐานมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาและธุรกิจเอกชนที่เป็นบริษัทระดับโลก 2) การสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ของธุรกิจ แยกเป็น 2.1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการนำเทคโนโลยีขั้นสูงหรือความรู้ใหม่เพื่อผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ออกมาสู่ตลาด 2.2) นวัตกรรมกระบวนการทางธุรกิจ ที่สามารถใส่หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง และ 2.3) นวัตกรรมธุรกิจ-ความรู้ คือการที่ธุรกิจมุ่งสนใจใน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการมาอย่างยาวนาน จึงเกิดความคิดใหม่ที่จะแสวงหานวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจ เช่น นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมจัดการ เพราะเป็นสิ่งที่ครอบคลุมประเด็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 3) การเพิ่มอัตราเร่งสู่ นวัตกรรมใหม่ๆ โดย 3.1) เร่งการเรียนรู้ ความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ จากทุกแห่งทั่วทุกที่จากทุกมุมโลก 3.2) ธุรกิจต้องทบทวนความคิดใหม่ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็น การศึกษาและเรียนรู้แบบวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบการรับรู้ ไม่ใช่วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบการผลิตภาพ หรือ การเรียนรู้แบบนวัตกรรมและผลิตภาพ และ 3.3) ธุรกิจต้องเรียนรู้และเข้าใจทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม

⁴⁹⁶ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ,” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 33, 128 (ตุลาคม-ธันวาคม 2553): 50.

กระบวนการและนวัตกรรมธุรกิจ-ความรู้การเป็นองค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่าองค์กรนวัตกรรมและผลิตภาพ จะทำให้ธุรกิจเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน⁴⁹⁷

สมิธ (Smith) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of Innovation) นั้นสามารถพิจารณาได้หลายมุมมองด้วยกัน แต่หากจำแนกตามปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรมซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) และความต้องการของผู้บริโภค (Market Demand) แล้วสามารถจำแนกลักษณะของกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) กล่าวคือ การเกิดนวัตกรรม เกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของการลงทุน และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค (Demand Pull) การเกิดนวัตกรรมในลักษณะนี้ เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักและนำกลับมาสู่การสร้างและพัฒนาวัตกรรมการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 3) การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) เป็นการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภค และเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาวัตกรรมการให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน⁴⁹⁸ ดนัย เทียนพูน ได้กล่าวถึงเทคนิคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) เทคนิคซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก อาจเป็นการติดต่อขอซื้อโดยตรง ในนวัตกรรมที่องค์กรนั้นคิดค้นขึ้นมาอยู่แล้ว หรือจะเป็นการติดต่อในลักษณะเอาที่ซอร์สเพื่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีตามลักษณะที่ต้องการ 2) เทคนิคการร่วมมือในรูปแบบต่างๆ กับองค์กรอื่นๆ (Partnering) เพื่อนำความรู้ ความสามารถและทรัพยากรจากองค์กรภายนอกเข้ามาใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับบุคลากรของกิจการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานจุดเด่นขององค์กรดังกล่าวเข้าด้วยกัน เช่น บริษัท Intel ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในอเมริกาและอังกฤษ จัดตั้งห้องปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อค้นคว้าและวิจัยพัฒนานวัตกรรมในสินค้าและบริการ 3) เทคนิคการเข้าร่วมลงทุนและ/หรือเข้าซื้อกิจการ ในหน่วยงานเล็กที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำจุดเด่นของหน่วยงานดังกล่าว เข้ามาใช้พัฒนาต่อไปในอนาคต เช่น Cisco ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ได้เสาะหาหน่วยงานเล็กๆ ที่มีจุดเด่นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ เพื่อขอร่วมลงทุน หรืออาจเข้าซื้อกิจการ เพื่อนำจุดเด่นขององค์กรนั้นๆ มาต่อยอดธุรกิจโดยอัตโนมัติ รวมถึงผสมผสานจุดเด่นต่างๆ ของทั้งสองกิจการเข้าด้วยกัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาและต้นทุนในการพัฒนาจุดเด่นดังกล่าวขึ้นเอง และ 4) เทคนิคการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Broker) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูล และแนวคิด (Idea) ใหม่ๆ ระหว่างกันในวงกว้าง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เข้ามามีบทบาทในการสร้างไอเดียใหม่ๆ เช่น บริษัท Eli Lilly ได้จัดตั้งเว็บไซต์ www.innocentive.com ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นจาก

⁴⁹⁷ ดนัย เทียนพูน, อ้างถึงใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, **องค์ความรู้นวัตกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-06.html>

⁴⁹⁸ David Smith, **Exploring Innovation** (Berkshire, UK:McGraw-Hill Education,2006), อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ,” **วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 33, 128 (ตุลาคม-ธันวาคม 2553): 57.

กลุ่มสาธารณชนทั่วโลก โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่างๆ⁴⁹⁹

โรเจอร์ (Rogers) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเผยแพร่และการกระจายนวัตกรรมไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นวัตกรรม (innovation) ถือเป็นารับเอาสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล 2) การสื่อสาร (communication) โดยการแพร่กระจายนวัตกรรม ซึ่งนับได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการกระจายนวัตกรรม ทั้งนี้เป็นการขยายในด้านความคิดจากแหล่งที่คิดค้นหรือการสร้างสรรค์ของผู้ใช้หรือผู้รับ ถือเป็นปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในการสื่อสารความคิดและสิ่งใหม่ๆ จากคนหนึ่ง ไปสู่อีกคนหนึ่ง ทั้งนี้เป็นการนำมาซึ่งระบบประสานงานและผลลัพธ์ที่ดี 3) ระบบสังคม (social system) เป็นกลุ่มประชากรที่มาจากปัจเจกบุคคลที่มีหน้าที่แตกต่างกันและเข้ามารวมกลุ่มกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้บรรทัดฐานระบบสังคมนั้นๆ อาจแตกต่างกัน เช่น ระบบสังคมที่มีบรรทัดฐานแบบดั้งเดิมแต่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ หรืออาจเป็นระบบสังคมที่ทันสมัยอยู่แล้วและได้รับการกระตุ้นให้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และ 4) ผู้นำทางความคิด กล่าวคือ ผู้ที่จะเป็นผู้กำหนดหรือตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยส่วนใหญ่แล้วนั้นมักจะเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลในระบบสังคมนั้นๆ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ที่จะนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้หรือการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ของกระบวนการยอมรับเกิดขึ้นก่อน โดยระดับของการยอมรับนั้นมีอยู่ 5 ขั้นตอนดังกล่าวแล้วนั้น⁵⁰⁰

กระบวนการยอมรับนวัตกรรมตามทัศนะของเฮฟล็อกค์และฮิวเบอร์แมน (Havelock and Huberman) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความตระหนัก (Awareness) กล่าวคือ เมื่อนวัตกรรมแพร่กระจายออกไป สังคมเริ่มตระหนักว่ามีสิ่งแปลกใหม่จากสังคมอื่น มาสู่สังคมของตน บุคคลจะรู้สึกสงสัยแล้วก็จะเริ่มแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นกับนวัตกรรม 2) ความสนใจ (Interest) กล่าวคือ เริ่มแสวงหาข้อมูลด้านต่างๆเกี่ยวกับนวัตกรรมทั้งด้านบวก ซึ่งหมายถึง ประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น ความมีหน้าตา คุณภาพชีวิต สถานภาพทางสังคมและการยอมรับทางสังคม และทั้งด้านลบ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่จะสูญเสียหรือความเดือนร้อนอันเนื่องมาจากการรับนวัตกรรมนั้นๆ เช่นการลงทุนแล้วไม่ได้รับกำไรหรือขาดทุน เป็นต้น 3) การประเมิน (Evaluation) กล่าวคือ เมื่อหาข้อมูลครบถ้วนแล้ว ก็นำมาประเมินผลที่จะได้รับและเสียไป เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการลงทุนจะได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่เพียงไร 4) การทดลอง (Trial) กล่าวคือ ทดลองปฏิบัติหากว่าได้ผลดีมากกว่าผลเสียจะนำมาปฏิบัติต่อไป แต่หากว่ามีผลเสียมากกว่าผลดีการรับนวัตกรรมนั้นก็ถึงจุดสิ้นสุด และ 5) การยอมรับนวัตกรรม กล่าวคือ การรับเอานวัตกรรมนั้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและวิถีชีวิต ซึ่งหากกระบวนการรับนวัตกรรมดำเนินมาถึงขั้นที่ 5 นี้ถือว่าการเปลี่ยนแปลงโดยการรับนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์⁵⁰¹ เอเวอร์เร็ท (Everett) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของบุคคลไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทันด่วน แต่เป็น

⁴⁹⁹ คณัย เทียนพูน, อ้างถึงใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, **องค์ความรู้นวัตกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-04.html>

⁵⁰⁰ Everett M. Rogers, **Diffusion of Innovations**, 5th ed. (New York: Free Press, 2003), 36-38.

⁵⁰¹ R. G. Havelock, and A. M. Huberman, **Solving educational problems: The theory and reality of innovation in developing countries** (New York: Praeger, 1978), 138-144.

กระบวนการที่ต้องใช้เวลา ประกอบด้วยการกระทำและการตัดสินใจที่เป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นความรู้ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ถึงการมีอยู่ของนวัตกรรมนั้นๆ 2) ขั้นโน้มน้าวใจ เป็นขั้นที่ทัศนคติของบุคคล ทั้งทางที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ต่อนวัตกรรมจะก่อตัวขึ้น 3) ขั้นตัดสินใจ บุคคลจะเกิดความรู้สึกถึงประโยชน์ของการยอมรับ และเห็นว่าเมื่อตัดสินใจนำไปปฏิบัติจะส่งผลดีต่อการยอมรับนวัตกรรมหรืออาจนำไปสู่การปฏิเสธนวัตกรรมนั้นๆ ก็ได้ 4) ขั้นปฏิบัติ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนพฤติกรรม เมื่อนำนวัตกรรมใหม่ไปปฏิบัติ และ 5) ขั้นทบทวนการตัดสินใจ ขั้นนี้เป็นขั้นที่บุคคลแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือสนับสนุน เพื่อยืนยันการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมที่กระทำไปแล้วแต่ก็อาจปฏิเสธนวัตกรรมนั้นๆ ก็ได้ เมื่อข้อมูลที่ได้มาขัดแย้งกับข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่มีอยู่เดิม⁵⁰² โรเจอร์ (Rogers) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ นวัตกรรม (Innovation-Decision Process) ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระดับความรู้ (knowledge stage) เป็นระดับแรก ของกระบวนการตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรม บุคคลได้รู้จักนวัตกรรมและได้แสวงหาความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นๆ บางคนกล่าวว่าการรับรู้ที่เกิดขึ้นได้โดยความบังเอิญ โดยที่บุคคลนั้นๆ ไม่ได้ตั้งใจจะ แสวงหาหรือต้องการจะรับรู้แต่ประการใด แต่บางคนกลับโต้แย้งว่าการรับรู้แบบนี้ คือ การเลือกรับรู้ (selective exposure) อย่างไรก็ตามโรเจอร์ (Rogers) ได้กล่าวว่า ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรมาก่อนอะไรมาหลัง ระดับความรู้ นี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1.1) การตระหนักรู้ว่ามีนวัตกรรมและรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ในระดับนี้ยังไม่ลึกซึ้งนัก 1.2) เป็นความรู้ เกี่ยวกับวิธีการใช้นวัตกรรม (how-to-knowledge) รู้ว่าจะใช้นวัตกรรมอย่างไร จึงจะเหมาะสม ถูกต้องต้องรู้วิธีการ ปฏิบัติแต่ละขั้นอย่างละเอียดพอที่จะดำเนินการได้ ฉะนั้นขั้นนี้นวัตกรรมมีความซับซ้อนมากเท่าใดก็ต้องการความรู้ เกี่ยวกับนวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้น และ 1.3) เป็นความรู้เกี่ยวกับหลักการ (principle knowledge) เป็นความรู้ เกี่ยวกับข้อเท็จจริง หลักการหรือทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติ เช่น ความรู้เกี่ยวกับจลนศาสตร์ ซึ่งอยู่เบื้องหลังการ ใช้งานชิ้น ทฤษฎีการเพิ่มผลเมืองซึ่งอยู่เบื้องหลัง จากการวางแผนครอบครัว ความรู้ในลักษณะนี้จะช่วยให้บุคคล เข้าใจนวัตกรรมและวิธีใช้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมอย่างมีเหตุผลมากขึ้น 2) ระดับเปลี่ยนเจตคติ (persuasion stage) เป็นระดับที่บุคคลจะเริ่มสร้างความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลหลังจากที่ เขามีความรู้ในเรื่องนวัตกรรมพอสมควรแล้วจากระดับแรกต้องการจะมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นๆ เพิ่มขึ้น ต้องการรู้รายละเอียดเกี่ยวกับนวัตกรรมในแง่ของผลประโยชน์ที่ได้รับ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ความ ยากง่ายของการนำไปทดลองใช้ ตลอดจนความผสมผสานกลมกลืนของนวัตกรรมในชุมชนนั้นๆ มีผลมากในขั้นนี้ กล่าวคือ มีผลต่อการเกิดเจตคติที่จะชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมนั้นๆ ซึ่งมีผลไปถึงการตัดสินใจที่จะยอมรับ นวัตกรรมในระดับต่อไป 3) ระดับการตัดสินใจ (decision stage) ในการตัดสินใจว่าจะยอมรับนวัตกรรมหรือไม่ นั้น ความจริงมีตั้งแต่ระดับแรกเป็นต้นมา เช่น ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ บุคคลต้องตัดสินใจเลือกรับรู้ นวัตกรรม เพียงบางอย่าง ไม่สามารถรับรู้ นวัตกรรมทั้งหมดที่ผ่านมาได้หรือในส่วนของความรู้สึกในระดับเปลี่ยนเจตคติ บุคคลจะต้องรับรู้บางอย่างที่จำเป็นสำหรับประเมิน จะตัดทิ้งหรือไม่สนใจความรู้อย่างอื่น การตัดสินใจนี้เป็นการ ตัดสินใจว่าจะลองใช้นวัตกรรมหรือไม่ด้วย ถ้านวัตกรรมนั้นสามารถทดลองได้บุคคลส่วนมากมักไม่ยอมรับ

⁵⁰² H. R. Everett, *Sensors for Mobile Robots: Theory and Application* (Wellesley, MA: A K Peters, Ltd.,1995), 152.

นวัตกรรมก่อนที่จะทำการทดลองดูเสียก่อน 4) ระดับการนำไปใช้ (implementation stage) บุคคลเมื่อตัดสินใจที่จะยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ แล้ว บุคคลก็จะนำนวัตกรรมไปใช้ ซึ่งในบางครั้งการนำนวัตกรรมไปใช้จะกินเวลานานมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้วัตกรมนั้น ๆ รวมทั้งการยอมรับที่จะใช้นวัตกรรมและการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ จึงมักมีการเตรียมจัดหาข้อมูลสำหรับขั้นการนำไปใช้นี้มาก เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติการใช้วัตกรมนั้นๆ ได้ และ 5) ระดับการยืนยัน (confirmation stage) บุคคลจะต้องได้รับแรงเสริม แรงกระตุ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจของเขา ถ้าพบว่าสาระหรือสิ่งที่ได้เกี่ยวกับวัตกรมนั้นขัดแย้งกัน บุคคลก็จะพยายามหลีกเลี่ยงสภาวะการขัดแย้งนั้นเพื่อยืนยันการตัดสินใจ กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับข้อมูลเพิ่มเติมอาจเป็นการเน้นให้เขาได้ตัดสินใจความไม่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลเดิมกับสิ่งที่ได้รับรู้ใหม่อาจช่วยกระตุ้นให้มีการยอมรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ถาวร หรืออาจทำให้คลงก็เป็นได้เช่นกัน⁵⁰³

อุปสรรคในการรับนวัตกรรมตามที่เสนอของเฮฟล็อกค์และฮิวเบอร์แมน (Havelock and Huberman) มี 7 ประการ ได้แก่ 1) บุคคล เนื่องจากไม่มีการให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคคลที่ให้การสนับสนุน ดังนั้นบุคคลจึงไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติ 2) สังคมและวัฒนธรรม มีปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งท่ามกลางความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยทางการแบ่งปันความคิดที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความขาดแคลนความสอดคล้องทางสังคม ยังเป็นส่วนที่สำคัญของอุปสรรคด้านนี้ 3) นโยบาย มีปัจจัยที่สำคัญ คือ การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีของผู้นำในการตัดสินใจด้านนโยบาย การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการนโยบายและการติดตามแผนงาน การขาดแคลนความสนใจและความเข้าใจนวัตกรรมของผู้นำประเทศ จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศโดยอาศัยนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วย 4) ภูมิศาสตร์ ความแตกต่างทางด้านภูมิศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย ระยะทางที่ห่างไกล การขนส่งที่ล่าช้ากว่ากำหนด พื้นที่ที่แยกตัวเป็นอิสระ และสภาพภูมิอากาศที่เลวร้าย ถือได้ว่าเป็นความรุนแรงของปัญหาที่มาจากอุปสรรคทางด้านภูมิศาสตร์ 5) ประวัติศาสตร์และอุดมการณ์ ซึ่งได้แก่ การปกครอง นวัตกรรมท้องถิ่น และความต้องการเป็นอิสระจากอาณานิคม จากการใช้รูปแบบการเรียนรู้จากประเทศแม่ทำให้ไม่มีรูปแบบและระบบของตนเอง ปิดกั้นความคิดของคนรุ่นใหม่ในชาติ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการหล่อมล้ากันของวัฒนธรรมที่แสดงออก และขัดขวางต่อการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน 6) เศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่ การขาดแคลนเงินสนับสนุนจากรัฐบาล ภาวะเงินเฟ้อ ความขัดแย้งในด้านการช่วยเหลือจากต่างประเทศ และการล่าช้าในการให้เงินสนับสนุน นอกจากนี้บุคคลบางกลุ่มที่เสียประโยชน์ก็จะปฏิเสธการรับนวัตกรรม และ 7) ระเบียบปฏิบัติ อุปสรรคด้านนี้นับได้ว่ามีความหลายหลายของปัจจัยมากที่สุดท่ามกลางระเบียบการมากมายที่เป็นของชุมชนเมือง⁵⁰⁴

การยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของนวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งโรเจอร์ (Roger) กล่าวถึงคุณสมบัติของนวัตกรรมไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความได้เปรียบเชิงเทียบ (Relative Advantage) กล่าวคือ การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมได้พิจารณาแล้วเห็นว่า นวัตกรรมนั้นดีกว่าและมีประโยชน์มากกว่า ความคิด

⁵⁰³ Everett M. Rogers, **Diffusion of Innovations**, 5th ed. (New York: Free Press, 2003), 169-189.

⁵⁰⁴ R. G. Havelock, and A. M. Huberman, **Solving educational problems: The theory and reality of innovation in developing countries** (New York: Praeger, 1978), 220-241.

เก่า สิ่งเก่าหรือวิธีปฏิบัติเก่าที่นวัตกรรมนั้นเข้ามาแทนที่ การวัดประโยชน์เชิงเทียบอาจวัดในแง่เศรษฐกิจหรือแง่อื่นๆ ก็ได้ เช่น ความเชื่อถือของสังคม เกียรติยศ ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น 2) ความเข้ากันได้ (Compatibility) กล่าวคือ นวัตกรรมจะได้รับการยอมรับเร็วหรือช้าขึ้นขึ้นอยู่กับคนที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นเข้ากันได้กับค่านิยมที่เป็นอยู่ ความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ทักษะคิด ความคิดหรือประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมในอดีต บรรทัดฐานทางสังคม ตลอดจนความต้องการของผู้รับนวัตกรรม 3) ความซับซ้อน (Complexity) กล่าวคือ นวัตกรรมใดที่มีความยากต่อความเข้าใจและยุ่งยากต่อการนำไปใช้ก็จะทำให้เสียเวลานานกว่าจะได้รับการยอมรับ แต่หากนวัตกรรมใดไม่ซับซ้อนจนเกินไป สามารถเข้าใจได้ง่าย นำไปใช้ได้สะดวกโอกาสที่จะได้รับการยกย่องยอมรับรวดเร็วกว่า 4) สามารถนำไปทดลองใช้ได้ (Trial Ability) กล่าวคือ ระดับที่นวัตกรรมสามารถนำไปทดลองใช้ นวัตกรรมใดที่สามารถแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ๆ เพื่อให้นำไปทดลองใช้ จะได้รับการยอมรับรวดเร็วกว่านวัตกรรมที่ไม่สามารถแบ่งออกไปทดลองใช้ ทั้งนี้เพราะนวัตกรรมที่สามารถนำไปทดลองใช้ จะช่วยลดโอกาสเสี่ยงต่อการยอมรับนวัตกรรมและความผิดพลาดน้อยลง และ 5) ความสามารถสังเกตได้ (Operability) กล่าวคือ นวัตกรรมใดที่สามารถมองเห็นผลและตีความหมายได้ชัดเจนแล้ว นวัตกรรมนั้นก็จะได้รับการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่สังเกตผลยาก ดังนั้นการทำให้กลุ่มเป้าหมายยอมรับในนวัตกรรมทางด้านความคิด จึงทำได้ยากกว่าทำให้ยอมรับในนวัตกรรมทางวัตถุ⁵⁰⁵ โรเจอร์และชูมาเกอร์ (Roger and Shomaker) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนวัตกรรมที่จะทำให้ได้รับการยอมรับไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีคุณค่า กล่าวคือ การที่ผู้รับนวัตกรรมนั้นคิดว่า นวัตกรรมนั้นดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม มีประโยชน์กว่าเดิม ยิ่งผู้รับนวัตกรรมมีความรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์มากเพียงไร โอกาสที่จะยอมรับนวัตกรรมก็มีมากขึ้นเพียงนั้น 2) เข้ากันได้ กล่าวคือ การที่ผู้รับนวัตกรรมรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นเข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนความต้องการของตน ถ้านวัตกรรมใดเข้ากันไม่ได้กับค่านิยมของผู้รับนวัตกรรมก็จะไม่ถูกยอมรับในเวลาอันรวดเร็ว 3) สังเกตเห็นผล ได้ กล่าวคือ ถ้าผู้รับนวัตกรรมสามารถมองเห็นผลของนวัตกรรมได้ง่ายเพียงใด ก็ย่อมจะยอมรับนวัตกรรมนั้นได้ง่ายเพียงนั้น 4) ทดลองได้ กล่าวคือ การที่นวัตกรรมซึ่งถูกแบ่งเป็นส่วนๆ เมื่อนำไปทดลองใช้ในปริมาณที่จำกัดได้ จะได้รับการยอมรับง่ายกว่านวัตกรรมที่ไม่สามารถแบ่งเป็นส่วนๆ ได้ เพราะผู้รับนั้นรู้สึกว่าการเสี่ยงภัยน้อย 5) ง่ายต่อการใช้ กล่าวคือ หากนวัตกรรมใดผู้รับเห็นว่ายากแก่การเข้าใจและนำไปใช้ ต้องใช้เวลาเข้าใจนาน ก็จะใช้เวลาในการยอมรับ แต่หากในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดการยอมรับในเวลาอันรวดเร็ว 6) สะดวกต่อการใช้ กล่าวคือ หากนวัตกรรมใดไม่สะดวกในการนำไปใช้ หรือต้องเสียเวลาแสวงหาและรวบรวมอุปกรณ์จำนวนมากเพื่อจะใช้ ย่อมจะยากแก่การยอมรับหรือมีการยอมรับน้อย และ 7) เสียค่าใช้จ่ายน้อย กล่าวคือ หากนวัตกรรมใดที่เสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาน้อยหรือไม่แพงจนเกินไป ย่อมจะได้รับการยอมรับจากผู้รับนวัตกรรมง่ายยิ่งขึ้น⁵⁰⁶

โรเจอร์และชูมาเกอร์ (Roger and Shomaker) ได้จำแนกกลุ่มผู้ยอมรับการเผยแพร่ นวัตกรรมตามลักษณะของความเร็ว ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนวัตกรรม (Innovators) ลักษณะของกลุ่มนี้พบว่า เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยง ชอบทดลองของใหม่ๆ อาจทำให้ผู้เป็นคนแปลกในสังคม กลุ่มนี้จะมีคุณสมบัติบางอย่างสนับสนุน

⁵⁰⁵ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003), 15-16.

⁵⁰⁶ Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker, *Communications of Innovations: A Cross-Cultural Approach* (New York: Free Press, 1971), 22.

ซึ่งคุณสมบัตินั้นพบว่า เป็นผู้ที่ฐานะทางเศรษฐกิจดี ชอบทดลองใช้นวัตกรรมและมีการยอมรับความล้มเหลวหากนวัตกรรมไม่ได้ผลตามที่ต้องการ และไม่ได้นำความล้มเหลวมาเป็นหลักในเรื่องของการตัดสินใจในการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม 2) กลุ่มผู้ยอมรับนวัตกรรมก่อนผู้อื่น (Early Adopters) ลักษณะของกลุ่มนี้พบว่า มีฐานะทางสังคมค่อนข้างสูง เป็นผู้นำทางความคิดในสังคม เพื่อเป็นแนวทางให้กับกลุ่มอื่นในการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม และในการเผยแพร่วัตตกรรมนั้นมักนิยมชักจูงกลุ่มนี้ให้เกิดยอมรับนวัตกรรมก่อน เพื่อสามารถเผยแพร่วัตตกรรมไปยังกลุ่มอื่นได้ง่ายขึ้น กลุ่มนี้ก็จะตระหนักถึงความเป็นผู้นำและแบบอย่างแก่กลุ่มอื่นๆ จึงพยายามคงคุณสมบัติเดิมไว้ 3) กลุ่มชนส่วนใหญ่ที่ยอมรับนวัตกรรมในระยะต้น (Early Majority) ลักษณะของกลุ่มนี้พบว่า จะยอมรับนวัตกรรมก่อนกลุ่มอื่นเพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันจะยอมรับนวัตกรรมช้ากว่ากลุ่มที่ 2 แต่เร็วกว่ากลุ่มอื่นที่เหลือ ซึ่งที่จริงนั้นกลุ่มนี้เริ่มคล้อยตามและมีการใช้นวัตกรรมบ้างแล้ว เพียงแต่ไม่ตกลงใจยอมรับอย่างแน่ชัด เพราะการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มนี้ใช้เวลานานกว่ากลุ่มแรก ซึ่งกลุ่มนี้มีความพอใจและเต็มใจใช้นวัตกรรม แต่ไม่ต้องการเป็นผู้นำการใช้นวัตกรรม 4) กลุ่มชนส่วนใหญ่ที่ยอมรับนวัตกรรมในระยะหลัง (Late Majority) ลักษณะของกลุ่มนี้พบว่า จะยอมรับนวัตกรรมช้ากว่าคนทั่วไปเล็กน้อย และการยอมรับก็เกิดจากแรงผลักดันจากสังคม การยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มนี้เต็มไปด้วยความไม่ไว้วางใจ มีความระแวงระวัง หลังจากเห็นตัวอย่างการยอมรับจากสมาชิกกลุ่มอื่นแล้ว การเผยแพร่วัตตกรรมกลุ่มนี้ต้องใช้พลังกระตุ้นจากสมาชิกกลุ่มอื่นเป็นหลัก และ 5) พวกล่าหลัง (Laggards) เป็นกลุ่มสุดท้ายที่ยอมรับนวัตกรรม ลักษณะของกลุ่มนี้พบว่า จะเป็นพวกที่ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมของสังคมค่อนข้างตัดขาดจากโลกภายนอกจะสนใจแต่เฉพาะเรื่องในอดีต โดยพยายามดำเนินตามสิ่งที่เคยประพฤติปฏิบัติมาก่อน หากกลุ่มนี้จะใช้นวัตกรรมก็เพราะนวัตกรรมนั้นใช้กันมานานพอสมควร จนกลายเป็นวิถีชีวิตอย่างหนึ่งในสังคมแล้ว กลุ่มนี้จะไม่ไว้วางใจนวัตกรรมและสมาชิกกลุ่มนวัตกรรม และรังเกียจตัวกลางการเผยแพร่ ดังนั้นระยะเวลาของการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มนี้จึงใช้เวลามากที่สุด⁵⁰⁷ ทั้งนี้โรเจอร์ (Rogers) ยังได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของบุคคลส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการยอมรับนวัตกรรมว่าช้าหรือเร็ว มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้มีการศึกษาอยู่ในระดับสูง มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีสถานะทางสังคมสูงหรือตั้งจุดหวังในชีวิต เพื่อเลื่อนฐานะของสังคมให้สูงขึ้น และนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับชีวิต จะเกิดการยอมรับสูงกว่าและเร็วกว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาน้อย ด้วยฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2) บุคลิกภาพ พวกที่ยอมรับนวัตกรรมได้เร็วและรับได้มากมักจะเป็นผู้ไม่ยึดมั่นยึดถือกับสิ่งเดิม มีความสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรามากกว่าเป็นผู้มีเหตุผลและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาสามารถคิดและเข้าใจนามธรรมได้ดีกว่า และเป็นผู้ชอบเสี่ยงภัยมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า และ 3) พฤติกรรมในการสื่อสาร การยอมรับนวัตกรรมจะเกิดขึ้นมากกว่าและเร็วกว่า ถ้าพฤติกรรมในการสื่อสารของบุคคลนั้นมีลักษณะดังนี้ คือ บุคคลมีส่วนร่วมในสังคมและทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมได้ดี มีการเดินทางบ่อยครั้งหรือเป็นคนไม่ติดถิ่น มีโอกาสติดต่อกับผู้นำในการเผยแพร่วัตตกรรม มีโอกาสเปิดรับสื่อมวลชนสื่อระหว่างบุคคล เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับวัตตกรรมมาก เพราะมีโอกาสแสวงหาข่าวสารมาก และเป็นผู้มีระดับของการเป็นผู้นำทางความคิดสูง⁵⁰⁸

⁵⁰⁷ Ibid., 182.

⁵⁰⁸ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003), 170-171.

เฮฟล็อกค์และฮิวเบอร์แมน (Havelock and Huberman) ได้กล่าวถึงผลของการรับเอานวัตกรรมมาใช้ที่มีต่อสภาพโดยทั่วไปของสังคมไว้ดังนี้คือ 1) ความล่าช้าทางวัฒนธรรม (Cultural lag) เป็นปรากฏการณ์ที่มักเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกันนั้นมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เท่ากัน ซึ่งบางส่วนอาจเปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่า แต่อีกส่วนหนึ่งในสภาวะเช่นนี้ทำให้เกิดปัญหาหลักขณะการปรับตัวเข้ากันไม่ได้ 2) ความล่าช้าทางสังคม (Social lag) กล่าวคือ ความล้มเหลวในการปรับสถาบันทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี ทักษะคติ และแบบอย่างความสัมพันธ์ทางสังคมให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) ความเสียหายระบบทางสังคม (Social Disorganization) กล่าวคือ ความระส่ำระสาย ความขัดแย้ง หรือความไม่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่มซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเคยชินของสมาชิกในสังคมนั้น มีผลกระทบต่อสถาบันการควบคุมทางสังคม จะส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงถึงขั้นที่ผู้คนในสังคมจะเสื่อมคลายความเชื่อถือในกฎหมาย โดยไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ไม่ใช้ความเชื่อฟังบุคคลที่มีอำนาจมาแต่เดิม ในสังคมนั้นเกิดความขัดแย้งอย่างมากจนเกิดเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายที่หนึ่งต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนอีกฝ่ายต้องการรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้จึงทำให้เกิดการแตกแยกในสังคมขึ้นอย่างชัดเจน⁵⁰⁹

องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมตามทัศนะของเครสและมิลเลอร์ (Dress and Miller) นั้นประกอบด้วย 8 มิติ ดังนี้คือ 1) การร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยการจัดความสำคัญของนวัตกรรมตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ทันนวัตกรรมนั้นตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดแนวคิด การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยกำหนดแผนงานและกิจกรรมให้สอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 2) สภาพแวดล้อม กล่าวคือ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเองและเกิดโดยได้รับการฝึกฝน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และต้องสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรว่าทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม รวมทั้งชี้แจงให้เข้าถึงประโยชน์ การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเน้นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิดแก่บุคลากร ให้เขารู้สึกถึงความปลอดภัย ในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนอื่น 3) การบริหารทรัพยากร กล่าวคือ ทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรคือ งบประมาณ บุคลากร เวลา และข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญคือ เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อจะสำรวจความคิดเห็น โอกาสทางเลือกใหม่ๆ จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างนวัตกรรม มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจตรวจสอบพัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ มีการขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร ก่อนหลังจากนั้นก็ดำเนินการให้บุคลากรมีการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม 4) กระบวนการสร้างเครือข่าย กล่าวคือ การสร้างความร่วมมือกันระหว่าง

⁵⁰⁹R. G. Havelock and A. M. Huberman, **Solving educational problems: The theory and reality of innovation in developing countries** (New York: Praeger, 1978), 266-276.

บุคลากรในองค์กรให้เกิดขึ้นนั้นเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์การอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กร ร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ขึ้นนอกจากนี้องค์กรต้องมีขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดและขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน 5) การกำหนดโครงการ กล่าวคือ โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างนวัตกรรมเกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงานตั้งแต่ในระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด โดยการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่องาน 6) การพัฒนาทักษะ กล่าวคือ ทักษะในการสร้างนวัตกรรมสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้โดยบุคลากรต้องค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเอง และองค์กร ซึ่งจะต้องได้รับการกระตุ้นการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจที่จะคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร 7) การยอมรับและแรงจูงใจ กล่าวคือ สิ่งที่สำคัญคือการมุ่งเน้นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม และ 8) บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารแนวความคิดใหม่ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงบุคคลภายนอก ได้แก่ ผู้ให้บริการ ผู้ให้การสนับสนุนรวมทั้งคู่แข่งกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ค้นหาวิธีการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก ให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม⁵¹⁰ องค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมตามที่ชนะของอะแดร์ (Adair) นั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้คือ 1) ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์กร ซึ่งผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นดังกล่าวจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นจากนโยบายและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้มีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์งานที่เป็นระบบ ความยุติธรรม รวมทั้งความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นนับได้ว่าบุคลากรภายในองค์กรทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกันทุกคน เช่น การให้บุคลากรภายในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น การวางแผนระยะยาว การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนการคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารเป็นต้น 3) การยอมรับข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง องค์กรถือว่ามีส่วนในการช่วยสนับสนุนให้บุคลากรนั้นเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร 4) การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร การเปิดกว้างอย่างอิสระในด้านข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารนั้นเกิดความคิดใหม่ๆ ที่เหนือความคาดหวังและสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในที่สุด และ 5) โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น การที่องค์กรนั้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกันไปไปในแนวเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เป็นต้นส่วนแต่จะ

⁵¹⁰G. Dress and A. Miller, **Strategic Management**, 2nd ed. (New York: Mcgraw Hill , Inc., 1993), 154.

นำไปสู่คุณภาพและการสร้างนวัตกรรมขึ้นได้⁵¹¹ และองค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมตามที่ชนะของกรีนเบิร์กและบารอน (Greengerg and Baron) นั้นประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ การมีวัฒนธรรมในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์การ 2) การสนับสนุนด้านทรัพยากรองค์การคือแหล่งสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมไม่ว่าจะด้านงบประมาณ หรือด้านวิชาการ เป็นต้น และ 3) การบริหารจัดการองค์การจะต้องมีแนวทางการพัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อเป็นตัวจักรในการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน เพราะถ้าใช้เวลาน้อยเกินไปผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าใช้เวลามากเกินไปผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของงานนั้นๆ ได้⁵¹²

दनัย เทียนพุด ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจะสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนวัตกรรม ไว้ดังนี้คือ 1) ปลุกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่มาตรการชั่วคราว เป็นการกำหนดการคิดเชิงสร้างสรรค์และโครงการใหม่ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรให้กลายเป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นกิจวัตรและงานประจำส่วนหนึ่งในองค์กร มีการจัดสรรเวลาทำงานส่วนหนึ่งให้กับงานในตำแหน่งต่างๆ ในระดับนโยบายขององค์กร เช่น ในโหมดงานปกติของพนักงาน จะจัดสรรเวลาร้อยละ 80 สำหรับงานประจำและอีกร้อยละ 20 สำหรับงานที่เป็น โครงการพัฒนาใหม่ๆ หรือการใช้กลุ่ม Quality Circle (QC) ของเครือซิเมนต์ไทย ในการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น 2) ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยต้องสนับสนุนลูกน้องในทุกด้าน ทั้งในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะทำให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการให้ความเป็นอิสระทางความคิด และอำนาจลงผิดลองถูกกับวิธีการหรือไอเดียใหม่ๆ ที่พนักงานคิดค้นขึ้นมา และต้องสื่อสารอย่างชัดเจนกับพนักงานว่า หากเกิดความผิดพลาดในการคิดสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น จะไม่เอาผิดหรือลงโทษ แต่จะนับเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป 3) ควรนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเพิ่มแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ และนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากแนวคิดดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลและผลตอบแทนจากการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น 4) ปลุกฝังเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงาน ไม่ควรใช้กฎเกณฑ์เข้ามาบังคับ จากผลการวิจัยทั่วไประบุว่า การใช้ความเชื่อร่วมและการผลักดันจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรด้วยกัน จะมีประสิทธิผลสูงกว่าการบังคับ โดยใช้กฎระเบียบในการดำเนินงาน 5) สร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ทำทนายแนวคิด แต่ไม่ใช่ความขัดแย้งหรือโจมตีซึ่งกันและกัน ในหลายองค์กรมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มงาน แผนกงาน หรือแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น บริษัท Sony

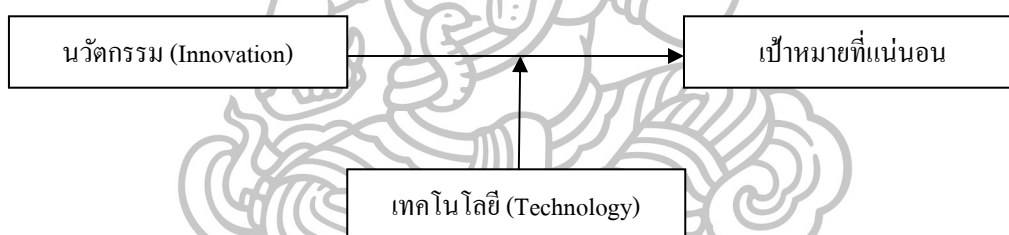
⁵¹¹John Adair,1996, อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, “นวัตกรรมการบริหาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน้าที่ 11- 15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 11-11-11-12.

⁵¹²Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8th ed. (NJ: Prentice Hall,2002), 198.

มีการแบ่งหน่วยธุรกิจและให้แต่ละหน่วยธุรกิจนั้นแข่งขันกันคิดค้นและพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ควรต้องควบคุมระดับการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ควรแข่งขันกันมาก จนกลายเป็นความขัดแย้งและไม่ช่วยเหลือกัน จนกระทั่งเห็นว่า หน่วยงานอื่นในองค์กรเหมือนเป็นคู่แข่ง ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน และ 6) เสาะหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ควรต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ⁵¹³

2) เทคโนโลยี

คำว่า นวัตกรรมกับเทคโนโลยี มักจะเขียนควบคู่กันอยู่เสมอๆ ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Innotech ความจริงแล้วนวัตกรรมกับเทคโนโลยีนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดหรือการกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในขั้นของการเสนอความคิดหรือในขั้นของการทดลองอยู่ก็ได้ ยังไม่เป็นที่รู้จักคุ้นเคยของสังคม ส่วนเทคโนโลยีนั้นมุ่งไปที่การนำเอาสิ่งต่างๆ รวมทั้งวิธีการเข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงาน หรือแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาว่านวัตกรรมหรือสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ น่าจะนำมาใช้ การนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้นี้ก็จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีด้วย และในการใช้เทคโนโลยีนี้ ถ้าทำให้เกิดวิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ ขึ้น สิ่งนั้นก็เรียกว่าเป็นนวัตกรรม⁵¹⁴ เราจึงมักจะเห็นคำว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีอยู่ควบคู่กันเสมอๆ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์กันระหว่างนวัตกรรมกับเทคโนโลยี

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายของนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความคิดหรือการกระทำใหม่ๆ จะถูกนำมาใช้ก่อนจนกว่าจะถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน ความคิดหรือการกระทำใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรมนั้นก็จะกลายเป็นเทคโนโลยีขึ้นมาทันที⁵¹⁵

⁵¹³ คณัย เทียนพุด, อ้างถึงใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, องค์ความรู้ นวัตกรรม, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-05.html>

⁵¹⁴ อัญชลี โพธิ์ทอง และ อภิปรศรี ปลอดเปลี่ยว, นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 14.

⁵¹⁵ สุดาทิพย์ บุษมมงคล, “ความหมายของเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/DATA1.HTML

สุข มีนุช ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมและเทคโนโลยีไว้ว่า นวัตกรรมเป็นการผสมผสานระหว่างเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ที่มี 3 ลักษณะประกอบกันได้แก่ 1) จะต้องเป็นการสร้างสรรค์ชิ้นใหม่ (creative) และเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (feasible idea) 2) จะต้องสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง (practical application) และ 3) มีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ส่วนเทคโนโลยีนั้น หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ มาเป็นวิธีการปฏิบัติและประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ อันก่อให้เกิดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร แม้กระทั่งองค์ความรู้เช่น ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การดำรงชีวิตของมนุษย์ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งสองนั้นมีความแตกต่างกันคือ นวัตกรรมเป็นการคิดค้นวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการใหม่ๆ หรือทำการปรับปรุงของเก่าให้ได้สิ่งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ส่วนเทคโนโลยีนั้นเป็นการนำเอาวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีระบบ หรือจากการนำนวัตกรรมมาพิสูจน์ตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ ผลผลิตจากผลการพิสูจน์ได้ถูกนำมาใช้อย่างมีระบบเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ความแตกต่างอีกประการหนึ่งคือ นวัตกรรมอยู่ในขั้นการเอาไปใช้ในกลุ่มย่อย หน่วยงานเพียงบางส่วน ไม่เป็นที่แพร่หลาย แต่เทคโนโลยีอยู่ในขั้นการนำเอาไปปฏิบัติกันในชีวิตประจำวันจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการใช้ชีวิตประจำวัน⁵¹⁶

เทคโนโลยี (technology) นั้นเป็นคำที่มาจากภาษากรีกว่า Tech ที่หมายถึง Art และ Logos ที่หมายถึง A Study of ครั้นนำมารวมกันเข้าจึงมีความหมายว่า A study of art คือ การศึกษาทางด้านศิลปะ และถ้าดูรากศัพท์ตามภาษาลาตินซึ่งมาจากรากศัพท์ว่า Texere หมายถึง การสานหรือการสร้าง (to weave or to construct) ก็ไม่ได้เกี่ยวกับเครื่องขดลวดแต่ประการใด หากแต่หมายถึงศิลปะที่ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย⁵¹⁷ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยี” ไว้ว่าเป็นนาม มีความหมายว่า วิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม⁵¹⁸ สมาคมสื่อสารและเทคโนโลยีการศึกษา (AECT) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้อธิบายจำแนกความหมายของเทคโนโลยีออกเป็น 4 นัยด้วยกัน กล่าวคือ 1) เทคโนโลยีเป็นการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบในการกิจหนึ่ง โดยอาศัยความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ 2) เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และบูรณาการเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผน การนำไปใช้ การประเมิน และการจัดการแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ 3) เทคโนโลยีมิใช่เพียงแต่คนและเครื่องจักรกล แต่เป็นหน่วยงานที่ซับซ้อน และบูรณาการที่ประกอบด้วยคน เครื่องจักรกล ความคิด วิธีการ และการจัดการ และ 4) เทคโนโลยีรวมถึงกระบวนการ ระบบ การจัดการ และการควบคุมเครื่องจักร โดยคนและสิ่งอื่นๆ และเป็น

⁵¹⁶สุข มีนุช, “ความแตกต่างของนวัตกรรมและเทคโนโลยี” บทความความรู้ทางการศึกษา สำนักพัฒนาพลตินิสัย กรมราชทัณฑ์, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://br.correct.go.th/eduweb/index.php/eduessay/44-educational-knowledge/61-2010-03-17-15-47-47.html>

⁵¹⁷ภูงศ์ อังคปริษาเศรษฐ์ และ กิตติ จรรย์ยานนท์, เทคโนโลยีทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), 1.

⁵¹⁸ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

แนวทางในการพิจารณาปัญหา⁵¹⁹ ส่วนนักวิชาการทั้งหลาย เช่น ทอมสันและเบตส์ (Thompson and Bates, 1957) ฆูดวาร์ด (Woodward, 1958) โฮบาน (Hoban, 1965) กัลเบรท (Galbraith, 1967) เพอร์โรว (Perrow, 1967) เดล (Dale, 1969) ฟินน์ (Finn, 1972) กู๊ด (Good, 1973) สเตียร์ส (Steers, 1977) รูซโซ (Rousseau, 1979) บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980) สกอตต์ (Scott, 1987) และ แฮตช์ (Hatch, 1997) เป็นต้นได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีนั้น หมายถึง กระบวนการที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต

ลักษณะของเทคโนโลยีนั้น ฮิคสันและคณะ (Hickson and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เทคโนโลยีโดยทั่วไปนั้นครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) วัตถุทางกายภาพที่ถูกมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต เช่น หุ่นยนต์ เครื่องจักรกล รถไฟ คอมพิวเตอร์ รวมทั้งผลผลิต เป็นต้น 2) กิจกรรมหรือกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการในการผลิต และ 3) ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาและใช้เครื่องมือ และวิธีการในการผลิตผลผลิตเช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น⁵²⁰ ส่วนไฮนิคส์และคณะ (Heinich and Others) ได้จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ 1) เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆ ที่รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยที่เชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้แนะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 2) เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึงวัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี และ 3) เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่นระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม เป็นต้น⁵²¹

ระบบเทคโนโลยี (Technological System) นั้น ประกอบด้วย 1) ตัวป้อน (Input) คือ ความต้องการของมนุษย์ (Need, Want) หรือปัญหาที่ต้องการหาคำตอบเช่นความต้องการที่อยู่อาศัยเครื่องนุ่งห่มอาหาร ยารักษาโรค 2) กระบวนการ (Process) คือ ขั้นตอนการแก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ทรัพยากรให้เป็นผลผลิต หรือผลลัพธ์ ขั้นตอนของกระบวนการจะประกอบด้วย กำหนดปัญหาหรือความต้องการ, รวบรวมข้อมูลเพื่อแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ, เลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ, ออกแบบและปฏิบัติการ, ทดสอบ, ปรับปรุงแก้ไข, ประเมินผล 3) ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output or Outcome) คือ สิ่งที่เกิดจากกระบวนการของระบบ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อตัวป้อนในระบบเทคโนโลยี เช่น สิ่งของเครื่องใช้ วิธีการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของมนุษย์ 4)

⁵¹⁹AECT Task Force on Definition and Terminology, **Educational technology: A glossary of terms** (Washington : Association for Educational Communications and Technology, 1979), อ้างถึงใน เชาวเลิศ เลิศขโลพาร, “เทคโนโลยีการศึกษา: ความหมายที่หลายคนสับสน,” วารสารวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 12. 2 (พ.ศ. 2533) : 59.

⁵²⁰D. J. Hickson, D. S. Pugh, and D. C. Pheysey, “Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal,” **Administrative Science Quarterly** 14, 3 (September 1969): 378-397.

⁵²¹Robert Heinich, Michael Molenda, and James D. Russell, **Instructional Media and the New Technologies of Instruction**, 4th ed. (New York : Macmillan Publishing Company, 1993), 449.

ทรัพยากรทางเทคโนโลยี คือ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี (Resources) เป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานของระบบ ได้แก่ คน (People), ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information), วัสดุ (Materials), เครื่องมือและอุปกรณ์ (Machines and Tools), พลังงาน (Energy), ทุน (Capital) หรือทรัพย์สิน (Asset), เวลา (Time) และ 5) ปัจจัยที่ขัดขวางต่อเทคโนโลยี (Constraints) คือ ข้อจำกัด ข้อพิจารณาหรือสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงซึ่งจะทำให้ระบบทำงานได้มากน้อยต่างกัน เช่น สภาพอากาศ, วัฒนธรรมของสังคม, ความเชื่อ, ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล เป็นต้น ตัวอย่างของสถานการณ์ที่มีปัจจัยขัดขวางทางเทคโนโลยี⁵²²

ธรรมชาติของเทคโนโลยี (Nature of Technology) นั้นเป็นการลำดับความคิดหรือจินตนาการให้เป็นขั้นเป็นตอนเพื่อนำไปสู่การวางแผนการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) นั่นก็เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้งานทั้งการเลือกใช้ การเปรียบเทียบสิ่งของเครื่องใช้หรือวิธีการอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและการมีเจตคติที่ดีโดยนำความรู้ต่างๆ มาใช้กับกระบวนการเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้ได้วิธีการใหม่ๆ หรือเพิ่มศักยภาพของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น สะดวกและรวดเร็วขึ้น⁵²³ ซึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์มีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นมากมายตามเงื่อนไขและปัจจัยในการดำรงชีวิตของแต่ละคนทำให้บางครั้งมนุษย์ต้องพบเจอกับปัญหาหรือความต้องการที่จะทำให้การดำรงชีวิตดีขึ้น เราเรียกว่า “สถานการณ์เทคโนโลยี” และการพิจารณาว่าสถานการณ์ใดเป็นสถานการณ์เทคโนโลยีนั้นจะพิจารณาจาก 3 ประเด็นคือ 1) เป็นปัญหาหรือความต้องการของมนุษย์ 2) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม หรือ 3) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ การแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการที่พบในสถานการณ์เทคโนโลยีจะต้องใช้ทรัพยากร ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือกระบวนการทำงานในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ซึ่งเรียกกระบวนการนั้นว่า “กระบวนการเทคโนโลยี”

กระบวนการเทคโนโลยีนั้นเป็นขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างสิ่งของเครื่องใช้หรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดปัญหาหรือความต้องการ (Identify the problem) ขั้นตอนแรกของกระบวนการเทคโนโลยี คือ การกำหนดปัญหาหรือความต้องการ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจหรือวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการหรือสถานการณ์เทคโนโลยีอย่างละเอียด เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาหรือความต้องการให้ชัดเจนมากขึ้น 2) รวบรวมข้อมูล (Information gathering) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความต้องการที่กำหนดไว้ในขั้นกำหนดปัญหาหรือความต้องการจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น ศึกษาจากตำรา วารสาร บทความ สารานุกรม สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่ม โดยควรมีการรวบรวมข้อมูลรอบด้านให้ครอบคลุมปัญหาหรือความต้องการ ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถสรุปวิธีการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการได้ครบถ้วนสมบูรณ์ขึ้น 3) เลือก

⁵²² สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สาขาออกแบบและเทคโนโลยี, ระบบเทคโนโลยี (Technological system), เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=107

⁵²³ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สาขาออกแบบและเทคโนโลยี, นิยามศัพท์ที่ใช้ในหลักสูตรปี 2544, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php?Itemid=497&option=com_content&view=article&id=46

วิธีการ (Selection) การเลือกวิธีการ เป็นการพิจารณาและเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการมากที่สุด โดยใช้กระบวนการตัดสินใจเลือกจากวิธีการที่สรุปได้ในขั้นรวบรวมข้อมูล ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาคือ ข้อดี ข้อเสีย ความสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ความประหยัด และการนำไปใช้ได้จริงของแต่ละวิธี เช่น ทำให้ดีขึ้น สะดวกสบายหรือรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ควรพิจารณาคัดเลือกวิธีการ โดยใช้กรอบของปัญหาหรือความต้องการมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือก 4) ออกแบบและปฏิบัติการ (Design and making) การออกแบบและปฏิบัติการเป็นการถ่ายทอดความคิดหรือลำดับความคิดหรือจินตนาการให้เป็นขั้นตอน เกี่ยวกับวิธีการ แก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ โดยละเอียด โดยใช้การร่างภาพ 2 มิติ การร่างภาพ 3 มิติ การร่างภาพฉาย แบบจำลอง หรือแบบจำลองความคิด และวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นลงมือสร้างตามแนวทางที่ได้ถ่ายทอดความคิดและวางแผนการปฏิบัติงานไว้ ผลงานที่ได้อาจเป็นชิ้นงานหรือแบบจำลองวิธีการ 5) ทดสอบ (Testing) การทดสอบเป็นการตรวจสอบชิ้นงานหรือแบบจำลองวิธีการที่สร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้อง ตามแบบที่ได้ถ่ายทอดความคิดไว้หรือไม่ สามารถทำงานหรือใช้งานได้หรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไร หากผลการทดสอบพบว่า ชิ้นงานหรือแบบจำลองวิธีการไม่สอดคล้องตามแบบที่ถ่ายทอดความคิดไว้ ทำงานหรือใช้งานไม่ได้ หรือมีข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข จะต้องมีการบันทึกสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไว้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานในขั้นปรับปรุงแก้ไขต่อไป 6) ปรับปรุงแก้ไข (Modification and improvement) การปรับปรุงแก้ไข เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นทดสอบว่าควรปรับปรุงแก้ไขชิ้นงานหรือแบบจำลองวิธีการ ในส่วนใด ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร แล้วจึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้น จนกระทั่งชิ้นงานหรือแบบจำลองวิธีการสอดคล้องตามแบบที่ถ่ายทอดความคิดไว้ ทำงานหรือใช้งานได้ ในขั้นตอนนี้อาจจำเป็นต้องกลับไปขั้นตอนออกแบบและปฏิบัติการอีกครั้ง เพื่อถ่ายทอดความคิดใหม่หรืออาจกลับไปขั้นตอนรวบรวมข้อมูลและเลือกวิธีการที่เหมาะสมอีกครั้งก็ได้ เพื่อให้ได้สิ่งของเครื่องใช้หรือวิธีการที่เหมาะสมมากขึ้น และ 7) ประเมินผล (Assessment) การประเมินผล เป็นการนำชิ้นงานหรือวิธีการที่ได้สร้างขึ้นไปดำเนินการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการที่กำหนดไว้ในขั้นกำหนดปัญหาหรือความต้องการ และประเมินผลที่เกิดขึ้นว่าชิ้นงานหรือวิธีการนั้นสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ หากผลการประเมินพบว่า ชิ้นงานหรือวิธีการ ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการได้ ควรพิจารณาว่าจำเป็นต้องแก้ไขในขั้นตอนใด เพื่อนำไปปรับปรุงตามกระบวนการเทคโนโลยีอีกครั้ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งบางกิจกรรมอาจไม่ครบทั้ง 7 ขั้นตอนก็ได้ บางกิจกรรมขั้นตอนอาจสลับกันไปบ้างก็ได้ แต่เมื่อนำไปใช้แล้วควรรู้จักที่จะทำงานเป็นขั้นตอน เป็นระบบ ย้อนกลับมากดู หรือแก้ไขได้ตามขั้นตอนที่ทำไปได้⁵²⁴

ศิริ ฮามสุโพธิ์ ได้จำแนกเทคโนโลยีออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีระดับพื้นบ้านหรือระดับต่ำ (traditional or low technology) ส่วนมากเป็นเทคโนโลยีที่มีอยู่แต่เดิมตั้งแต่ยุคโบราณเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการยังชีพของชาวชนบทในท้องถิ่นมีการประยุกต์ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้จากธรรมชาติโดยตรงตลอดจนใช้แรงงานในท้องถิ่น มีการสืบทอดเทคโนโลยีต่อกันมาพร้อมกับขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น ดังนั้นอาจเรียกเทคโนโลยีระดับต่ำว่าเป็นเทคโนโลยีท้องถิ่น (Traditional technology) อันจัดเป็นเทคโนโลยี

⁵²⁴สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สาขาออกแบบและเทคโนโลยี, กระบวนการเทคโนโลยี (Technological Process), เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php/?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=108

อย่างง่าย ๆ ซึ่งผู้ที่มีความสามารถในระดับต่ำจำเป็นต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเทคโนโลยีนั้นๆ อย่างถูกต้อง เนื่องจากมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อการดำรงชีวิต แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีเข้าใจอย่างลึกซึ้งจนถึงระดับแก้ไข คัดแปลง เพียงแต่รู้หลักและวิธีการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นก็เพียงพอแล้ว ตัวอย่างเช่น ยาสมุนไพรพื้นบ้าน กระจกฝ้า ลอบ ดักปลา และกระต่ายขูดมะพร้าว เป็นต้น 2) เทคโนโลยีระดับกลาง (intermediate technology) เกิดจากการปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านหรือเทคโนโลยีระดับต่ำมาเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีนั้นมากยิ่งขึ้น ผู้พัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้จะเป็นผู้มีความรู้ลึกซึ้ง เข้าใจระบบการทำงานและกลไกต่าง ๆ ตลอดจนสามารถแก้ไข ซ่อมแซมอุปกรณ์ เครื่องมือให้กลับสภาพดีดังเดิมได้ นอกจากนี้จะต้องมีประสบการณ์เข้าใจความเป็นไปของ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามสมควร ตัวอย่างเช่น การผลิตอาหารโดยใช้ผลผลิตเหลือใช้จากการเกษตร การปลูก พืชหมุนเวียนเพื่อแก้ปัญหาดินเสื่อม การถนอมอาหาร การสร้างอ่างเก็บน้ำ และเครื่องขูดมะพร้าว เป็นต้น และ 3) เทคโนโลยีระดับสูง (high technology) เป็นเทคโนโลยีที่ได้จากประสบการณ์อันยาวนาน มีความสลับซับซ้อน เพราะเป็นความสามารถในการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งนับเป็นความสามารถในระดับสูงกว่าการแก้ปัญหาหรือแก้ไข ข้อขัดข้องของเทคโนโลยีต้องรู้จักตัดแปลงเทคโนโลยีเดิมให้มีคุณภาพดีขึ้นจนก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เทคโนโลยีระดับสูงนั้นอาจจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงมีการวิจัยทดลองอย่าง สม่ำเสมอและมีการประดิษฐ์คิดค้นเครื่องมือ เครื่องจักรกลต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพสูง ตัวอย่างเช่น การผลิตอาหาร กระจก การคัดเลือกพันธุ์สัตว์โดยใช้เทคโนโลยีชีวภาพ กะทิสำเร็จรูปยูเอชที และกะทิผง เป็นต้น⁵²⁵

เทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นคือวิทยาการใดๆ ก็ตามที่มนุษย์สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสม กับสภาพท้องถิ่นนั้นๆ โดยมีคุณสมบัติที่สะดวก ใช้ง่าย ประหยัด ง่ายต่อการบำรุงรักษาและจัดหา ซึ่งหมายรวมถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ รวมถึงเทคนิคหรือวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วย ทั้งนี้องค์การอนามัยโลก กล่าวถึง คุณสมบัติของคำว่าเทคโนโลยีที่เหมาะสม ดังนี้คือ 1) เหมาะสม ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ 2) ปรับปรุงให้เข้า กับสภาวะท้องถิ่นได้ 3) เป็นที่ยอมรับของประชาชนในท้องถิ่น และ 4) สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้⁵²⁶ ด้าน อี.เอฟ. ชูมาเกอร์ (E.F.Schumacher) ได้แสดงทัศนะไว้ในหนังสือ Small is beautiful ให้เห็นถึงความสำคัญ ของการพึ่งพาตนเองส่งเสริมและชี้ให้เห็นถึงอันสคัญของการทำงานร่วมกับธรรมชาติแทนที่ไปต่อต้านธรรมชาติ การกระตุ้นให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องนั้นถือเป็นการทำลายมากกว่าการสร้าง ดังนั้นการ ผลิตจะต้องเป็นการผลิตเชิงอนุรักษ์โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาประยุกต์ หันมาใช้ชีวิตอย่าง เหมาะสมเข้ากันได้กับธรรมชาติ ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเท่าที่จะทำให้ชีวิตมีความสุข หากจำเป็นต้องใช้ เทคโนโลยีก็ต้องเลือกเทคโนโลยีระดับกลาง (Intermediate Technology) หรือ เทคโนโลยีพึ่งพาตนเอง (Self-Help Technology) หรือปัจจุบันใช้คำว่า เทคโนโลยีที่เหมาะสม(Appropriate technology) ซึ่งเทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้น ต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อันมีลักษณะต่อไปนี้คือ 1) มีความสมดุลในตัวของมันเอง (Self-

⁵²⁵ศิริ ฮามสุโพธิ์, เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2536), 6-7.

⁵²⁶ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน, เทคโนโลยีการพัฒนาประเทศ, เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://dnfe5.nfe.go.th/ilp/soc5/so31-5-3.htm>

Balancing) 2) มีการปรับปรุงในตัวของมันเอง (Self-Adjusting) และ 3) มีการทำความสะอาดในตัวของมันเอง (Self-Cleaning)⁵²⁷

โจแอน วูดเวิร์ด (Joan Woodward) นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษได้ทำการสำรวจบริษัทที่ทำการผลิต 100 แห่ง เพื่อศึกษาว่าบริษัทเหล่านี้มีการจัดการองค์การอย่างไร โดยวางวัตถุประสงค์ไว้ว่าจะสามารถพบหลักการ “วิธีเดียวที่ดีที่สุด” (one best way) ตามทัศนะของเทเลอร์ แต่ผลการสำรวจพบว่าไม่ได้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวแต่ประการใด ดังนั้นวูดเวิร์ดจึงได้พัฒนามาตรวัดกระบวนการทำงานของบริษัทเหล่านี้ โดยนำลักษณะความซับซ้อนด้านเทคนิค (technical complexity) มาใช้ในการจำแนกเทคโนโลยีหลักออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนน้อยและผลิตเป็นหน่วย กล่าวคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าหนึ่งชิ้น ณ เวลาหนึ่ง ในจำนวนที่ไม่มากนักเพื่อตอบสนองกับคำสั่งการผลิตสินค้านั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการใช้แรงงานซึ่งคนงานจะเกี่ยวข้องในการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด จัดว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุด เช่น การตัดเสื้อตามคำสั่งของลูกค้า เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก กล่าวคือ เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน เพื่อส่งไปยังตลาดต่างๆ กระบวนการที่เกี่ยวข้องจะเป็นการแบ่งงานกันทำที่ค่อนข้างตายตัว มุ่งเน้นสายการผลิต (assembly line) ตามทัศนะของฟอร์ด ความซับซ้อนจัดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเทคโนโลยีประเภทนี้จะมีการวิจัยและการพัฒนามาก 3) เทคโนโลยีที่มีกระบวนการผลิตต่อเนื่อง กล่าวคือ เทคโนโลยีที่ใช้วัตถุดิบในกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่สามารถจะแบ่งแยกเป็นขั้นตอนที่แน่ชัดได้ มีการนำเครื่องจักรมาใช้ทั้งกระบวนการผลิต เช่น โรงงานเคมีภัณฑ์ที่ต้องใช้สารเคมีหลายประเภทในรูปของเหลวโดยการผสมกันในเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนผสมนี้จะดำเนินไปตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด กระบวนการ มนุษย์จะไม่มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องสัมผัสกับวัสดุที่ใช้โดยตรง เป็นต้น เทคโนโลยีประเภทนี้จัดเป็นประเภทที่มีความสลับซับซ้อนมากที่สุด⁵²⁸ ทั้งนี้วูดเวิร์ดยังได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและโครงสร้างการจัดการอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่า 1) จำนวนผู้บริหารและระดับการบริหารตามสายการบังคับบัญชา เมื่อความสลับทางเทคโนโลยีได้เพิ่มขึ้น ทำให้จำนวนผู้บริหารและระดับการบริหารในสายการบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นด้วย กล่าวคือ เมื่อองค์การมีการผลิตต่อหน่วยและผลิตจำนวนน้อย โครงสร้างองค์การมีลักษณะแบนราบ องค์การมีกระบวนการผลิตต่อเนื่องมีโครงสร้างแบบสูง เมื่อองค์การใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและสลับซับซ้อน ทำให้้องค์การต้องมีการควบคุมและประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องมีผู้จัดการและระดับของการบริหารเพิ่มมากขึ้น 2) ขนาดของการควบคุม การผลิตต่อหน่วยและกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่องใช้กลุ่มขนาดเล็กปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้าควบคุม แต่การผลิตแบบประกอบชิ้นส่วนตามสายพานซึ่งเป็นการผลิตจำนวนมากจะประกอบด้วยงานประจำมากมายและไม่ต้องใช้ความชำนาญ ทำให้หัวหน้าสามารถควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาได้จำนวนมาก มีขนาดของการควบคุมกว้างกว่าขนาดการควบคุม 2 แบบแรก 3) จำนวนเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา เมื่อความสลับซับซ้อนทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา (ไม่ใช่ระดับคนงานหรือระดับผู้จัดการ) เพิ่มมากขึ้น เพราะโรงงานและเครื่องจักรกลที่มีความสลับซับซ้อนต้องมี

⁵²⁷ ทรานด์ ปรีดาศักดิ์, “นักเศรษฐศาสตร์ที่ควรรู้จัก: เอิร์นสท์ เฟรดริค ชูมาเกอร์ (Ernst Friedrich Schumacher),” *เศรษฐสาร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 20, 9 (กันยายน 2549): 5-7.

⁵²⁸ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินติ้งจำกัด, 2546), 112.

เจ้าหน้าที่บำรุงรักษาที่ผ่านการฝึกอบรม นอกจากนี้เนื่องจากการเหล่านี้ต้องการคนในสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นเช่น เจ้าหน้าที่บุคคล นักบัญชี เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ และเจ้าหน้าที่ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้นและ 4) ลักษณะ โครงสร้าง การผลิตต่อหน่วยและการผลิตจำนวนน้อยมีโครงสร้างแบบชีวภาพ มีการควบคุมด้วยบุคคล การผลิตจำนวนมากมีโครงสร้างแบบจักรกล ซึ่งมีการควบคุมโดยกลไกต่างๆ รวมทั้งตัวบุคคลด้วย ส่วนการผลิตที่มีกระบวนการต่อเนื่องมีโครงสร้างแบบชีวภาพ ซึ่งมีการควบคุมกระบวนการด้วยกลไกต่าง ๆ วิศวาร์ด เสนอแนะว่า เทคนิคการผลิตจำนวนมากทำให้มีการออกแบบองค์การแบบราชการ ในขณะที่การผลิตจำนวนน้อยและการผลิตที่เป็นกระบวนการมีการออกแบบชีวภาพมากกว่า และสรุปได้ว่า หากเทคโนโลยีมีลักษณะเป็นการผลิตสินค้าจำนวนมากจะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่รวมศูนย์และเป็นเครื่องจักร ในขณะที่เทคโนโลยีแบบผลิตจำนวนน้อยและมีการกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่องจะประสบความสำเร็จในโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจหรือเป็นองค์การแบบชีวภาพ นอกจากนี้แล้ว วิศวาร์ดยังได้ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมอีก 2 ประการ กล่าวคือ 1) ภายในเทคโนโลยีแต่ละประเภท องค์การที่ประสบความสำเร็จจะอยู่ใกล้ค่าระดับกลาง (Median) มากกว่าองค์การไม่ค่อยประสบความสำเร็จ มีข้อเสนอแนะว่ากระบวนการผลิต โดยเฉพาะจำเป็นต้องมีลักษณะ โครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับกระบวนการผลิต เพื่อให้้องค์การบริหารงานโดยมีค่าโรสูง และ 2) ขนาดขององค์การดูเหมือนจะไม่สัมพันธ์กับระบบการผลิต ไม่ว่าจะเป็้องค์การขนาดเล็กหรือใหม่ก็ตาม⁵²⁹

เจมส์ ทอมป์สัน (Thompson) ได้จำแนกประเภทของเทคโนโลยีโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของคณงานหรือหน่วยงานในการ ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือวัสดุเพื่อใช้ในการทำงาน โดยทอมป์สันได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท โดยพิจารณาจากลักษณะของเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างที่เรียกว่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interdependence) ซึ่งหมายถึงระดับที่พนักงานและหน่วยงานอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการทำงาน ดังนี้คือ 1) เทคโนโลยีที่เป็นตัวกลางเชื่อมกับลูกค้า (Mediating technologies) กล่าวคือเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงลูกค้าให้เข้ามาร่วมในกระบวนการผลิต เช่น อินเทอร์เน็ตที่มีจุดเข้าถึง (portals) ที่เชื่อมโยงผู้ใช้กับผู้ใช้บริการ โดยตรง หรือสำนักงานบริการจัดหางานซึ่งจะทำให้นายจ้างและผู้ที่ต้องการทำงานได้พบกัน ไปรษณีย์เป็นตัวกลางระหว่างผู้รับและผู้ส่งจดหมายหรือพัสดุภัณฑ์ ธนาคารเป็นตัวกลางระหว่างผู้ฝากเงินกับคนกู้เงิน หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีแบบนี้จะมีการทำงานอย่างอิสระ เทคโนโลยีแบบนี้จะมีการพึ่งพากันน้อยที่สุด (pooled interdependence) แต่ละหน่วยงานทำงานโดยอิสระแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง เช่น สาขาของร้านแมคโดนัลด์ หรือสาขาของธนาคารต่างๆ เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่มีลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Long-linked technologies) กล่าวคือเทคโนโลยีที่พบมากในโรงงาน และเกี่ยวข้องกับกระบวนการป้อนวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการทำงานเพื่อผลิตเป็นผลผลิตออกมา การผลิตมีจำนวนมาก (mass production) มีกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีการพึ่งพาระหว่างหน่วยงานเป็นลำดับต่อเนื่องกัน (sequential interdependence) ได้แก่ ผลผลิตของหน่วยงานหนึ่งจะเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยงานหนึ่ง เช่น โรงงานประกอบรถยนต์ เป็นต้น และ 3) เทคโนโลยีที่อาศัยระบบการผลิตหลายระบบรวมกัน (Intensive technologies) กล่าวคือเทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าและบริการได้หลากหลายเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า เช่น โรงพยาบาล กรณีเช่น เมื่อคนไข้เข้ามาในโรงพยาบาล อาจต้องได้รับการวินิจฉัยโรคจากหลายแผนกด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น แผนกเอ็กซเรย์ แผนกตรวจผล

⁵²⁹ นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์การ:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 243-245.

เลือก แผนกโรคเฉพาะทาง แผนกยา หรือในบางกรณีอาจต้องใช้แผนกบริการทางสังคมอีกด้วย การพึ่งพาเป็นแบบอาศัยซึ่งกันและกันมีสูง (reciprocal interdependence) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของหน่วยงานเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยงานหนึ่ง⁵³⁰

ชาร์ลส์ เพอร์โรว์ (Chales Perrow) ได้ใช้มิติของเทคโนโลยีที่สำคัญ 2 ประการในการวิเคราะห์ซึ่งมิตินี้เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยกิจกรรมของหน่วยหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมิติดังกล่าวนี้ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของงาน (Task Variety) กล่าวคือ 1.1) ความสามารถในการทำงานซ้ำๆ มีมาตรฐานในกระบวนการในการทำงานซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายน้อย 1.2) ความถี่ของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และ 1.3) ระดับของการเกิดปัญหาข้อบกพร่องที่ต้องจัดการ ถ้ามีข้อบกพร่องมากในการปฏิบัติงานงานนั้นจะมีระดับความหลากหลายสูง และ 2) ความชัดเจนในการแบ่งขั้นตอนของงาน (Task Analyzability) กล่าวคือ ความชัดเจนในการแบ่งขั้นตอนของงาน หมายถึง งานนั้นสามารถจำแนกเป็นขั้นตอนได้ง่ายและปฏิบัติงานสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการดำเนินงานหรือคู่มือต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้ง่ายจากมิติทั้ง 2 ด้านนี้ทำให้เกิดเมตริกซ์ของเทคโนโลยี 4 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technologies) หมายถึง งานที่มีความหลากหลายของงานน้อยและแบ่งงานเป็นขั้นตอนได้ง่าย เช่น พนักงานขายของ เสมิยน พนักงานธนาคารที่ทำหน้าที่ถอนเงิน เป็นต้น 2) เทคโนโลยีงานฝีมือ (Craft technologies) หมายถึง งานที่ขั้นตอนแบ่งได้ไม่ยากนักต้องมีการอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ศิลปิน งานเจียรไนแก้ว เป็นต้น 3) เทคโนโลยีงานไม่เป็นแบบแผน (Nonroutine technologies) หมายถึง งานที่มีความหลากหลายสูง และไม่สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนการทำงานได้ง่าย ต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและกิจกรรมต่างๆ มากมาย เป็นงานที่อาศัยความรู้และประสบการณ์มาก เช่น งานวิจัย งานวางแผนกลยุทธ์ และงานโครงการใหม่ๆ เป็นต้น และ 4) เทคโนโลยีแบบวิศวกรรม (Engineering technologies) หมายถึงงานที่ซับซ้อนเพราะมีความหลากหลายมาก แต่งานที่ทำมีระเบียบวิธีและเทคนิคการปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดี เช่น วิศวกร และงานบัญชี เป็นต้น⁵³¹ ซึ่งเทคโนโลยีทั้ง 4 ประเภทนี้จะมีความแตกต่างกัน นำมาใช้ในโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันด้วย ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่ออกแผ่นเลขหมายรถยนต์ใช้เทคโนโลยีงานประจำอาจมีโครงสร้างแบบระบบราชการ หรือบริษัทด้านการบินทำงานเกี่ยวกับการประดิษฐ์คิดค้นมีโครงการเฉพาะที่มีโครงสร้างแบบเมตริกซ์⁵³²

กลุ่มแอสตัน (Aston Group) ซึ่งเป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแอสตันในเมืองเบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้จำแนกประเภทของเทคโนโลยีแตกต่างกัน จากวีคเวิร์ด โดยนำเอาเทคโนโลยีของงานบริการมารวมเข้าด้วย ซึ่งเทคโนโลยีของงานบริการนั้นจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) มีการผลิตและการบริโภคพร้อมกัน กล่าวคือ ลูกค้าและพนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงเพื่อทำให้เกิดการบริการ และ 2) ผลผลิตจับต้องไม่ได้ กล่าวคือ ผลผลิตของงานให้บริการจับต้องไม่ได้และไม่สามารถเก็บไว้ในวัสดุคงคลัง งาน

⁵³⁰ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินติ้งจำกัด, 2546), 113-114.

⁵³¹ เรื่องเดียวกัน, 118.

⁵³² นิตยา เงินประเสริฐศรี, **ทฤษฎีองค์การ:แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 242.

บริการส่วนมากประกอบด้วยข้อมูลหรือความรู้ ซึ่งตรงข้ามกับผลผลิตจากโรงงานซึ่งจับต้องได้ ทั้งนี้องค์การต่างๆ สามารถจำแนกความแตกต่างได้ตามระดับของการผลิตและการบริการ ซึ่งลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีการบริการ คือ โครงสร้างองค์การและระบบการควบคุมต้องอาศัยความใกล้ชิดกับลูกค้า นอกจากนี้ความเป็นวิชาชีพพนักงานจะมีสูง กล่าวคือ ต้องมีความรู้และความเหนียวตัวเร็วพอที่จะจัดการกับปัญหาของลูกค้าได้ต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และสังคม มีการกระจายอำนาจและความเป็นทางการต่ำ ตัวอย่างของเทคโนโลยีการบริการและเทคโนโลยีการผลิต มีดังนี้คือ 1) เทคโนโลยีการบริการ (Service Technology) เช่น แอร์ไลน์ โรงแรม ที่ปรึกษา งานสอนหนังสือ คลินิกสุขภาพ และบริษัทกฎหมาย เป็นต้น โครงสร้างองค์การประกอบด้วยความเป็นวิชาชีพของพนักงานที่สูง อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีอิสระคล่องตัวในการทำงาน ความเป็นทางการอยู่ในระดับที่ต่ำ 2) เทคโนโลยีการบริการกึ่งการผลิต เช่น ร้านอาหารจานเดียว ธนาคาร ไปรษณีย์ เครื่องสำอาง อสังหาริมทรัพย์ และหุ้น เป็นต้น โครงสร้างองค์การประกอบด้วยความเป็นวิชาชีพของพนักงานปานกลาง อาศัยเทคนิคและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลผสมกัน ก่อนข้างมีอิสระคล่องตัวในการทำงาน ความเป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) เทคโนโลยีการผลิต เช่น น้ำอัดลม โลหะ รถยนต์ เหมืองแร่ และอาหารกระป๋อง เป็นต้น โครงสร้างองค์การประกอบด้วยความเป็นวิชาชีพของพนักงานต่ำ ทักษะที่สำคัญคือด้านเทคนิค มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจในการทำงาน ความเป็นทางการอยู่ในระดับที่สูง⁵³³

แนวคิดด้านระบบสังคมและเทคนิค (Sociotechnical Systems) ของคณะนักวิชาการจากสถาบันทาวิสต็อก (Tavistock Institute) นำโดย อีริก ทริสต์ (Eric Trist) โดยได้ทำการศึกษาการทำเหมืองแร่ที่ประเทศอังกฤษซึ่งเข้าของเหมืองมักจะนำเครื่องมือมาช่วยในการขุดถ่านหิน ก่อนที่จะนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ คนงานทำงานเป็นกลุ่มเล็กๆ เหมือนเป็นทีม แต่เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ การทำงานมีลักษณะเหมือนโรงงานซึ่งเน้นความชำนาญเฉพาะด้านและลดความอิสระคล่องตัวลงไป การเปลี่ยนแปลงนั้นแทนที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่กลับสร้างปัญหาต่างๆ ขึ้นมากมาย มีความตึงเครียดเกิดขึ้นมาก และคนงานล้มป่วยมากขึ้น นักวิชาการกลุ่มนี้จึงได้เสนอว่า ระบบเทคนิคในการทำงานและระบบสังคมภายในองค์การจะต้องสอดคล้องไปด้วยกัน และจำเป็นต้องหาความสมดุลของความสัมพันธ์ของระบบทั้งสองนี้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้มีการนำมาใช้ในการออกแบบงาน (Job design) และแนวคิดเรื่องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์การ

คุณสมบัติของเทคโนโลยีที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีในวิชาการองค์การในระยะแรกได้รับอิทธิพลจากสำนักเหตุผลนิยม (Rational) อยู่มาก เทคโนโลยีจึงถูกมองว่าเป็นลักษณะเครื่องจักรกลที่มีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ และมีลักษณะความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับองค์การในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นทฤษฎีองค์การในระยะแรก เช่น ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์จึงได้เสนอว่า ความสอดคล้องของเทคโนโลยีกับปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์การ จะนำไปสู่โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

ทฤษฎีองค์การในระยะต่อมา เช่นทฤษฎีสถาบัน จะมุ่งศึกษาแรงผลักดันที่องค์การต่างๆ รับเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การ เป็นเพราะว่าเทคโนโลยีนั้นมีคุณสมบัติที่ดีมีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ในการใช้งาน หรือเป็นเพราะว่าองค์การต้องการให้กลุ่มอื่นๆ ยอมรับ องค์การจึงได้นำเทคโนโลยีนั้นมาใช้ นั่นหมายถึงว่า

⁵³³ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทแซทโพรพรินต์ติ้งจำกัด, 2546), 117-118.

นักวิชาการในระยะหลังได้มีข้อโต้แย้งว่า เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับความคิดที่สังคมสร้างขึ้น กล่าวคือ คนและกลุ่มคนเป็นผู้ที่ให้ความหมายกับเทคโนโลยีว่าเทคโนโลยีนั้นเป็นอย่างไร นอกเหนือจากคุณสมบัติจริงๆ ของเทคโนโลยีนั้นๆ เช่น การมองว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ดีเสมอ ดังนั้นองค์การจึงควรที่จะนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้ โดยอาจจะไม่ได้พิจารณาถึงประโยชน์และผลกระทบของเทคโนโลยีอย่างแท้จริง แนวคิดนี้จึงมีผลต่อการตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ การนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการเผยแพร่ของเทคโนโลยีด้วย ยกตัวอย่าง เช่น การนำระบบ ISO มาใช้ ซึ่งถือว่าเป็นเทคโนโลยีทางการบริหารที่นำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ โดยมีเหตุผลทางด้านสังคม คือ เพื่อต้องการการยอมรับหรือเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ มากกว่าเหตุผลด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคว่าเทคโนโลยีทางการบริหารนี้เป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ⁵³⁴

3. ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน

3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำที่มักจะใช้กันโดยทั่วไป ซึ่งถือว่ามีความหมายเหมือนกันและเป็นที่เข้าใจกัน คือ Staffing, Personnel Administration, Personnel Management (PM), Human Resource Management (HRM) สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) นั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงความหมายของแต่ละคำไว้ว่า บริหารที่เป็นกริยาหมายถึง ออกคำสั่ง เช่น บริหารร่างกาย; ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น; ดำเนินการ, จัดการ, เช่น บริหารธุรกิจ; กล่าวแก่ ส่วนที่เป็นนามนั้นหมายถึง คำรัสสั่ง เช่น ราชบริหาร, คำแถลงไข เช่น พระพุทธบริหาร⁵³⁵ ทรัพยากรเป็นนาม หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์⁵³⁶ และ มนุษย์ เป็นนาม หมายถึง สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล, สัตว์ที่มีจิตใจสูง, คน⁵³⁷ ดังนั้นเมื่อนำความหมายของแต่ละคำมารวมกันแล้วอาจกล่าวได้ว่า หมายถึง การปกครอง การจัดการ หรือการดำเนินการเกี่ยวกับคนซึ่งเป็นสวัญญาณทรัพย์ในองค์การโดยคำนึงถึงความเป็นคนซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักใช้เหตุผลหรือมีจิตใจสูงเป็นหลัก ทั้งนี้มีนักวิชาการทั้งหลาย เช่น แอปป์ลี (Apply,1942) นิโกร (Nigro,1958) สตาห์ล (Stahl,1962) บีช (Beach,1965) เฮนรี่ (Henry,1975) คราเมอร์ (Kramer,1977) นิโกรและนิโกร (Nigro and Nigro,1977) มอนดีและโน (Mondy and Noe,1990) อบาโซโล (Abasolo,1991) อาร์มสตรอง (Armstrong,1994) มิแรนด้า (Miranda,1996) ไบเออร์ส และรูห์ (Byars and Rue,1997) อิวานเซวิช (Ivancevich,1998) มอนดี, โน และ เปรอโมซ์ (Mondy, Noe and Premeaux,1999) มาทิส และแจ็กสัน (Mathis and Jackson, 2000) โนและคณะ (Noe and Others,2000) เดสส์เลอร์ (Dessler,2004) วิลเลียม (Williams,2005) และ แชมโปว์ (Champoux,2006) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนกประการ ซึ่งทั้งหมดนั้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นหมายถึง การบริหารบุคลากรในองค์การ โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่ใน

⁵³⁴ เรื่องเดียวกัน, 119-121.

⁵³⁵ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁵³⁶ เรื่องเดียวกัน.

⁵³⁷ เรื่องเดียวกัน.

เรื่องความต้องการของบุคลากรให้ได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวิวัฒนาการตามลำดับ โดยเฉพาะในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในระยะปลายศตวรรษที่ 17 ถึงช่วงต้นศตวรรษที่ 18 เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของนายจ้างเกี่ยวกับคนและงานตามลำดับ โดยบุคคลที่มีแนวคิดที่เกี่ยวกับคนและงานในยุคแรกๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มนำหลักการบริหารบุคคลมาใช้ในองค์กร ได้แก่

1. Ferderick W. Taylor เทย์เลอร์ (Taylor) นั้นได้ศึกษาถึงวิธีการจัดการให้มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็กที่ Midvale Steel Company ที่เมือง Philadelphia สหรัฐอเมริกา โดยสรุปเป็นแนวคิดได้ดังนี้

- 1.1 พัฒนาหลักการแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาใช้เป็นมาตรฐานในการทำงาน (The development of a True Science of management)
- 1.2 ต้องมีการคัดเลือกคนตามหลักการวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน (Scientific Selection of Worker)
- 1.3 ต้องให้การศึกษาและพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (The Scientific Education and Development)
- 1.4 สร้างความร่วมมือในการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างคนงานกับผู้บริหาร (Intimate, Friendly Cooperation between Management and Labor)

จากหลักความเชื่อ 4 ประการข้างต้น จึงอาจวิเคราะห์นี้ได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้คือ 1) การสังเกต (Observation) โดย เทย์เลอร์ (Taylor) ทำการสังเกตการทำงานของคนงานแล้วบันทึกข้อมูลการทำงานเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความไร้ประสิทธิภาพโดยไม่ควรละเลยเรื่องสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานด้วย เพราะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยต้องทำการสังเกตและบันทึกสิ่งที่ได้เห็นและรับรู้ทั้งหมดแล้วจึงนำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วพัฒนาไปสู่แนวทางที่คิดว่าควรจะเป็นและต้องเป็นแนวทางที่ดีที่สุด 2) การกำหนดปัญหา (Definition of the Problem) พบว่ามีการกำหนดปัญหานั้นคือการทำงานของคนงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสามารถกำหนดข้อจำกัด/อุปสรรคในการทำงานหลังจากที่ได้มีการสังเกตการณ์แล้ว สิ่งเหล่านี้อาจอยู่ในรูปปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของคนงาน การกำหนดออกมาเป็นปัญหาหลักและปัญหารองเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป 3) การตั้งสมมติฐาน (Formulation of Hypothesis) เป็นการกำหนดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของตัวแปรหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 4) การทดลอง (Experimentation) มีการทดลองหลายวิธีเพื่อแสวงหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยไม่ลืมนี่ที่จะทดสอบสมมติฐานที่กำหนดขึ้นว่าเป็นจริงหรือไม่อย่างไร ไม่อาจทำการทดลองซ้ำก็ได้หากต้องการทราบผลที่แน่ชัดและอาจทำการทดลองได้มากกว่า 1 วิธีก่อนทำการตัดสินใจครั้งสุดท้าย และ 5) การพิสูจน์ (Verification) เป็นวิธีการค้นหาความจริงที่เกิดขึ้นและเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการทดลอง โดยหากเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ก็ไม่ต้องทดลองซ้ำหรือบางครั้งทำการทดลองซ้ำเพื่อให้เกิดความแน่ใจและได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาของเทย์เลอร์ นับว่าเป็นการวางหลักการสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเป็นประโยชน์ต่อระบบการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจของอุตสาหกรรมต่างๆในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในระดับล่างขององค์กรและเหมาะสมสำหรับผู้บริหารในการติดตามดูแลงานของระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วนั้นยังมีอิทธิพลต่อระบบการผลิตและการบริหารเนื่องจากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการออกแบบกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญและเหมาะสม

2. Hugo Munsterberg มันทสเตอร์เบิร์ก (Munsterberg) เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ชาวเยอรมัน ได้ทำการศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เพราะโดยธรรมชาติของคนจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของโรงงานจึงควรทำการศึกษาคนงานของตนเอง เพื่อให้รู้ว่าจะกระตุ้นให้คนงานทำงานได้อย่างไรและด้วยวิธีการใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแสวงหาค้นเลือกคน และหางานที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้มันทสเตอร์เบิร์กได้เสนอแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของจิตวิทยา โดยจัดพิมพ์หนังสือ “Psychology and Industrial Efficiency” ซึ่งได้แสดงถึงความสำคัญของการบริหารตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) โดยแนะนำวิธีการที่จะทำให้สามารถแสวงหาค้นเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ ในโรงงานได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวคือการใช้เทคนิคทางจิตวิทยาในการวัดความแตกต่างของแต่ละบุคคล มันทสเตอร์เบิร์กจึงได้พัฒนาวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร การใช้จิตวิทยาจึงมีความสำคัญควบคู่กันกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาจวบจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นจึงพบว่า จิตวิทยาอุตสาหกรรมนั้นมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายๆ แห่ง ได้จัดให้มีการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมด้านนี้มากขึ้น บุคคลที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชานี้สามารถออกไปหะระกอบอาชีพที่เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทุกองค์กร

3. Douglas McGregor แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเจ้าของโรงงานต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนงาน โดยต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ แมคเกรเกอร์จึงได้เฝ้าติดตามการทำงานของคนงานแต่ละคนในโรงงานทำให้สามารถจำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ คนที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งแทนด้วย X และคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานแทนด้วย Y การค้นพบคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรดังกล่าวต่อมาได้รับการยอมรับเป็นทฤษฎี X-ทฤษฎี Y ซึ่งองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันที่ผู้บริหารมีความเชื่อในทฤษฎี Y จะสามารถใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้โดยง่ายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีออกมาในงานได้มากที่สุด ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้ความสนใจ ดูแลและเผื่อระวังเป็นรายบุคคล สำหรับบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามทฤษฎี X ทั้งนี้องค์กรจะต้องเสริมสร้างขวัญกำลังใจกระตุ้นด้วยผลตอบแทนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลตามทฤษฎี X มีเหตุผลและปรับเปลี่ยนตนเองเป็นบุคคลตามทฤษฎี Y

4. Robert Owen ภายหลังจากการผ่านช่วงแห่งการปรับเปลี่ยนแนวคิดของนายจ้างเกี่ยวกับคนและงานแล้วนายจ้างเริ่มเห็นความสำคัญของคนและงานมากยิ่งขึ้นเนื่องจากว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับอุตสาหกรรมอื่น นายจ้างที่ชาญฉลาดเริ่มมองเห็นความเป็นมนุษย์ของคนงานมาก

ยิ่งขึ้นและเห็นว่าสิ่งนี้เองจะเป็นการสร้างความได้เปรียบของการทำงานและได้ผลงานมากกว่าคู่แข่ง ถ้าสามารถ
 คมคนงานให้มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทและอยู่ทำงานกับองค์กรตลอดไป ดังนั้นจึงพบว่าในช่วงกลางศตวรรษที่ 19
 นั้นนายจ้างจะเริ่มหันมาใช้หลักการบริหารอย่างจริงจัง ซึ่งหลายกิจการเริ่มหันมาดูแลและบริหารเกี่ยวกับคนมา
 ขึ้น โดยเฉพาะกิจการในประเทศอังกฤษของโอเวนที่ให้ความสำคัญกับคนงานอย่างมาก มีการจัดให้มีหน่วยงานที่
 ทำหน้าที่และรับผิดชอบเรื่องคน โดยเฉพาะ ทั้งนี้โอเวนได้ใช้หลักมนุษยธรรมในการจัดการเกี่ยวกับคน โดยเริ่มต้น
 สัมเลิการจ้างงานคนที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี มีการจัดที่อยู่อาศัยให้กับคนงานเป็นหลักแหล่งเพื่อความสะดวกในการ
 ทำงาน จัดให้ลูกคนงานหรือคนงานเดิมที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีได้มีโอกาสได้ศึกษาเล่าเรียนก่อนการทำงาน เพิ่มพื้นที่
 พักผ่อนบริเวณโรงงานและลดชั่วโมงการทำงานเหลือเพียง 10 ชั่วโมงต่อวันเป็นต้น ตัวอย่างการดำเนินการ
 เกี่ยวกับคนงานเหล่านี้เพื่อให้ได้คนงานที่มีคุณภาพโดยเขาเห็นว่า หากโรงงานมีคนที่มีคุณภาพแล้วโรงงานก็จะได้
 ผลงานที่มีคุณภาพตามไปด้วย โอเวนเองได้ให้ความสนใจและความสำคัญเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยยังคง
 ดำเนินการตามแนวคิดเดิมในเรื่องของคนและพยายามผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติโรงงานและสามารถทำให้
 สำเร็จทำให้ในปี ค.ศ. 1819 จึงได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารงานบุคคล แนวคิดของโอเวนจึงได้รับการ
 กล่าวถึงและยอมรับกันอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน⁵³⁸

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น แคสเทเตอร์ (Casterter) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการ
 โดยทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้คือ 1) หน่วยงานจะต้องแสดงปรัชญาในการศึกษาและแง่คิด
 เกี่ยวกับคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน 2) หน่วยงานจะต้องมีการยอมรับนับถือต่อประสิทธิภาพในการ
 ทำงานของบุคคล 3) หน่วยงานควรให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) หน่วยงาน
 จะต้องพยายามลดความตึงเครียดและความคับข้องใจในหน่วยงานให้มน้อยที่สุด 5) หน่วยงานจะต้องให้บุคลากร
 ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการประเมินผลงาน งานกลุ่ม การมอบอำนาจ และการกำหนดอำนาจหน้าที่
 จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนจัดหน่วยงาน 6) หน่วยงานจะต้องกำหนดหน้าที่และความต้องการของฝ่าย
 บริหารไว้ในโครงการอย่างชัดเจนให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับ 7) หน่วยงานจะต้องมีวิธีการในการติดต่อสื่อสาร
 และปฏิบัติงานร่วมกัน 8) หน่วยงานจะต้องยอมรับว่า บุคคลมีความต้องการที่จะทำหน้าที่ผู้นำและไม่ควรจำกัดแต่
 เฉพาะคนของฝ่ายบริหารเท่านั้น 9) บุคลากรใหม่จะต้องได้รับการชักพาให้เกิดความคิดขั้นพื้นฐานในการ
 สร้างสรรค์ โดยที่คณะผู้ร่วมงานยอมรับความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของเขา และ 10) แบบของหน่วยงาน
 จะต้องมีลักษณะที่จะให้ความมั่นคงในอาชีพแก่บุคลากรได้⁵³⁹ ฟลิปโป (Flippo) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการบริหารที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท และได้แสดงทัศนะหลักการ
 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน 2)
 มีความร่วมมือกันในการที่จะหาทางพัฒนานโยบายเกี่ยวกับบุคลากร 3) ฝ่ายบริหารงานกับฝ่ายปฏิบัติงานควรทำ
 ความเข้าใจกันให้ดีเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ ตลอดจนสิทธิพิเศษต่างๆ 4) ควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคใน

⁵³⁸ อนิวัช แก้วจันทงศ์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1 (สงขลา:บริษัทนำศิลป์โฆษณา
 จำกัด, 2552), 3-9.

⁵³⁹ William B. Casterter, **The Personal Function in Education Administration** (New York:
 McGraw-Hill, 1964), 122-123.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) การยอมรับในความสามารถทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน การแสดงความซาบซึ้ง เมื่อเขาได้มีโอกาสเป็นผู้นำและมีความก้าวหน้า ทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน 6) จัดหาโอกาสหรือช่องทางที่จะสนับสนุนให้ผู้ที่มีความสามารถได้ทำหน้าที่ผู้นำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกความก้าวหน้าในทางอาชีพ 7) ควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ดีให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันทุกฝ่าย และ 8) จัดให้มีบริการที่ดีในทุกๆ ด้าน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เป็นที่น่าพอใจ จะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁴⁰

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ได้แสดงทัศนะไว้โดยสรุปดังนี้คือ 1) หลักการสร้างประสิทธิภาพ เป็นการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผล และติดตามผลโดยหลักสามประการคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด 2) หลักความรู้ความสามารถ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร 3) หลักการพัฒนา คือการจัดประสบการณ์ และส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ด้วยการอบรมฝึกฝน ศึกษาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน 4) หลักประชาธิปไตย คือ ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมทั้งสิทธิที่จะได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงาน มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทุกส่วนงาน 5) หลักความถนัด คือ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man in the right job) เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร 6) หลักการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ถือว่าการทำงานในองค์กร ขวัญ และกำลังใจเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน 7) หลักการมนุษยสัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างบรรยากาศระหว่างบุคคลในองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 8) หลักการผลตอบแทน คือ การให้ผลตอบแทนความดี ความชอบ และการบำเหน็จรางวัล 9) หลักการจัดสวัสดิการเพื่อสนองความต้องการของบุคคลและอำนวยความสะดวกต่างๆ สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้น 10) หลักคุณธรรม คือ การบริหารงานบุคลากรต้องยึดระบบคุณธรรม มากกว่าการให้ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบพรรคพวก ตั้งแต่การเริ่มคัดเลือก สรรหาไปจนกระทั่งการปฏิบัติงาน และการบำเหน็จความดีความชอบ 11) หลักการประสานงาน คือ การบริหารงานบุคลากร จำเป็นต้องประสานงานกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ หรือแม้แต่บุคลากรในส่วนงานเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักการประสานงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย 12) หลักความสามัคคีและความร่วมมือ คือ การสร้างความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความมีเอกภาพของบุคลากรในองค์กร 13) หลักการมีส่วนร่วม คือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงานตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วม 14) หลักการของการกำหนดอำนาจในบทบาทหน้าที่ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรกำหนดอำนาจในบทบาทของงานต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อหัวหน้างานมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ 15) หลักการติดตามประเมินผลและการวิจัย เพื่อทราบผลของการปฏิบัติงาน ควรมีการติดตามผล ประเมินผล รวมทั้งการวิจัย เพื่อปรับปรุงงานการบริหารบุคลากร⁵⁴¹

เสนาะ ตีเขาว์ ได้แสดงทัศนะไว้โดยสรุปดังนี้คือ 1) ความเป็นธรรม อย่างน้อย 3 ประการได้แก่ อัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ซึ่งควรจะอยู่ในสภาพที่บุคลากรนั้นพอใจมากที่สุด 2) มี

⁵⁴⁰R. B. Flippo, *Principle of personnel management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971), 414.

⁵⁴¹ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, *การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา* (ปัตตานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2531), 25-27.

การแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งของฝ่ายบุคลากรและนายจ้างให้ทุกคนได้รับทราบ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจต่อกันและกัน 3) มีการทำให้บุคลากรนั้นรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มุ่งเน้นให้เห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 4) มีความเป็นกันเองระหว่างนายจ้างกับบุคลากร 5) มีการจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดความสามารถของบุคลากร และ 6) มีความเชื่อว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถด้วยกันทุกๆ คน⁵⁴² เชาวน์ โจรจนแสง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ยึดหลักสำคัญ 12 ประการเป็นหลักในการจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้คือ 1) หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป 2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง 3) หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความคิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่ศักยภาพ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองต่างๆ 5) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษ อบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม 6) หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิความรู้ความสามารถและความถนัดของคน 7) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน 8) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่างๆ 9) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในการป้องกันการกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร และการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด 10) หลักมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน 11) หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และ 12) หลักการศึกษาวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

⁵⁴² เสนาะ ดิยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 37-

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างจริงจัง ผู้บริหารขององค์การทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของหลักการดังกล่าวโดยความเชื่อมั่นว่า 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณธรรมและความสามารถจะนำพาองค์การไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้ 2) องค์การจะเจริญรุ่งเรืองได้สูงสุดในอนาคตนั้นสมาชิกขององค์การทุกระดับจะต้องมีความพึงพอใจระหว่างกันและมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 3) สมาชิกในองค์การจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อได้ทำงานตามความถนัด มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุขสนุกกับการทำงาน 4) สมาชิกในองค์การมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์การให้เจริญรุ่งเรือง 5) ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมาจากแหล่งที่แตกต่างกัน มีความคิดที่แตกต่างกัน ความคิดที่แตกต่างกันทำให้เกิดการพัฒนา 6) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่หยุดยั้ง ต้องพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้ทันหรือรุดหน้าการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องรอเวลา 7) ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเมื่อมีชีวิตมีความสุขจะสร้างผลงานให้กับองค์การได้สูงสุด และ 8) รายได้ขององค์การเกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจของทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์การ⁵⁴³

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น วิจิตร ศรีสอ้าน ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) อาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เช่น ระบบชุบเลี้ยง (spoils system) ระบบเล่นพวก (nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (favoritism) เป็นต้น เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานาน ซึ่งใช้วิธีการเลือกสรรคนเข้ารับราชการ 3 วิธี ได้แก่ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน และระบบชอบพอพิเศษ การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้นมักจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ ดังนี้คือ 1) การพิจารณาเลือกสรรคนเข้ารับราชการรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิ และความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ 2) การเลือกสรรคนเข้ารับราชการ มักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน 3) ข้าราชการจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าบริการประชาชน และ 4) ข้าราชการขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน และ 2) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่เกิดจากความพยายามในการจัดซื้ออุปกรณ์ของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้กันมาตั้งแต่ดั้งเดิม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญ 4 ประการ อันได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมืองแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคนเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการจัดการมาใช้ประกอบหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย⁵⁴⁴

⁵⁴³ เชาวน์ โรจนแสง, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 341-343.

⁵⁴⁴ วิจิตร ศรีสอ้าน, อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และ จรินทร์ เทศวานิช, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545),

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น พยอม วงศ์สารศรีได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ 1) เพื่อสนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม 2) เพื่อตระหนักถึงความคาดหวังทางการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น และ 3) เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่า มนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร แต่มนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่ คิดจะดำ เนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความ เข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข⁵⁴⁵ สุนันทา เลาหนันท์ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ 4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน 5) เพื่อพัฒนาและสร้างไว้ซึ่งชีวิตของการทำ งานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา 6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ และ 7) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์การและสาธารณชน⁵⁴⁶

ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บูเชเล่ (Buchele) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) การจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่ (Prosecuting employees) เป็นต้นว่า การประกาศรับสมัครสอบ การจัดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบและประเมินผลการสอบของผู้สมัคร 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่ (Training and developing employees) เป็นต้นว่า การจัดการฝึกอบรมระดับปฏิบัติการให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน การพัฒนาผู้บริหาร 3) การจัดการด้านค่าตอบแทน (Compensating employees) เป็นต้นว่า การจำแนกตำแหน่งงาน การพิจารณางานและการประเมินค่าของงาน การกำหนดรางวัลค่าตอบแทน 4) การจัดการด้านประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน (Appraising performance and promoting) เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเป็นข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มสถานภาพของพนักงานให้สูงขึ้น 5) การควบคุมการทำงานและเรื่องสภาพการทำงาน (Controlling some condition of works) อันเป็นส่วนของการวางระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานด้วย 6) การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (Communication with employees) เป็นต้นว่า การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้แก่พนักงานหรือจัดให้มีกล่องแสดงความคิดเห็น และ 7) การจัดการเรื่องแรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) เป็นต้นว่า การ

⁵⁴⁵ พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538). 7.

⁵⁴⁶ สุนันทา เลาหนันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: วิชาการพิมพ์, 2542), 12.

เจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน เป็นต้น⁵⁴⁷ อนึ่งหากมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้แล้ว โควลิงและเมลเลอร์ (Cowling and Mailer) ได้กล่าวไว้ว่า หน่วยงานนี้จะต้องสามารถดำเนินงานในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ได้และคำแนะนำปรึกษานั้นจะต้องมีความทันต่อยุคสมัยและเชื่อถือได้ 2) ให้คำแนะนำในการนำนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพทางการเงินและกฎหมาย 3) แสดงความสามารถในเชิงบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพนี้ของตนเอง 4) สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ และ 5) ควรมีบทบาทเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผน และทางวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น⁵⁴⁸ มอนดีและโนอี (Mondy and Noe) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน การรับสมัคร และการคัดเลือก 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ 5) บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ และ 6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์⁵⁴⁹ สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society of Human Resource Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้จำแนกภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 ด้าน ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection) ประกอบด้วย 1.1) จัดทำ การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์กร 1.2) พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย 1.3) จัดทำ แผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้ 1.4) สรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์กรต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และ 1.5) คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์กร 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ประกอบด้วย 2.1) ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน 2.2) ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์กรและการบริหาร 2.3) ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และ 2.4) ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำ แผนพัฒนาอาชีพ 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่กุล (Compensation and benefit) ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์แก่กุลสำหรับพนักงานทุกคนตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์แก่กุลมีความยุติธรรมเสมอภาค และพอเพียง 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ประกอบด้วย 4.1) ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และ 4.2) ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและสหภาพ

⁵⁴⁷ Robert B. Buchele, **The Management of Business and Public Organization** (Tokyo u.a. : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1977), 201-216.

⁵⁴⁸ Alan Cowling and Chloe Mailer, eds, **Managing Human Resources**, 2nd ed. (London: Edward Arnold, A Division of Holder & Stoughton Ltd., 1990), 4-5.

⁵⁴⁹ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 8-10.

ออกแบบระบบการปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์ และ 6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource research) ประกอบด้วย 6.1) จัดทำ สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 6.2) ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงานและการนำระบบไปปฏิบัติ⁵⁵⁰ คินิคคิและวิลเลียม (Kinicki and Williams) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การดึงดูด การพัฒนา และการรักษากำลังคนที่สำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการประเมินความต้องการด้านกำลังคนทั้งปัจจุบันและอนาคต วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การศึกษามีหลายประเด็นหลักๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน กฎหมายที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรรู้ และค่าตอบแทนรวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ การเลื่อนขั้น การลงโทษ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการ⁵⁵¹ เสนาะ ดิยาวัว ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยสรุปแล้วมีอยู่ 2 ประการใหญ่ๆ คือ 1) หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล การให้คำแนะนำ การให้บริการและการควบคุม และ 2) หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนทางด้านกำลังคน การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและออกจากงาน การอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ประโยชน์และบริการพนักงาน การรักษาระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนจัดองค์กรและการวิจัยงานบุคคล⁵⁵² อนิวัช แก้วจำนงค์ได้สรุปหน้าที่และความรับผิดชอบในงานทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการดำเนินงานใน 3 ลักษณะ คือ 1) ก่อนการดำเนินงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องในส่วนของการทำหน้าที่ในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร โดยจะดำเนินงานในส่วนของการวางแผน การพยากรณ์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและการปฐมนิเทศ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องแสวงหาความรู้และสร้างศักยภาพให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ระหว่างการดำเนินงาน เป็นการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคคลในองค์กรเพื่อการอยู่ร่วมกันกับองค์กรได้นานที่สุด จึงพบว่า นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการในส่วนของผลตอบแทน สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม การศึกษาและการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของทุกคนในองค์กร เป็นต้น และ 3) หลังการดำเนินงาน เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้พ้นจากงาน โดยเมื่อทำงานครบตามระเบียบขององค์กรหรือถึงเวลาเกษียณอายุก็ต้องดำเนินการเพื่อให้

⁵⁵⁰ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, **Human resource management**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall, 1996), 6-9.

⁵⁵¹ แองเจโล่ คินิคคิ และ ไบรอัน เค. วิลเลียม, **หลักการจัดการ**, แปลจาก *Management : a Practical Introduction*, แปลโดย บุตรี จารุโรจน์และคณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549), 145.

⁵⁵² เสนาะ ดิยาวัว, **การบริหารงานบุคคล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 24-30.

บุคคลพ้นจากงานโดยได้รับบำเหน็จ บำนาญ พูลสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทนและผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกำหนด ในกรณีที่บุคคลต้องการลาออกจากงานหรือผู้บริหารอนุมัติให้ออกและไล่ออก⁵⁵³

กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น แคสเทเตอร์ (Caster) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ และการควบคุม ซึ่งจะประกอบด้วยกระบวนการบริหารในการดำเนินการกล่าวคือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การประเมินผล การให้ค่าตอบแทน การพัฒนา การปฏิบัติต่อเนื่อง การให้ความมั่นคงปลอดภัย การเจรจาต่อรอง และการให้ข่าวสาร⁵⁵⁴ เวอร์เทอร์และเดวิส (Werther and Davis) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สิ่งท้าทายภายนอกองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ และ โอกาสความเท่าเทียมกันของการจ้าง และมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการบรรจุ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนอาชีพ⁵⁵⁵ แฮร์ริส (Harris) ได้แสดงให้เห็นถึงการมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่เป็นระบบ เรียกว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1: สิ่งแวดล้อม (Environment) แบ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ขั้นตอนที่ 2: กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Activities) แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การบริหารบุคลากร 3) การประเมินผลและค่าตอบแทน 4) การปรับปรุงหน่วยงาน และ 5) การบำรุงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานและนายจ้าง ขั้นตอนที่ 3: ผลที่ได้รับด้านบุคลากร (HRM Outcomes) ได้แก่ 1) การละทิ้งหน้าที่ที่น้อย 2) ความมีประสิทธิภาพในการเลือกสรรรักษาบุคลากรไว้ 3) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง และ 4) หน่วยงานสามารถมีจุดมุ่งหมายเพิ่มขึ้นได้ และ ขั้นตอนที่ 4: ผลที่หน่วยงานได้รับ (Organizational Outcomes) ได้แก่ 1) ผลกำไร 2) ความอยู่รอด และ 3) ความสามารถในการปรับตัว⁵⁵⁶ อิวานเซวิช (Ivanecovich) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) แนวใหม่ จำแนกกระบวนการดังกล่าวออกเป็น 4 ด้านโดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคนและผลลัพธ์ (Focus of each process in on people and results) ได้แก่ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย 1.1) โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity : EEO) 1.2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

⁵⁵³ อนิวัช แก้วจางค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1 (สงขลา:บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 17.

⁵⁵⁴ William B. Caster, *The Personal Function in Education Administration*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1976), 42-43.

⁵⁵⁵ William B. Werther, Jr. and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1993), 365.

⁵⁵⁶ Michael Harris, 1997, อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ฟอว์เพช, 2544), 94-95.

(Human Resource Planning) 1.3) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design) 1.4) การสรรหา (Recruitment) จากภายในประเทศ (Domestic) และระหว่างประเทศ (International) และ 1.5) การคัดเลือก (Selection) จากภายในประเทศ (Domestic) และระหว่างประเทศ (International) 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย 2.1) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) 2.2) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) และ 2.3) ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services) 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย 3.1) ฝึกอบรม (Training) 3.2) การพัฒนา (Development) 3.3) การวางแผนอาชีพ (Career planning) และ 3.4) วินัย (Discipline) และ 4) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย 4.1) แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor relation and collective bargaining) 4.2) ความปลอดภัย สุขภาพ และ ความสะดวกสบาย (Safety, health and wellness) และ 4.3) การประเมินผล (Evaluation)⁵⁵⁷

ทั้งนี้เมื่อกล่าวโดยรวมเข้าด้วยกันแล้ว กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นอาจแบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารได้มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามแนวความคิดแบบระบบ (System approach) ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน การวางแผนของกิจการและองค์กรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของงานจัดหาบุคคลทำงาน และคุณภาพของผู้จัดการที่ต้องการ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานที่สำคัญนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การกำหนดคนที่จะต้องหามาโดยการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้ inventory chart แนวความคิดแบบระบบนั้นใช้สำหรับการบริหารทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุคนเข้าประจำตำแหน่ง การแนะนำและควบคุม ประกอบด้วย 1) การวางแผนของกิจการเป็นพื้นฐานของการจัดองค์การเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกิจการ 2) การเสนอ และการคาดประมาณ โครงสร้างองค์การ กำหนดถึงจำนวนและประเภทของ ผู้จัดการที่จำเป็น 3) จำนวนเปรียบเทียบกับจำนวนที่หามาได้โดยใช้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง 4) แหล่งของบุคลากรจากภายนอกและภายใน 5) การประเมิน กลยุทธ์งานอาชีพ การฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อดูแลรักษาแหล่งภายใน และ 6) มีความเกี่ยวข้องกับการชี้แนะ (ผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี) การควบคุม (ป้องกันการเบี่ยงเบนที่ไม่ต้องการ) การวางแผนบุคลากรนั้นจะต้องเข้าใจตำแหน่งนั้นว่ามีรายละเอียดอย่างไร เทคนิคอันหนึ่งที่ใช้คือ การวิจัยงาน (Job Analysis) คือ เข้าใจถึงงานแต่ละอันในรายละเอียดและบุคคลที่จะทำงานนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งเป็นลำดับของกิจการใด กิจกรรมหนึ่งของงานที่ต้องกระทำเพื่อให้แล้วเสร็จ และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน (Job specification) เป็นการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ควรจะได้รับการทำงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะขั้นตอนต่อมาคือ การพยายามหาความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยตรวจสอบจากวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำโปรแกรมกำลังคนในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร โดยการพยากรณ์อุปทานของแรงงานในอนาคต

⁵⁵⁷ John M. Ivancevich, *Human Resource Management (International ed.)*, 8th ed. (Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 36.

2. การสรรหาบุคคล (Recruitment) และลดกำลังคน (Decruitment) การสรรหาเป็นกระบวนการของการกำหนดพื้นที่หลักแหล่ง และดึงดูดความสามารถของบุคคลให้มาสมัครงาน แหล่งงานที่สำคัญในการเสาะหา คือ การเสาะหาแหล่งภายใน การโฆษณา การอ้างอิงจากพนักงาน ตัวแทนจ้างงานของรัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา บริหารช่วยจ้างงานชั่วคราว และคู่สัญญาจ้างงานอิสระ การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามสถานการณ์การบรรจุบุคลากร ต้องยึดกฎโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน (equal employment opportunity laws-EEO) โดยที่จะไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การต่อต้านกลุ่มคนส่วนน้อยหรือผู้หญิง นอกจากนี้ยังต้องประเมินผลดีและผลเสียของการส่งเสริมคน จากภายในองค์กรหรือจากภายนอก ส่วนการลดกำลังคน นั้นเป็นเทคนิคในการลดอุปทานด้านแรงงานภายในองค์กร แหล่งแรงงานผันแปร และสะท้อนให้เห็นตลาดแรงงานท้องถิ่น แบบหรือระดับของตำแหน่งรวมถึงขนาดขององค์กร การลดกำลังคนประกอบด้วย การไล่ออก การปลดออก การโยกย้าย การลดเวลาทำงาน การเกษียณอายุก่อนเวลา และการจัดแบ่งงานกันทำ

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการในการกลั่นกรองผู้ที่มีมาสมัครงาน เพื่อได้คนที่เหมาะสมที่สุดมาทำงาน นอกจากนั้น เป็นการวางแผนความต้องการเพื่อการบริหารอย่างละเอียดลึกซึ้ง เป็นพื้นฐานที่สำคัญตามความต้องการของตำแหน่งงาน การคัดเลือกเป็นการพยากรณ์หรือการคาดการณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีผลออกมา 4 อย่าง คือ 1) การตัดสินใจที่ถูกต้อง (ปฏิเสธคนไม่ดี) 2) การยอมรับข้อผิดพลาด 3) การปฏิเสธข้อผิดพลาด และ 4) การตัดสินใจที่ถูกต้อง (ยอมรับคนดี) ในการออกแบบงานนั้นผู้ประกอบการจะต้องดูด้วยว่าขอบเขตของงานนั้นมีความเหมาะสมตำแหน่งงานจะรวมถึงว่างานนั้นเป็นงานที่จะต้องทำเต็มเวลา งานที่อาศัยความท้าทายและมีผลในแง่ของรายละเอียด หน้าที่ที่ท้าทายและความสัมพันธ์ งานที่สามารถออกแบบสำหรับแต่ละบุคคล หรือสำหรับเป็นกลุ่ม ด้านแนวคิดในด้านของทักษะ (Skills) ด้านต่างๆ เช่น ทักษะทางด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านแนวความคิดและการออกแบบทักษะ หรือความสันตจะมีการผันแปรไปตามระดับต่างๆ ในการเรียงลำดับขั้นตอนขององค์กร ความต้องการของตำแหน่งควรต้องสอดคล้องกับทักษะและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล ความสอดคล้องนี้เป็นสิ่งสำคัญในการคัดเลือก ข้อผิดพลาดในการคัดเลือกสามารถชักนำไปสู่ความเป็นจริงในหลักการของ Peter ซึ่งได้กล่าวว่าผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปอยู่ในระดับความสามารถของตัว ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอแนะจากหลายๆ ฝ่ายว่าการตัดสินใจคัดเลือกควรขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งนั้นสังกัดอยู่ กระบวนการคัดเลือกนั้นควรประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การทดสอบ และใช้ศูนย์การวัดผล เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจและการหมุนเวียนเข้าออกจากรองาน กิจการควรให้ความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับคนงานอื่นๆ ในองค์กร เครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Devices) ได้แก่ 1) แบบฟอร์มใบสมัคร 2) การทดสอบข้อเขียน 3) การทดสอบความรู้ความสามารถโดยลงมือปฏิบัติจริง เช่น การศึกษา ความรู้ทักษะ และความชำนาญ 4) การสัมภาษณ์ 5) การตรวจสอบหลักฐานและข้อมูลของผู้สมัคร และ 6) การตรวจร่างกาย

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศนั้นต้องการแนะนำพนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับองค์กร วัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศ ได้แก่ 1) การลดความกระวนกระวายใจในเบื้องต้น 2) ทำให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับงาน สถานที่ทำงานและองค์กร 3) ทำให้คนเก่ากับคนใหม่ปรับตัวเข้าหากัน โปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการค่อนข้างมีความสำคัญต่อองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการที่

จะทำให้พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจ ว่ามีความเป็นไปได้ที่เข้าร่วมงานกับองค์กรจะราบเรียบ และไม่เครียดมากเกินไป

5. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากร ซึ่งจะทำให้เขาเหล่านั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ขั้นตอนของการฝึกอบรมนั้นประกอบด้วย 1) หาความต้องการในการฝึกอบรม 2) ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม 3) การนำโปรแกรมฝึกอบรมไปใช้ และ 4) ประเมินผลโครงการฝึกอบรม สำหรับการพัฒนาผู้บริหารนั้นเกี่ยวข้องกับการก้าวหน้าของผู้บริหารในการเรียนรู้วิธีการที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับโครงการพัฒนา การพัฒนาองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งเป็นวิธีการที่เป็นระบบ การรวมกัน และมีแบบแผนเพื่อให้องค์กรทั้งหมด หรือหน่วยงานขององค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรมมีดังนี้ คือ 1) ความต้องการขององค์กร ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของกิจการ การสรรหาผู้บริหาร และอัตราการหมุนเวียนเข้าออก 2) ความต้องการในการดำเนินงานและงานในตัวของมันเอง ประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทดสอบและการสำรวจ 4) งานในปัจจุบัน ประกอบด้วยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่ต้องการ 5) งานในขั้นต่อไป ประกอบด้วยการเปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความต้องการของงานในขั้นต่อไปและการเตรียมตัวอย่างมีระบบสำหรับงานใหม่ที่จะได้รับมอบหมาย และ 6) ความต้องการในอนาคต ประกอบด้วยการคาดการณ์ความสามารถใหม่ที่จะต้องใช้กับงานในขั้นต่อไป และการรวมกันของการวางแผนการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาผู้บริหาร (manager development) ได้แก่ 1) On the job training การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าตามที่ได้วางแผนไว้ การสับเปลี่ยนงาน การเป็นผู้ช่วยในตำแหน่งงานหนึ่ง การเลื่อนขั้นชั่วคราว คณะกรรมการขึ้นต้น และการสอนและฝึกหัด และ 2) Internal and external training การฝึกอบรมภายในและภายนอก ประกอบด้วย การฝึกอบรมที่มีต่อความรู้สึก (Sensitivity training) โปรแกรมการจัดประชุม (Conference programs) โปรแกรมฝึกอบรมจัดโดยมหาวิทยาลัย (University management program) และการสอบ โดยการอ่าน โทรทัศน์ และวิดีโอ แบบจำลองทางธุรกิจ แบบฝึกหัดที่ทำให้เกิดความชำนาญ และ expert system (ES)

6. การประเมินผลและการ โยกย้าย การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจากหลักฐานที่เชื่อถือได้ แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดมุ่งหมาย ของการประเมินผลที่ได้ กำหนดไว้กับวิธีการที่ใช้วิธี ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสาเหตุของความไม่พอใจ การประเมินผลสามารถใช้วัดการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามแผนที่ไว้วางใจ และการทำงานของผู้บริหาร การที่บุคคลผู้นั้นสามารถดำเนินงานในกิจการด้านการจัดการได้ดีเยี่ยมแค่ไหน วิธีการประเมินผลแบบดั้งเดิม พยายามวัดลักษณะของบุคลิกภาพเป็นหลักสำคัญ วัดดูประสงค์ของการประเมินผลมีดังนี้คือ 1) พัฒนาทางด้านการบริหาร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาการปฏิบัติงาน 4) พิจารณาค่าตอบแทน 5) ซึ่งให้เห็นถึงความสามารถ 6) ข้อมูลย้อนกลับ 7) การวางแผนกำลังคน และ 8) การติดต่อสื่อสาร วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ที่พิสูจน์ได้ โดยการให้การพิจารณาหลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) ตามวิธีการนี้เป็น การดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารและจุดมุ่งหมาย อีกทั้งคนเราจะทำงานได้ดีหรือเลวขึ้นอยู่กับโชคหรือปัจจัยที่เขาเหล่านั้นควบคุมได้ ดังนั้นวิธีการบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์จึงเป็นการช่วยเพิ่มการประเมินผลของผู้บริหารอีกด้วย นั่นคือเป็นการประเมินว่าผู้บริหารเหล่านั้นได้ปฏิบัติอย่างไร ในกิจกรรมหลักของ

การบริหาร การทบทวนการประเมินผลมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี คือ 1) การประเมินผลอย่างละเอียดที่เป็นทางการ จะบ่อยครั้งแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการปฏิบัติของกิจการ 2) การทบทวนความก้าวหน้าหรือเป็นไปตามระยะเวลา เป็นการทบทวนอย่างสั้นหรือไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมวิธีแรก และ 3) ใช้เป็นเครื่องมือที่ต่อเนื่องกันไปของการทำงาน จุดแข็งของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้คือ 1) การดำเนินงาน สิ่งที่ได้กระทำในฐานะผู้จัดการ 2) การประเมินจุดมุ่งหมายช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคต และ 3) บรรยากาศความร่วมมือของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ส่วนจุดอ่อนของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้คือ 1) การบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยไม่เป็นความผิดของผู้ใด 2) การเน้นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน อาจมองข้ามถึงความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละอย่าง และ 3) มีการประเมินผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว แทนที่จะเป็นการประเมินความสามารถในการบริหาร

7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมก็เพื่อเป็นการดึงดูดใจ และสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยองค์กรได้บรรลุภารกิจหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพการณ์ ส่วนประกอบของค่าตอบแทน มีดังนี้คือ 1) Skilled-based pay เป็นระบบการจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงาน โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน 2) ค่าจ้างหรือเงินเดือนส่วนเพิ่ม (Wage and salary add-on) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มจากคุณวุฒิหรือความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือเป็นอาชีพที่ขาดแคลน หรือมีความสามารถพิเศษ 3) ค่าแรงจูงใจ (Incentive pay) เป็นการจ่ายค่าจ้างเพิ่มในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือเป็นค่าจ้างที่ได้ตั้งไว้เพื่อจูงใจพนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เช่น ค่าธรรมเนียม (Commission) จากการขาย โบนัสน์ ฯลฯ และ 4) ผลประโยชน์อื่นๆ และบริการ (Benefits and Services) เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างประจำหรือค่าจ้างจูงใจซึ่งอาจเป็นรูปตัวเงิน หรือไม่ก็ได้ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน วันลา การยกย่องจากองค์กรภายในและภายนอก ฯลฯ

8. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะต้องครอบครอง ระหว่างช่วงชีวิตการทำงานของคนอื่น โดยทั่วไปองค์กรจะออกแบบโครงการพัฒนาอาชีพเพื่อช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงเป้าหมายของงานอาชีพนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปทำให้แนวคิดด้านการพัฒนาอาชีพเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งหลักสำคัญนั้นอยู่ที่แต่ละบุคคลในการเลือกทำงานอาชีพ ไม่ใช่องค์กรอีกต่อไป แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอาชีพของตนเอง ซึ่งได้มีการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ จึงเกิดงานอาชีพที่ไม่กำหนดขอบเขต (boundaryless career) คือ การที่แต่ละบุคคลเป็นอิสระไปถึงความก้าวหน้าในอาชีพงาน ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ทักษะที่สำคัญและค่านิยมด้านการตลาด สิ่งทีแต่ละคนเผชิญนั้น ไม่มีที่แน่นอน แต่มีเพียงกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยที่จะชี้แนะ ดังนั้นการตัดสินใจเลือกอาชีพที่ดีที่สุด คือ การที่ความต้องการของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิตสามารถเข้ากันได้กับความสนใจ ความสามารถ และโอกาสของการตลาด ข้อเสนอแนะในการพัฒนาอาชีพ (Suggestion for Successful Management Career) มีดังนี้คือ 1) เลือกงานแรกที่จะทำอย่างรอบคอบ (Select your first job judiciously) ถ้ามีทางเลือกให้เลือกทำงานในหน่วยงานที่สำคัญ หรือมีอำนาจในการเริ่มต้นทำงานแรก เพราะว่าโอกาสก้าวหน้ามีมากกว่า 2) ทำงานให้ดี (Do good Work) ตั้งใจทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการเจริญก้าวหน้าต่อไป 3) สร้างภาพลักษณ์ที่ถูกต้อง (Present the right image)

พยายามศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติตนและทำงานได้ในทิศทางที่ถูกต้อง 4) เรียนรู้โครงสร้างของฐานอำนาจ (Learn the power structure) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ว่าใครมีอำนาจในการจัดการหรือดำเนินกิจการ เช่น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอิทธิพลภายนอก 5) ควบคุมทรัพยากรของกิจการได้ (Gain Control of Organizational Resources) เช่น กำลังคน การเงิน ฯลฯ 6) แสดงตนให้เป็นที่รู้จัก (Stay visible) เช่น การเสนอผลงานให้เป็นที่รู้จัก การเข้าสังคม การพบปะพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ 7) อย่าทำงานแรกนานเกินไป (Don't stay too long in your first job) เพื่อได้มีโอกาสเรียนรู้และได้เห็นความแตกต่างของงานต่าง ๆ 8) หาผู้คนค้ำจุน (Find a Mentor) การเจริญก้าวหน้าในหน้าที่งานต้องมีผู้สนับสนุน 9) สนับสนุนเจ้านายหรือหัวหน้า (Support your boss) เพราะหัวหน้าจะเป็นคนที่ช่วยผลักดันให้มีโอกาสก้าวหน้า โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีอำนาจบารมี จึงไม่ควรพูดว่าร้ายหรือไม่ส่งเสริมหัวหน้า 10) พร้อมทั้งโยกย้าย (Stay mobile) ต้องแสดงให้เห็นว่า มีความพร้อมในการจะถูกโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ หรือสถานที่ห่างไกล เมื่อกิจการต้องการ 11) ศึกษาแนวทางด้านอื่น ๆ บ้าง (Think Laterally) ควรหางานอาชีพหรือด้านอื่นไว้สำรองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพในอนาคต 12) หมั่นศึกษาหาความรู้และเพิ่มพูนทักษะอยู่เสมอ (Upgrade your skills) ต้องศึกษาฝึกอบรม ติดตามข่าวสารต่าง ๆ เพื่อตามทันความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็ว และ 13) สร้างเครือข่าย (Develop network) ต้องพยายามสร้างสัมพันธภาพกับทุก ๆ คน เพื่อช่วยเหลือค้ำจุนซึ่งกันและกัน⁵⁵⁸

เชาวิ์ โจนแสง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรนั้นอาจต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เชื่อมโยงมาจากปัญหาระดับประเทศ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ 1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ 1.1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 1.3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร 1.4) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 1.5) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการควบคุม 1.6) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากฐานะทางการเงิน และ 1.7) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากชื่อเสียงขององค์กร 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ 2.1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 2.2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางสังคม 2.3) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางกฎหมาย 2.4) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง 2.5) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากเทคโนโลยี และ 2.6) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแรงงาน⁵⁵⁹

3.2 พฤติกรรมบุคคลในองค์กร

ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความ

⁵⁵⁸ นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 183-190.

⁵⁵⁹ เชาวิ์ โจนแสง, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 346-348.

จรรักษ์กตติ์ต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ถ้าทั้งบุคคลและองค์การต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวไม่น้อยไปกว่าเรื่องอื่นๆ เนื่องด้วยความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การ บุคคลเมื่ออยู่คนเดียวจะมีพฤติกรรมแตกต่างจากเมื่ออยู่ในองค์การ อิทธิพลขององค์การไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ลักษณะของงาน รูปแบบจากการสื่อสาร ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล (individual behavior) ในองค์การ บุคคลอาจจะมีพฤติกรรมที่คล้อยตามความหวังขององค์การ หรืออาจจะต่อต้านกฎระเบียบวินัยหรือความคาดหวังขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ เจตคติ และบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การเป็นสำคัญ⁵⁶⁰

สำหรับพฤติกรรม (Behavior) นั้นพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า⁵⁶¹ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น ฮิลการ์ด และ โบเวอร์ (Hilgard and Bower, 1966) วอลท์ (Walte, 1976) ครูกส์ และ สไตน์ (Crooks and Stien, 1991) อัลเลน และ แซนทรอค (Allen and Santrock, 1993) มาลิม และ เบิร์ช (Malim and Birch, 1998) เวดและทาวริส (Wade and Tavris, 1999) ซิมบาร์โดและเกอร์ริก (Zimbardo and Gerrig, 1999) เดนนิส (Dennis, 2001) ลาเฮย์ (Lahey, 2001) ไวเทิน (Weiten, 2002) และ คินิคคิและวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams, 2006) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรม (Behavior) นั้น หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ต่างๆ ของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งสังเกตเห็นได้โดยบุคคลอื่นหรือวัดได้โดยเครื่องมือของผู้ทำการศึกษา ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม

เบนจามิน บลูม (Benjamin Bloom) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมว่า เป็นกิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำ อาจจะเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือไม่ได้ และพฤติกรรมดังกล่าวนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) พฤติกรรมด้านความรู้ (Cognitive Domain) พฤติกรรมนี้มีขั้นของความสามารถทางด้านความรู้ การให้ความคิด และพัฒนาการทางด้านสติปัญญาจำแนกไว้ตามลำดับขั้นจากง่ายไปหายาก ดังนี้ 1.1) ความรู้ (Knowledge) เป็นพฤติกรรมขั้นต้นเกี่ยวกับความจำได้หรือระลึกได้ 1.2) ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องมาจากความรู้ ต้องมีความรู้มาก่อนจึงจะเข้าใจ ความเข้าใจนี้แสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ และคาดคะเน 1.3) การนำไปใช้ (Application) เป็นการนำเอาวิธีการ ทฤษฎี กฎเกณฑ์ และแนวคิดต่างๆ ไปใช้ 1.4) การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นขั้นที่บุคคลมีความสามารถ และมีทักษะในการจำแนกเรื่องราวที่สมบูรณ์ใด ๆ ออกเป็นส่วนย่อย และมองเห็นความสัมพันธ์อย่างแน่ชัดระหว่าง ส่วนประกอบที่รวมเป็นปัญหาหรือสถานการณ์

⁵⁶⁰ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร องค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-7.

⁵⁶¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง 1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถของบุคคลในการรวบรวมส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นส่วนรวมที่มีโครงสร้างใหม่ มีความชัดเจนและมีคุณภาพสูงขึ้น 1.6 การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถของบุคคลในการวินิจฉัยดีราคาของสิ่งของต่าง ๆ โดยมีกฎเกณฑ์ที่ใช้ช่วยประเมินค่านี้อาจเป็นกฎเกณฑ์ที่บุคคลสร้างขึ้นมา หรือมีอยู่แล้วก็ตาม 2) พฤติกรรมด้านเจตคติ (Affective Domain) พฤติกรรมด้านนี้หมายถึง ความสนใจความรู้สึกทำที่ ความชอบในการให้คุณค่าหรือปรับปรุงค่านิยมที่ยึดถืออยู่เป็นพฤติกรรมที่ยากแก่การอธิบายเพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคน การเกิดพฤติกรรมด้านเจตคติ แบ่งขั้นตอนดังนี้ 2.1) การรับหรือการให้ความสนใจ (Receiving or Attending) เป็นขั้นที่บุคคลถูกกระตุ้นให้ทราบว่าเหตุการณ์หรือสิ่งเร้าบางอย่างเกิดขึ้น และบุคคลนั้นมีความยินดีหรือ มีภาวะจิตใจพร้อมที่จะรับหรือให้ความพอใจต่อสิ่งเร้านั้น ในการยอมรับนี้ประกอบด้วยความตระหนักความยินดีที่ควรรับและการเลือกรับ 2.2) การตอบสนอง (Responding) เป็นขั้นที่บุคคลถูกจูงใจให้เกิดความรู้สึกผูกมัดต่อสิ่งเร้า เป็นเหตุให้บุคคลพยายามทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง พฤติกรรมนี้ประกอบด้วยการยินยอม ความเต็มใจ และพอใจที่จะตอบสนอง 2.3) การให้ค่านิยม (Valuing) เป็นขั้นที่บุคคลมีปฏิกิริยาซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับตนเอง และได้นำไปพัฒนาเป็นของตนเองอย่างแท้จริง พฤติกรรมขั้นนี้ส่วนมากใช้คำว่า ค่านิยม ซึ่งการเกิดค่านิยมนี้ประกอบด้วย การยอมรับความชอบและการผูกมัดค่านิยมเข้ากับตนเอง 2.4) การจัดกลุ่มค่านิยม (Organization) เป็นขั้นที่บุคคลจัดระบบของค่านิยมต่าง ๆ ให้เข้ากลุ่มโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมเหล่านั้นในการจัดกลุ่มนี้ประกอบด้วย การสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมและการจัดระบบของค่านิยม 2.5) การแสดงลักษณะตามค่านิยมที่ยึดถือ (Characterization by a Value or Value Complex) พฤติกรรมขั้นนี้ถือว่าบุคคลมีค่านิยมหลายชนิด และจัดอันดับของค่านิยมเหล่านั้นจากดีที่สุดไปถึงน้อยที่สุด พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวคอยกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมในขั้นนี้ประกอบด้วย การวางแนวทางของการปฏิบัติและการแสดงลักษณะที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด 3) พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ (Psychomotor Domain) เป็นพฤติกรรมที่ใช้ความสามารถในการแสดงออกของร่างกาย ซึ่งรวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกทางร่างกาย ซึ่ง รวมถึงการปฏิบัติที่อาจแสดงออกในสถานการณ์หนึ่งๆ หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่คาดคะเนว่าจะปฏิบัติในโอกาสต่อไป พฤติกรรมด้านนี้เป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรม ด้านพุทธิปัญญา หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถประเมินผลได้ง่าย แต่กระบวนการที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมนี้ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน ในทางด้านสุขภาพถือว่าพฤติกรรมด้านการปฏิบัติของบุคคลคือเป้าหมายขั้นสุดท้ายที่ช่วยให้บุคคลมีความสุขภาพ⁵⁶²

ปัทมา ผาดจันท์ก ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในทางจิตวิทยาถือว่าพฤติกรรมบุคคลเกิดขึ้นมาโดยมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งปฏิกิริยาโต้ตอบที่เกิดขึ้นต่อสิ่งเร้านั้น แบ่งได้เป็น 3 ชนิด ได้แก่ 1) ปฏิกิริยาที่เกิดจากกล้ามเนื้อ เช่น การเดิน การวิ่ง การหายใจ การเคลื่อนไหว เป็นต้น 2) ปฏิกิริยาที่เกิดจากความรู้สึกทางกาย เช่น การไต่ยืน ความรู้สึกเจ็บปวด ความรู้สึกร้อน หนาว เป็นต้น และ 3) ปฏิกิริยาที่เป็นความรู้สึกทางใจ เช่น ความโกรธ ความรัก ความตื่นเต้น เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกมาเป็นปฏิกิริยา

⁵⁶²International Centre for Educators' Styles (ICES), **Benjamin Bloom's Taxonomy of Educational Objectives**, accessed January 12, 2015, available from http://www.icels-educators-for-learning.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=67#main

ต่าง ๆ เหล่านี้ บางอย่างสามารถควบคุมได้ เช่น การพูด การกระทำต่าง ๆ แต่บางอย่างไม่สามารถควบคุมได้ ร่างกายจะแสดงปฏิกิริยาเหล่านั้นออกมาเอง โดยอัตโนมัติ เช่น การกระพริบตา การสะดุ้งเมื่อถูกของมีคม อาการขนลุกเมื่อตื่นตื่นหรือหนาวกลัว ส่วนสิ่งเร้าที่มากระทบแล้วก่อให้เกิดพฤติกรรม ก็อาจจะเป็นได้ทั้งสิ่งเร้าภายใน (Internal Stimulus) กล่าวคือ สิ่งเร้าที่เกิดจากความต้องการทางกายภาพ สิ่งเร้าภายในนี้มีอิทธิพลในการกระตุ้นเด็กให้แสดงพฤติกรรม และเมื่อเด็กโตขึ้นในสังคม สิ่งเร้าภายในจะลดความสำคัญลง และสิ่งเร้าภายนอก (External Stimulus) กล่าวคือ สิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่สามารถสัมผัสได้ทั้งประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ หู ตา ลิ้น จมูก และการสัมผัส ซึ่งสิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลมากกว่าสิ่งเร้าภายใน เมื่อเด็กโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ในสังคมสิ่งเร้าภายนอกจะกำหนดว่าบุคคลควรแสดงพฤติกรรมอย่างไรต่อผู้อื่น อนึ่งสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลที่จะจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ได้แก่ สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจที่เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) คือ สิ่งเร้าที่พอใจทำให้บุคคลมีการแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น เช่น คำชมเชย การยอมรับของเพื่อน และการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) คือ สิ่งเร้าที่ไม่พอใจหรือไม่พึงปรารถนา นำมาใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้น้อยลง เช่น การลงโทษเด็กเมื่อลักขโมย การปรับเงินเมื่อผู้ขับขี่ยานพาหนะไม่ปฏิบัติตามกฎจราจร เป็นต้น มนุษย์โดยทั่วไปจะพึงพอใจกับการได้รับการเสริมแรงทางบวกมากกว่าการเสริมแรงทางลบ⁵⁶³

อรุณ รัชธรรม ได้แสดงทัศนะไว้ว่า คำว่า พฤติกรรม (Behavior) นี้อธิบายความได้โดยสังเขปว่า คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนี้อาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งรูปคล้อยตามหรือต่อต้านและอาจเป็นไปได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองหรือต่อสิ่งเร้าภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้อีก และได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญพฤติกรรมไว้ว่า พฤติกรรมเป็นคุณสมบัติหรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งที่มีชีวิต ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะของมนุษย์เท่านั้น เพราะว่ามีมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัยที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การ เพื่อดำเนินการอย่างในอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตัวบุคคลนี้หาใช้สิ่งที่ผู้บริหารจะปั้นให้ได้รูปตามชอบใจของตนได้ไม่ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันเป็นกลุ่มคนนั้นต่างก็มีบุคลิกลักษณะ มีความต้องการ และมีค่านิยม (value) แตกต่างกันไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะปั้นบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคคลเหล่านั้นนักบริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูงและโน้มน้ามนำมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ พร้อมกันนั้นก็ต้องก่อให้เกิดการ

⁵⁶³ ปัทมา ผาดจันท์, "พฤติกรรมมนุษย์," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1101.htm>

ประนีประนอมระหว่างจุดประสงค์ขององค์กรกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกันหรือมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดด้วย⁵⁶⁴

โทมัส ไดรเออร์ (Thomas Dreier, 1964) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเปรียบเทียบไว้ อย่างน่าพิงในหนังสือ *The Executive as Human Chemist* ว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับคุณลักษณะของธาตุแต่ละอย่างทางเคมี นักบริหารเปรียบเทียบเหมือนกับนักเคมีที่ดำเนินงานในห้องทดลองที่มีธาตุทางเคมีต่างๆ มากมาย การที่นักเคมีจะผสมผสานเคมีเหล่านั้นเข้าด้วยกัน นักเคมีต้องทราบคุณสมบัติของสารเคมีแต่ละอย่างดีแล้ว มิฉะนั้นสารที่ผสมได้อาจเป็นทั้งยาพิษหรือยาที่ช่วยชีวิตคนหรืออาจเป็นวัตถุระเบิดที่จะทำลายตัวนักเคมี รวมทั้งห้องทดลองให้พินาศไปได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่นักเคมีที่จะต้องรู้จักใช้สารซึ่งเปรียบเช่นกับผู้บริหารที่จะต้องรู้จักใช้บุคคลให้ถูกต้องตามลักษณะหรือพฤติกรรมอันหมายถึงความเข้าใจ ความสามารถคาดคะเนผลและสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้ เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากบุคคลทุกคนที่ร่วมมือกันในองค์กร⁵⁶⁵

เฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ทำการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม 2 ประการ คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity) แล้วแบ่งบุคคลออกเป็น 4 กลุ่ม พร้อมกับวิธีการบริหาร ไว้ดังนี้คือ 1) M 1 (วุฒิภาวะต่ำ, มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย, ไม่ค่อยมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน = S1 (Telling) การสั่งการ 2) M 2 (วุฒิภาวะปานกลาง, มีความสามารถบ้าง, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานบ้างในบางครั้ง = S2 (Selling) การแนะนำ 3) M 3 (วุฒิภาวะค่อนข้างสูง, มีความสามารถค่อนข้างมาก, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน บ่อยๆ = S3 (Participating) การให้มีส่วนร่วม และ 4) M 4 (วุฒิภาวะสูง, มีความสามารถมากที่สุด, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เป็นประจำหรือเสมอ = S4 (Delegating) การมอบอำนาจ⁵⁶⁶

นักจิตวิทยาสองคน คือ โจเซฟ ลูฟท์ และ แฮร์รี่ อิงแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) ได้นำเสนอทฤษฎีขึ้นในปี ค.ศ. 1955 โดยใช้ชื่อว่าหน้าต่างโจฮารี เพื่อใช้เป็นแบบแผนแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคม และเพื่อให้เข้าใจสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในลักษณะที่รู้ตัว รูปแบบของพฤติกรรมบุคคล มีดังนี้

⁵⁶⁴ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 223-224.

⁵⁶⁵ เรื่องเดียวกัน.

⁵⁶⁶ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *The Essentials of Situational Leadership* (Escondido, California: Leadership Studies Production, 1980), 74.

Johari Window

	Known to self	Not known to self
Known to others	Arena	Blind Spot
Not Known to Others	Façade	Unknown

แผนภูมิที่ 4 แผนภาพแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

จากแผนภาพแสดงให้เห็นภาพหน้าต่าง 4 บาน ลูฟท์และอิงแฮมสรุปว่าบุคคลทุกคนมีพฤติกรรม 4 แบบ ซึ่งอยู่ตามบริเวณหน้าต่างทั้ง 4 บาน บางทีก็เรียกว่า “หน้าต่างหัวใจ” พฤติกรรมดังกล่าวมีดังนี้ คือ

1. บริเวณเปิดเผย หมายถึงบริเวณพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมเจตนาที่บุคคลแสดงออกแล้วรู้ว่าตนเองแสดงพฤติกรรมอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไรให้บุคคลอื่นรับรู้พฤติกรรมและเจตนาของเรา ในขณะที่ตัวเราก็รับรู้พฤติกรรมและเจตนาของผู้อื่นด้วย ถ้าหากบุคคลมีความสนิทสนมกันมากขึ้น บริเวณจะเปิดกว้างขึ้น หมายถึงบุคคลจะมีปฏิริยาโต้ตอบต่อกันและมีการเปิดเผยจริงใจต่อกันมากขึ้น
2. บริเวณจุดบอด หมายถึงบริเวณ บริเวณที่พฤติกรรมที่ตนแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ไม่มีจุดมุ่งหมาย และไม่มีเจตนาที่จะแสดงออกไป แต่บุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้ การที่บางคนพูดหรือแสดงการกระทำบางอย่างโดยไม่รู้ตัวจะทำให้เสียบุคลิกภาพ อาจทำให้คนอื่นเบื่อหน่ายและไม่พอใจได้
3. บริเวณซ่อนเร้น หมายถึงบริเวณที่มีพฤติกรรมลึกลับ เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดบางอย่างที่บุคคลเก็บซ่อนไว้ไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ ตนเองเท่านั้นที่รู้ เช่น ความรู้สึกไม่ดีต่อคนอื่น พฤติกรรมในส่วนนี้มักจะเป็นพฤติกรรมภายใน ได้แก่ ความจำ การรับรู้ ความคิด บุคคลจะไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมา เพราะต้องการปิดบัง แต่อาจจะแสดงพฤติกรรมอย่างอื่นกลบเกลื่อน
4. บริเวณมีดমন หมายถึง เป็นบริเวณที่พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่บุคคลแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ตนเองไม่เคยรู้ไม่เคยเข้าใจมาก่อน และบุคคลอื่นไม่เคยรู้ไม่เคยสนใจมาก่อนเช่นกัน พฤติกรรมในส่วนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างทำให้เกิดพฤติกรรมนี้ขึ้นมาได้ เช่น บุคคลบางคนมีกิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพเรียบร้อย สุขุม เยือกเย็น แต่เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์คับขัน พฤติกรรมก้าวร้าวเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้จึงเกิดขึ้น⁵⁶⁷

⁵⁶⁷ ปัทมา ผาดจันท์, "พฤติกรรมมนุษย์," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1103.htm>

พฤติกรรมบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันตามลักษณะแนวคิดของแต่ละคน เฉพาะพฤติกรรมบุคคลในส่วนลึกยังมีลักษณะที่อยู่ในค่านิยมของคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 และต้นศตวรรษที่ 19 มีนักวิชาการได้พยายามเสนอพฤติกรรมของมนุษย์แบบต่างๆ โดยแบ่งไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. มนุษย์ตามแบบจิตวิเคราะห์ (Freudian Psychoanalytic Man) การวิเคราะห์ตามแบบจิตวิทยา หรือตามแบบความขัดแย้งกันของคน โดยพรรณนาพลังจิตอันคงที่ซึ่งต่อสู้ระหว่างความดีและความชั่ว ยึดตัวแบบขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากทฤษฎีของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) รวมถึงคนอื่นๆ เช่น จุง (Carl Jung), แอดเลอร์ (Alfred Adler), ฮอร์นีย์ (Karen Horney) และ ฟรอมม์ (Eric Fromm) ที่มีส่วนเสนอตัวแบบนี้เพิ่มเติม ซึ่งแต่ละคนนั้นประกอบไปด้วยการดำเนินของระบบที่สำคัญๆ 3 ระบบ ได้แก่

1) อิด (id) คือ ระบบหลักของจิตไร้สำนึก อันเป็นสัญชาตญาณของคนซึ่งควบคุมไม่ได้ จากการปรุงแต่ง ป่าเถื่อน ความพยายามอย่างไม่ลดละของอิด(id) เพื่อให้สำเร็จความประสงค์และเพื่อความเพลิดเพลินนั้น แสดงให้เห็นเป็นส่วนใหญ่ด้วยกิเลสตัณหา

2) อีโก้ (ego) คือ จิตสำนึก อันเป็นด้านที่เกี่ยวกับวิชาการของตัวแบบของคนตามหลักของฟรอยด์ และมีความสัมพันธ์กับหลักแห่งความจริง อีโก้ (ego)จะเป็นตัวควบคุมอิด(id) โดยการเหนี่ยวรั้งให้มองเห็นสภาพความเป็นอยู่อันแท้จริงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นตัวประกอบที่มีอยู่ในตัวคนเพื่อที่จะสามารถรู้ความจริงในส่วนของอิด(id) โดยอาศัยสติปัญญาและเหตุผล

3) ซุปเปอร์อีโก้ (superego) คือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีหรือมโนธรรม อันเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติหรือปทัสถาน (norms) เพื่อให้อีโก้พิจารณาว่าสิ่งใดถูกหรือสิ่งใดผิด

2. มนุษย์ตามแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioristic Man) ผู้วางหลักของวิธีการศึกษาตามแบบนี้คือ วัตสัน (John B. Watson), พาฟลอฟ (Ivan Palov) และ ฮัล (Clark Hull) ซึ่งเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ผู้ริเริ่ม นอกจากนี้ยังมี สกินเนอร์ (Skinner) ผู้มีชื่อเสียงได้เสนอตัวแบบพฤติกรรมนิยมอันเป็นแนวทางสำหรับบุคคลรุ่นหลัง เพื่อใช้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน ในตัวแบบนี้พฤติกรรมนิยมนี้ถือว่า ปฏิกริยาโต้ตอบต่างๆ ต้องมีสิ่งเร้าเกิดขึ้นก่อน ซึ่งหมายถึงว่าพฤติกรรมมิใช่เพิ่งเกิดขึ้น แต่จะต้องมีสาเหตุเสมอตามสภาพแวดล้อม อันถือว่ามีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่สำคัญสำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรม

3. มนุษย์ตามแบบมนุษยนิยม (Humanistic Man) ตัวแบบของคนตามแบบนี้จะให้ความเชื่อถือเกี่ยวกับคนมากกว่าวิธีอื่นๆ ซึ่งเน้นด้านบวกและแง่ความสมัครใจของคน นักจิตวิทยา เช่น อัลพอร์ต (Gordon Allport), มาสโลว์ (Abraham Maslow) และ โรเจอร์ส (Carl Rogers) เป็นผู้ริเริ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางจิตวิทยา และตัวแบบของมนุษยนิยมนี้ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า มนุษย์ตามแบบนี้มีสติรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีความตระหนักในตนเอง และรวมวิธีพฤติกรรมนิยมเข้าไว้ด้วย จุดสำคัญของตัวแบบนี้ คือสิ่งที่ตรงกันอย่างยิ่งกับตัวแบบพฤติกรรมนิยม มนุษยนิยมเน้นความสามารถในการเข้าใจเหตุผลของสติปัญญาความต้องการที่จะประจักษ์แห่งตนเอง โดยการใช้ภาวะและสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด โดยส่วนรวมตัวแบบมนุษยนิยมนี้เป็นปรัชญามากกว่าวิทยาศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์แบบเก่าที่ใช้กับการบริหารนั้นจะปรากฏว่าสนับสนุนตัวแบบนี้เป็นอย่างดี

4. มนุษย์ตามแบบที่ต้องการมีชีวิตอยู่ (Existential Man) คือวิธีการแสวงหาความหมายที่มีรากฐานบนการวิเคราะห์การมีชีวิตอยู่และการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นตัวแบบที่แตกต่างจากตัวแบบอื่นๆ มนุษย์ตามแบบที่ต้องการมีชีวิตอยู่มิใช่ตัวแบบทางจิตวิทยา แต่เป็นตัวแบบที่มีรากฐานภายในขอบเขตของปรัชญาและวรรณคดี

มากกว่า และมีได้มีรากฐานทางวิทยาศาสตร์ Existentialism หรือเอกภวานิยม เป็นแนวความคิดที่คล้ายกันและแนวความคิดทางสังคมวิทยาของ เดิร์ค ไฮม์ (Durkheim) กล่าวคือ แนวความคิดดังกล่าวจะหาทางแยกบรรทัดฐานดั้งเดิมแบบต่างๆ และความผูกพันซึ่งเอกบุคลที่มีต่อสังคม การเน้นที่มีการมีสติรู้สึกผิดชอบและพฤติกรรมตามแบบที่ต้องการมีชีวิตอยู่นั้นจะชี้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับตัวแบบมนุษย์นิยมของคน มนุษย์ที่ต้องการมีชีวิตอยู่จะแสวงหาการมีสติรู้สึกผิดชอบ แนวทางและการควบคุม เมื่อสภาพแวดล้อมทำให้เขามีชีวิตอยู่ตามลำพังเขาจะมีชีวิตอยู่อย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวของเขาเอง ซึ่งอาจกล่าวได้อีกอย่างว่า คนเรานั้นมีความสมัครใจที่จะกำหนดวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของเขา

5. มนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบ (Man as a System) การพัฒนาเกี่ยวกับตัวแบบของระบบนั้น ทฤษฎีต่างๆ ไปของ เกสตัลท์ (Gestalt) และเลวิน (Kurt Lewin) ซึ่งเน้นความสำคัญเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิกิริยาโต้ตอบ และความสัมพันธ์ระหว่างกันของส่วนต่างๆ กันทั้งระบบ นอกจากการสนับสนุนโดยตรงของทฤษฎีต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจงแล้ว แนวคิดและเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้วิเคราะห์พฤติกรรมศาสตร์ก็สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้โดยตรง โดยส่วนรวมปรากฏว่ามีระบบต่างๆ หลายระบบสำหรับนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการศึกษาพฤติกรรมของคน แนวคิดเกี่ยวกับระบบแสดงบทบาทของแนวคิดที่สำคัญสำหรับพฤติกรรมองค์การในแบบที่คล้ายคลึงกัน คนถูกแบ่งเป็นระบบย่อยต่างๆ ของแนวความคิดเพื่อใช้พิจารณาและวิเคราะห์ สำหรับส่วนที่เหลือจะพัฒนาและแสดงตัวแบบของพฤติกรรมของคนทั้งหมดซึ่งรวมไว้ในแนวความคิดของระบบ⁵⁶⁸

ประเภทของพฤติกรรมบุคคลนั้น ชัยพร วิชาราม ได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมภายนอก (Covert Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เราสามารถสังเกตได้ด้วยตาหรือใช้เครื่องมือวัด แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อยๆ คือ 1.1) พฤติกรรมโมลาร์ (Molar Behavior) หมายถึงพฤติกรรมที่มีหน่วยใหญ่ สามารถสังเกตได้ง่ายๆ เช่น การโบกมือ การขุดดิน การทำหน้าบึ้ง การร้องไห้ การพูดเสียงดัง ฯลฯ พฤติกรรมที่คนเราแสดงออกต่อกันล้วนเป็นพฤติกรรมโมลาร์ทั้งสิ้น และ 1.2) พฤติกรรมโมเลกุลาร์ (Molecular Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่มีหน่วยเล็ก ต้องอาศัยเครื่องมือขยายหรือวิเคราะห์จึงจะสังเกตได้ชัดเจน เช่น การเต้นของหัวใจ การหลั่งเหงื่อที่ผิวหนัง การบีบตัวของลำไส้ การผลิตฮอร์โมนของต่อมต่างๆ การทำงานของเซลล์ประสาท ฯลฯ และ 2) พฤติกรรมภายใน (Overt Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงและไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้ ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นความในใจ ความรู้สึกนึกคิด ความกลัว ความโกรธ ต่างๆ ซึ่งเราสามารถสันนิษฐานได้จากพฤติกรรมภายนอก แต่บางครั้งก็ไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เจ้าตัวเท่านั้นที่สามารถบอกได้ว่าเขารู้สึกอย่างไร ดังนั้นการสรุปพฤติกรรมภายในเป็นสิ่งที่ควรระวังให้มากเพราะอาจผิดพลาดได้ เพื่อสะดวกในการศึกษาเราอาจแบ่งพฤติกรรมภายในได้ดังนี้คือ 2.1) พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึกที่เกิดจากสิ่งเร้ามากระทบกับประสาทสัมผัส เช่น การที่ได้ยิน การได้เห็น การได้กลิ่น การได้รู้รส การได้สัมผัส เป็นต้น 2.2) พฤติกรรมที่เป็นการตีความ เมื่อสิ่งเร้ามากระทบประสาทสัมผัสจะเกิดความรู้สึก และการที่จะทราบว่าจะอะไรเกิดขึ้นนั้นต้องอาศัยการตีความเข้าช่วย ดังนั้นการรับรู้จึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการรู้สึกและการตีความ หากไม่สามารถตีความ การรับรู้ก็ไม่สมบูรณ์ เช่น เขาพูดภาษาอังกฤษเราตีความไม่ได้ก็ไม่รู้ว่าเขาพูดอะไร หมายความว่า

⁵⁶⁸ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 230-233.

ว่าอย่างไร เป็นต้น และ 2.3) พฤติกรรมที่เป็นการคิดและการตัดสินใจ ซึ่งการคิดในที่นี้ หมายถึง การจินตนาการ การคิด และการตัดสินใจเป็นหัวใจในการบงการให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมภายนอกมาในรูปแบบต่างๆ กัน ในขณะที่เดียวกันการคิดและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความรู้และการจำด้วย⁵⁶⁹ ซึ่งทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายในนั้นต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ พฤติกรรมภายในเป็นตัวกำหนดการแสดงออกของพฤติกรรมภายนอก เช่น หากพฤติกรรมภายในไม่มีความสุขแล้วก็จะแสดงออกมาทางสีหน้า แววตา ท่าทาง เป็นต้น ดังนั้นการที่จะเข้าใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นจะทำความเข้าใจถึงอารมณ์ ความรู้สึก ประสบการณ์ ฯลฯ ให้ชัดเจนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องสังเกตศึกษาพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมาด้วยเช่นกัน นักจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมทุก ๆ อย่างนั้นย่อมมีสาเหตุแห่งพฤติกรรม และสาเหตุแค่เพียงประการเดียวก็สามารถจำแนกออกมาเป็นพฤติกรรมได้หลากหลายรูปแบบ เช่นเดียวกับพฤติกรรมรูปแบบเดียว ก็อาจจะมาจากหลากหลายสาเหตุได้เช่นกัน อรุณ รักธรรม ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงาน เช่น เป็นผู้ริเริ่ม แสวงหาข้อมูลหรือข้อคิดเห็น ให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็น ให้ความกระฉับกระฉวยสรุปความคิดเห็น ประสานความคิดเห็น และเป็นผู้กระตุ้นให้องค์กรทำงานรุดหน้า เป็นต้น 2) พฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เช่น การเป็นผู้สร้างบรรยากาศ คอยให้กำลังใจแก่สมาชิก เป็นผู้ไกล่เกลี่ยกรณี มีการโต้แย้งอย่างรุนแรง เป็นผู้ประนีประนอม หากมีความขัดแย้งทางคิด คอยช่วยให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เป็นผู้สังเกตและให้คำวิจารณ์แก่สมาชิก เพื่อที่กลุ่มจะได้ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพราะการกระทบมิตรกับคนอื่น ๆ ในองค์กรจะทำให้เป็นที่รู้จักของคนอื่น ๆ มากขึ้น และถือว่าเป็น โอกาสอันดีที่จะก้าวต่อไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป และ 3) พฤติกรรมที่มุ่งความต้องการเฉพาะตน เป็นพฤติกรรมที่ขอภาระงาน ดูหมิ่นดูแคลนผู้อื่น คัดค้านหรือขัดขวางอย่างไม่มีความเห็นผล แสวงหาการยกย่องโดยการอวดอ้างความสามารถหรือความสำเร็จของตน คอยหาโอกาสเข้ามารวมกลุ่มเพื่อหาทางระบายความรู้สึก ความคับหรืออึดอัดใจของตน พยายามครอบงำสมาชิกในองค์กรโดยการบีบบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของตน แสวงหาความเห็นอกเห็นใจจากผู้อื่น และพยายามจะแสดงว่า ตนเองเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น⁵⁷⁰

การเกิดขึ้นของพฤติกรรมบุคคลนั้น ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตแพทย์ชาวออสเตรีย ได้สรุปจากการศึกษาคนไข้โรคจิตว่า พฤติกรรมบุคคลเกิดจากแรงกระตุ้นที่เกิดจากภายใน หรือเรียกว่า สัญชาตญาณ (Instinct) ซึ่งมี 2 ชนิด คือ 1) สัญชาตญาณทางเพศ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาเพื่อให้มีชีวิตรอด 2) สัญชาตญาณความก้าวร้าว เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาใน

⁵⁶⁹ชัยพร วิชาราวุธ, เด็กและเยาวชนไทยฉายภาพสู่อานาคต (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), 21-22.

⁵⁷⁰อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมการเมืองในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิก, 2539), 18-21.

ลักษณะก้าวร้าว ทำลาย ซึ่งอาจแสดงออกได้ 2 ลักษณะ คือ ก้าวร้าวตนเอง และก้าวร้าวผู้อื่น⁵⁷¹ บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์ ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intra Individual Causal Assumption) สาเหตุของการเกิดพฤติกรรม หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม มาจากองค์ประกอบในตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความตระหนัก เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจ และความตั้งใจ 2) ปัจจัยภายนอกตัวบุคคล (Extra Individual Causal Assumption) สาเหตุของการเกิดพฤติกรรม หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมาจากองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมและระบบโครงสร้างทางสังคม เช่น ระบบการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษาองค์ประกอบด้านประชากรและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โดยนำทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีทางประชากรศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และจิตวิทยาสังคมมาประยุกต์ใช้ในการอธิบาย และ 3) กลุ่มหลายปัจจัย (Multiple Causal Assumption) มีฐานความคิดว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้นมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของบุคคล โดยนำทฤษฎีทางจิตวิทยา จิตวิทยาสังคม สังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์และอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรม และพยายามกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยผสมผสานวิชาชีพต่างๆ เข้ามาร่วมแก้ไขปัญหา⁵⁷² สุรพล พยอมแย้ม ได้แสดงทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเกิดขึ้นของพฤติกรรมบุคคลไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) กระบวนการรับรู้ (Perception Process) กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการเบื้องต้นที่เริ่มจากการที่บุคคลได้รับสัมผัสหรือรับข่าวสารจากสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยผ่านระบบประสาทสัมผัส ซึ่งรวมถึงการรู้สึกกับสิ่งเร้าที่รับสัมผัสนั้นด้วย 2) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition Process) กระบวนการนี้อาจเรียกว่า “กระบวนการทางปัญญา” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยการเรียนรู้ การคิด และการจำลองจนการนำไปใช้หรือเกิดพัฒนาการจากการเรียนรู้ นั้น ๆ ด้วย การรับสัมผัสและการรู้สึกที่นำมาสู่การคิดและเข้าใจนี้เป็นระบบการทำงานที่มีความละเอียดซับซ้อนมาก และเป็นกระบวนการภายในทางจิตใจที่ยังมีอาจศึกษาและสรุปเป็นคำอธิบายอย่างเป็นหลักการที่ชัดเจนได้ และ 3) กระบวนการแสดงออก (Spatial Behavior Process) หลักจากผ่านขั้นตอนของการรับรู้และการคิดและเข้าใจแล้วบุคคลจะมีอารมณ์ตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับรู้นั้นๆ แต่ยังมีได้แสดงออกให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยังคงเป็นพฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) แต่เมื่อได้คิดและเลือกที่จะแสดงการตอบสนองให้บุคคลอื่นสังเกตได้เราจะเรียกว่า พฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior) ซึ่งพฤติกรรมภายนอกนี้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่มีอยู่ทั้งหมดภายในตัวบุคคลนั้น เมื่อมีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง การแสดงออกมาเพียงบางส่วนของที่มีอยู่จริงเช่นนี้ จึงเรียกว่า Spatial Behavior ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว กระบวนการย่อยทั้ง 3 ขั้นตอนนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันหรือเป็นอิสระ

⁵⁷¹ ปัทมา ผาดจันท์ก, "พฤติกรรมมนุษย์," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1104.htm>

⁵⁷² บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์, "จิตวิทยาสังคมกับการสาธารณสุข," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมวิทยาการแพทย์ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528), 70-71.

ต่อกันได้ เพราะการเกิดพฤติกรรมแต่ละครั้งจะมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันอย่างมาก⁵⁷³ พจนาน ชำนาญกิจ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเกิดพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวคิดดังนี้คือ 1) พฤติกรรมเกิดจากการทำงานของระบบต่างๆ ในร่างกาย ซึ่งแรงขับต่างๆ จะไปกระตุ้นให้ร่างกายแสดงออกพฤติกรรม 2) พฤติกรรมเกิดจากความคิดความเข้าใจ การคิดเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องเปลี่ยนแปลงการคิดของบุคคล 3) พฤติกรรมเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะผลของการกระทำถ้าได้สิ่งที่พอใจจะทำให้มีพฤติกรรมนั้นสูงขึ้น และ 4) พฤติกรรมเกิดจากการเลียนแบบพฤติกรรม ทั้งนี้ยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า การศึกษาเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมนั้น มีรูปแบบดังนี้คือ 1) รูปแบบจิตลักษณะ (traits model) เป็นการศึกษาที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรม ได้แก่ การศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล โดยมีหลักการว่าบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันทำให้เกิดบุคลิกภาพที่แตกต่างกันด้วย ในแต่ละลักษณะของบุคลิกภาพจะประกอบไปด้วยลักษณะจิตใจง่ายๆ หลายจิตลักษณะและลักษณะจิตใจนี้จะคงสภาพอยู่ในตัวบุคคล ทำให้บุคคลมีลักษณะพฤติกรรมและการกระทำแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ลักษณะบุคลิกภาพแบบเก็บตัว จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะย่อยๆ ได้แก่ ความวิตกกังวล ความตระหนักรู้ในตนเองต่ำ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกันก็คือ การเป็นคนเงียบเฉยไม่ชอบสมาคมกับคนอื่น ชอบทำงานอยู่คนเดียว เป็นต้น 2) รูปแบบพลวัตทางจิต (psychodynamic model) เป็นการศึกษาเชิงโครงสร้าง หรือ กระบวนต่างๆ ทางจิตที่เป็นต้นเหตุของพฤติกรรม หลักการในการศึกษาก็คือ พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากความขัดแย้งของโครงสร้างทางจิต 3 ด้าน ได้แก่ อิด (id) อีโก้ (ego) ซุปเปอร์อีโก้ (super ego) โครงสร้างทางจิต 3 ด้านนี้มีความขัดแย้งกันตลอดเวลา โดยที่อิดจะเป็นแรงขับในการกระทำตามความต้องการของคน อีโก้เป็นส่วนที่พัฒนาขึ้นตามวัยที่เป็นตัวควบคุมให้มีพฤติกรรมอยู่ในขอบเขตของสังคม และซุปเปอร์อีโก้เป็นตัวที่ควบคุมอิดกับอีโก้ให้มีความขัดแย้งกันในสภาพสมดุลหรือไม่สมดุล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม 3) รูปแบบสถานการณ์นิยม (situationism models) รูปแบบนี้มีหลักการว่าพฤติกรรมย่อมเป็นไปตามสถานการณ์หนึ่งๆ มากกว่าหนึ่งๆ มากกว่าจะเป็นลักษณะที่คงที่ถาวรดังกล่าวไว้ในสองแบบแรก รูปแบบที่สามนี้กล่าวว่า สถานการณ์ภายนอกมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์สามารถแก้ไข ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ได้ สถานการณ์แวดล้อมภายนอก เงื่อนไขทางสังคม และสิ่งเร้าต่างๆ จะมีอิทธิพลอย่างเด็ดขาดโดยไม่สนใจถึงสาเหตุภายในนั้น ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่ครบถ้วนได้ และ 4) รูปแบบปฏิสัมพันธ์นิยม (interactionism models) เป็นการศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมโดยนุรูปแบบที่หนึ่งและที่สองรวมกัน แล้วเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ การเกิดพฤติกรรมนั้นจะขึ้นอยู่กับระหว่างจิตลักษณะของบุคคลกับสถานการณ์ที่เขากำลังประสบอยู่ หลักสำคัญของรูปแบบปฏิสัมพันธ์นี้ ก็คือ มีการกำหนดตัวแปรที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรม 3 ประเภท คือ ลักษณะทางจิตใจของผู้กระทำ เช่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่น เป็นต้น อันที่สองคือลักษณะของสถานการณ์ที่การกระทำนั้นจะเกิดขึ้น เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น และสุดท้ายคือ สาเหตุร่วมระหว่างลักษณะทาง

⁵⁷³ศรพล พยอมแย้ม, ปฏิบัติการจิตวิทยาในงานชุมชน (กาญจนบุรี : สหภาพพัฒนาการพิมพ์, 2545),

จิตใจกับลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งอาจวัดและศึกษาได้ในรูปของการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะบางประการของสถานการณ์ การตีความหรือการเห็นความสำคัญของสถานการณ์นั้นของบุคคลผู้กระทำ⁵⁷⁴

องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคลนั้น Cronbach (Cronbach) ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งหมาย (goal) เป็นความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดกิจกรรม บุคคลต้องทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น กิจกรรมบางอย่างให้ความพอใจหรือสนองความต้องการได้ทันที แต่ความต้องการหรือวัตถุประสงค์บางอย่างต้องใช้เวลาาน จึงจะสามารถบรรลุผลสมความต้องการ บุคคลมีความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ดังนั้นจะเลือกตอบสนองความต้องการที่รีบด่วนก่อนและตอบสนองความต้องการที่ห่างออกไปภายหลัง 2) ความพร้อม (readiness) หมายถึง ภาวะหรือความสามารถที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ คนเราไม่สามารถสนองความต้องการได้หมดทุกอย่าง ความต้องการบางอย่างอยู่นอกเหนือความสามารถของเขา 3) สถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์ที่เปิดโอกาสให้เลือกทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ 4) การแปลความหมาย (interpretation) ก่อนที่เราจะทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไป เราจะต้องพิจารณาสถานการณ์เสียก่อน แล้วตัดสินใจเลือกวิธีการที่คาดว่าจะได้ความพอใจมากที่สุด⁵⁷⁵

ในการศึกษาพฤติกรรมบุคคลนั้น สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิธีการศึกษาพฤติกรรมบุคคลไว้ 2 วิธีการ ดังนี้คือ 1) การศึกษาพฤติกรรมโดยทางตรง ประกอบด้วย 1.1) การสังเกตแบบให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว (Direct Observation) เช่น ครูสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนในห้องเรียน โดยบอกให้นักเรียนในชั้นได้ทราบว่าครูสังเกต ซึ่งอาจทำให้บางคนไม่แสดงพฤติกรรมที่แท้จริงออกมาได้ และ 1.2) การสังเกตแบบธรรมชาติ (Naturalistic Observation) คือ การที่บุคคลผู้ต้องการสังเกตพฤติกรรมกระทำในลักษณะที่ไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว ซึ่งจะได้พฤติกรรมที่แท้จริงมาก และจะทำให้สามารถนำผลที่ได้อธิบายพฤติกรรมในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกัน หรือเหมือนกัน ข้อจำกัดของวิธีสังเกตแบบธรรมชาติก็คือ ต้องใช้เวลามาก จึงจะสังเกตพฤติกรรมที่ต้องการได้ และการสังเกตทำเป็นเวลาดิตต่อกันเป็นจำนวนหลายครั้งพฤติกรรมบางอย่างอาจต้องใช้เวลาสังเกตถึง 50 ปี หรือ 100 ปี ก็ได้ และ 2) การศึกษาพฤติกรรมโดยทางอ้อม ประกอบด้วย 2.1) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ผู้ศึกษาใช้การซักถามข้อมูลจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยการซักถามแบบเผชิญหน้ากัน โดยตรง หรือมีคนกลางทำหน้าที่ซักถามให้ก็ได้ เช่นการใช้สัมภาษณ์คนที่พูดคนละภาษา การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์โดยทางตรง ทำได้โดยผู้สัมภาษณ์ซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นเรื่องๆ ตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้ และการสัมภาษณ์โดยอ้อม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่ทราบว่าผู้สัมภาษณ์ต้องการอะไร ผู้สัมภาษณ์จะพูดไปเรื่อย ๆ โดยสอดแทรกเรื่องที่จะสัมภาษณ์เมื่อมีโอกาส การสัมภาษณ์แม้จะทำให้ได้ข้อมูลมาก แต่ก็มีข้อจำกัด คือ ในบางเรื่องผู้สัมภาษณ์ไม่ต้องการให้เปิดเผย 2.2) การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาพฤติกรรม

⁵⁷⁴ พจมาน ชำนาญกิจ, “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน บทที่ 1 โปรแกรมวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (กศม.) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.snru.ac.th/els/podjaman/unit14.htm>

⁵⁷⁵ Lee Joseph Cronbach, *The Dependability of behavioral measurements: theory of generalizability for scores and profiles* (New York : Willey, 1972), 14.

ของบุคคลเป็นจำนวนมาก ผู้ที่อ่านออกเขียนได้ และการสอบถามกับบุคคลที่อยู่ห่างไกลหรือกระจัดกระจายมาก นอกจากนี้ยังสามารถสอบถามพฤติกรรมในอดีต หรือทราบแนวโน้มพฤติกรรมในอนาคต ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถที่จะใช้ข้อมูลพฤติกรรมที่ปกปิด หรือพฤติกรรมที่ไม่ยอมแสดงให้บุคคลอื่นได้ทราบ และสามารถใช้ศึกษาในเวลาใดก็ได้ (2.3) การทดลองเป็นการศึกษาพฤติกรรม โดยผู้ถูกศึกษาจะอยู่ในสภาพการควบคุมตามที่ผู้ศึกษาต้องการ โดยสภาพที่แท้จริงแล้วการควบคุมจะทำได้ในห้องทดลอง แต่ในชุมชนการศึกษาพฤติกรรมของชุมชน โดยควบคุมตัวแปรต่าง ๆ คงเป็นไปได้น้อยมาก การทดลองในห้องปฏิบัติการจะให้ข้อมูลจำกัด ซึ่งบางครั้งอาจนำไปใช้ในสภาพความเป็นจริงไม่ได้เสมอไป แต่วิธีนี้มีประโยชน์มาก สำหรับการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลทางด้านการแพทย์ และ 2.4) การทำบันทึก ทำให้ทราบพฤติกรรมของบุคคล โดยให้บุคคลแต่ละคนทำบันทึกพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งอาจเป็นบันทึกประจำวัน หรือศึกษาพฤติกรรมแต่ละประเภท เช่น พฤติกรรมการเงิน พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมทางสุขภาพ พฤติกรรมทางสิ่งแวดล้อม เป็นต้น⁵⁷⁶ กัญญา สุวรรณแสง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิธีการศึกษาพฤติกรรมบุคคลไว้ดังนี้ คือ 1) วิธีการทดลอง (experimental method) เป็นวิธีการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเชิงของวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมเชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร (variable) ซึ่งตัวแปรนี้ หมายถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงค่าได้ไม่คงที่ สำหรับตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลตามมานั้นเรียกว่า ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (independent variable) ซึ่งเป็นตัวแปรถูกสร้างขึ้นมาเพื่อคว่าส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างไร ส่วนตัวแปรที่เป็นผลเรียกว่า ตัวแปรตาม (dependent variable) สำหรับการปฏิบัติของผู้ทดลองต่อตัวแปรอิสระ เรียกว่า การจัดการกระทำ (treatment) ในการทดลองแต่ละครั้ง ผู้ทดลองต้องตั้งสมมุติฐานก่อนแล้วทำการทดลอง ในการทดลองจะมีสองลักษณะ คือ การทดลองในสภาพธรรมชาติ กับ การทดลองในห้องปฏิบัติการ ในการทดลองแต่ละครั้งต้องคำนึงถึง การปฏิบัติซ้ำ หมายถึงว่าการกระทำซ้ำอีกครั้ง แม้ว่าจะบุคคลและสถานที่กันก็ได้ผลอย่างเดิมทุกครั้ง นักจิตวิทยาควรทำการทดลองซ้ำๆ หลายๆ ครั้งเพื่อให้ได้ผลอย่างเดิมเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ส่วนการควบคุมตัวแปรนั้นจะเห็นว่าการทดลองแต่ละครั้งมีข้อจำกัด เพราะการที่จะควบคุมตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งนั้นอาจจะมีตัวแปรซ่อนมาทำให้ผลลัพธ์คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้ ในการสรุปผลก็เช่นเดียวกันต้องมีขอบเขตจำกัด คือ ผลการทดลองจะเกิดลักษณะนี้ได้เฉพาะในกลุ่มที่มีคุณลักษณะแบบนั้นเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มอื่นที่แตกต่างกันออกไปได้ 2) วิธีการตรวจสอบจิตตนเอง (introspection method) เป็นวิธีการที่บุคคลสังเกตตนเองหรือสำรวจตนเอง โดยการให้บุคคลพิจารณาความรู้สึกของตนเอง สำรวจตรวจสอบตนเอง แล้วรายงานถึงสาเหตุและความรู้สึกของตนเองออกมา ซึ่งในการตรวจสอบจิตตนเอง บางครั้งอาจใช้วิธีการนี้ย้อนทบทวนไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และใส่ใจหรือประทับใจในอดีต อาจกลายเป็นปมขัดแย้งซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ ก็ได้ 3) วิธีทางคลินิก (clinical method) เป็นหลักการศึกษาวงจิตวิทยาวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลมีสุขภาพจิตดีขึ้น โดยการเรียนรู้หลักเกณฑ์และความจริงต่างๆ จากการทำงานและทำการศึกษาค้นคว้าเป็นรายบุคคล นักจิตวิทยาจะไม่เพียงแต่ศึกษาเรื่องตามที่คนไข้เล่าให้ฟังเท่านั้น ยังต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ในอดีตชีวิตประวัติ ศึกษาความสัมพันธ์ในครอบครัว และสิ่งแวดล้อมเพื่อคู่มือหลังทางสังคมของคนไข้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การทดสอบ การศึกษารายกรณี การ

⁵⁷⁶ สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, “พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสุขภาพศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526), 131-136.

สังเกต การสัมภาษณ์ สังคมมิติ การทดสอบทางจิตวิทยา อาทิ การทดสอบบุคลิกภาพ การฉายจิต เพื่อศึกษาเจตคติ ความต้องการทางอารมณ์และทางจิตใจ เพื่อดูสาเหตุของปกติทางบุคลิกภาพนั้นๆ ว่ามีสาเหตุที่แท้จริงมาจากอะไร 4) การใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่มีจำนวนมากๆ และต้องการคำตอบอย่างรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายอื่นๆ แบบสอบถามที่ใช้จะต้องเป็นเครื่องมือที่มีความเป็นมาตรฐาน มีคุณภาพ มีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่น สามารถวัดในสิ่งที่เราต้องการจะวัด ในการให้ตอบแบบสอบถามมักจะถามเกี่ยวกับเจตคติเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการจะทราบ เมื่อรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามได้แล้วก็จะใช้วิธีการทางสถิติวิจักษณ์คำตอบออกมา เพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนขึ้นควรนำวิธีการอื่นมาใช้ตรวจสอบอีกครั้ง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น และ 5) การสังเกต (observation) เป็นวิธีการเฝ้าดูพฤติกรรมของบุคคลโดยใช้ตา ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความชัดเจน ง่าย และสะดวก ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้สังเกตว่าจะมีความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยา มีทักษะความชำนาญ มีความสามารถในการสังเกตมากขึ้นแค่ไหน สิ่งเหล่านี้ผู้สังเกตควรได้รับการฝึกฝนการสังเกตมาเป็นอย่างดี การสังเกตที่ดีนั้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายว่าจะสังเกตเรื่องอะไร สังเกตไปทำไม สถานการณ์และสภาพการณ์ที่ต้องการสังเกตจำนวนครั้งในการสังเกต ระยะเวลา วันเวลาในการสังเกต สิ่งเหล่านี้ต้องกำหนดให้ชัดเจน และที่สำคัญผู้สังเกตต้องไม่มีอคติต่อผู้ถูกสังเกตและเรื่องที่ทำให้การสังเกตอยู่⁵⁷⁷

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลนั้น สุชา จันทรธรม ให้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล มีดังนี้ 1) ความเชื่อ (Belief) คือการที่บุคคลยอมรับข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งความคิดของเขา อาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงก็ได้ ความเชื่อเป็นสิ่งหักห้ามได้ยากและมีอิทธิพลต่อบุคคลมาก บุคคลใดมีความเชื่ออย่างใดก็จะมีพฤติกรรมเป็นไปตามความเชื่อของเขา 2) ค่านิยม (Value) เป็นเครื่องชี้แนวปฏิบัติของบุคคลว่าอะไรเป็นจุดมุ่งหมายของชีวิต ค่านิยมอาจมาจากการอ่านคำบอกเล่าหรือคิดมาเองก็ได้ 3) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น 4) สิ่งที่มากระตุ้นพฤติกรรม (Stimulus Object) สิ่งที่มากระตุ้นพฤติกรรมนี้จะเป็นอะไรก็ได้ เช่น ความสวย ความหิว อาหาร ฯลฯ สิ่งที่มากระตุ้นพฤติกรรมอย่างหนึ่งก็อาจมีพลังกระตุ้น พฤติกรรมของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน 5) ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อบุคคลวัตถุสิ่งของ หรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล ทัศนคติจึงเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลาซึ่งขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่บุคคลได้รับ และ 6) สถานการณ์ (Situation) หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือสถานะที่บุคคลกำลังจะมีพฤติกรรม⁵⁷⁸ พิทยา บวรวัฒนา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยม (Values) กล่าวคือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความถูกต้องหรือความไม่ถูกต้อง ความดีหรือความไม่ดี ของพฤติกรรมหรือสถานการณ์บางอย่าง โดยแต่ละบุคคลในองค์การจะมีค่านิยมความเชื่อแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่กำหนดทัศนคติของบุคคล 2) ทัศนคติ (attitudes) กล่าวคือ

⁵⁷⁷ พงมาน ชำนาญกิจ, “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน บทที่ 1 โปรแกรมวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.snru.ac.th/els/podjaman/unit15.htm>

⁵⁷⁸ สุชา จันทรธรม, *จิตวิทยาทั่วไป*, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2536), 86.

ความรู้สึกรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นการแสดงออกถึงความชอบหรือไม่ชอบ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความทุ่มเทให้กับการทำงาน เป็นต้น 3) บุคลิกภาพ (personality) กล่าวคือ ลักษณะทางจิตวิทยาที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นบุคคลนั้นๆ เช่น คนที่มีลักษณะยึดหลักการเอาชนะทุกวิถีทาง (Machiavellianism) เป็นคนกล้าเสี่ยง เชื่อมมั่นในตัวเอง เป็นต้น 4) การรับรู้ (perception) กล่าวคือ กระบวนการที่บุคคลจัดระบบและตีความหมายต่อสิ่งรอบตัว โดยลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ ลักษณะของสิ่งที่เห็นและสถานการณ์ที่รับรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ของบุคคลนั้นๆ 5) การเรียนรู้ (learning) กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรของบุคคลอันเนื่องมาจากประสบการณ์ หรือการเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลอื่น หากพฤติกรรมใดที่กระทำแล้วเกิดผลดี บุคคลก็จะเลียนแบบพฤติกรรมนั้น ซึ่งถือว่าเป็นการเรียนรู้นั่นเอง และ 6) การจูงใจ (motivation) กล่าวคือ การสร้างความปรารถนาให้กับคนในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล หากไม่มีการตอบสนองต่อความต้องการ บุคคลอาจเกิดความเครียดได้⁵⁷⁹ ปีทมา ผาดจันท์ก ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคล มีดังนี้คือ 1) ปัจจัยทางชีววิทยา (Biological Factors) ได้แก่ ลักษณะการถ่ายทอดทางพันธุกรรม (Heredity) หมายถึง มนุษย์ถูกกำหนดโดย Genes อันประกอบเป็นโครโมโซมที่กำหนดลักษณะทางกาย เพศ กลุ่มเลือด ลักษณะความบกพร่อง หรือลักษณะด้อยสติปัญญา ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา 2) ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ (Geological Factors) หมายถึง ดินที่อยู่ของมนุษย์ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก มีอิทธิพลต่อการกระทำกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เช่น คนที่อยู่ในเขตร้อน เขตอบอุ่น หรือเขตหนาว ก็จึงพยายามปรับตัวให้เข้ากับลักษณะของภูมิอากาศ เครื่องแต่งกาย ที่อยู่อาศัย เป็นต้น 3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ - การเมือง และสังคม (Socio-Economic and Political Factors) ระบบสังคมเศรษฐกิจและการเมืองมีผลกระทบต่อพฤติกรรม เช่นเดียวกัน เช่น คนที่อยู่ในสังคมที่เปิดกว้าง เช่น ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมคนในสังคมจะมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง และมีอิสระในการดำรงชีวิต เป็นต้น 4) ปัจจัยในสิ่งแวดล้อมที่ดำรงอยู่ (Environment Factors) เช่น สังคมเมือง-ชนบท อิทธิพลของการเลี้ยงดูของครอบครัว เพื่อนบ้าน (Neighborhood) เป็นต้น และ 5) ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) โดยเฉพาะการได้รับหรือไม่ได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐานย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของบุคคล⁵⁸⁰

ปีทมา ผาดจันท์ก ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ประสงค์และไม่พึงประสงค์ไว้ว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หมายถึง พฤติกรรมทางบวกซึ่งช่วยส่งเสริมให้ความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น ความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นต้น พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Prosocial Behavior) ซึ่งต่างจาก พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ คือ พฤติกรรมทางลบ เป็นพฤติกรรมที่แสดงการต่อต้าน ก้าวร้าว คัดค้าน แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน มุ่งที่จะทำลายสังคม ทำลายผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่ต่อต้านด้านสังคม (Anti-Social Behavior) ซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1)

⁵⁷⁹ ปีทมา บวรพัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส การพิมพ์, 2541), 24-29.

⁵⁸⁰ ปีทมา ผาดจันท์ก, "พฤติกรรมมนุษย์," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน้าที่ 11 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1102.htm>

ไม่ทำความเดือดร้อนให้ผู้อื่น เช่น ไม่ลักขโมย) เป็นผู้มีน้ำใจ รู้จักแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป รู้จักเสียสละ 3) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ 4) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ 5) ยินดีชื่นชมในคุณงามความดีและความสามารถของผู้อื่น และ 6) ไม่หวงความคิด ความรู้ พร้อมทั้งจะบอกเล่าให้คนอื่นทราบ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีลักษณะดังนี้คือ 1) กระวนกระวายและเคร่งเครียด 2) เพิกเฉย 3) ก้าวร้าวและทำลาย 4) เพื่อฝัน และ 5) ถดถอย⁵⁸¹ ซึ่งมีแนวทางแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์คือ ด้านสังคมวิทยามีแนวทางดังนี้ 1) การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดาต้องให้ความรักความอบอุ่น สร้างค่านิยมที่ดีให้เด็กได้เรียนรู้ 2) อบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย ปลูกฝังนิสัยอันดีให้แก่เด็กฝึกความรับผิดชอบ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ไม่ใช้อารมณ์ 3) ส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกัน 4) ส่งเสริมให้รู้จักตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) จัดสิ่งแวดล้อมที่ดี ให้มีประสบการณ์ในทางที่ดี จะได้มองโลกในแง่ดี 6) ฝึกให้เด็กยอมรับสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง และ 7) ปลูกจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม และด้านของจิตวิทยามีแนวทางดังนี้ 1) หลักแห่งความเป็นจริง (Realism) จะต้องยอมรับและยึดหลักความจริงโดยที่ก่อนตัดสินใจกระทำการใดๆ จะต้องคิดพิจารณาให้รอบคอบว่ามีเหตุผลสมควรและมีทางเป็นไปได้ รู้จักควบคุมอารมณ์ สุขุม หนักแน่น 2) หลักแห่งความมีใจกล้าพอ (Commitment) คือพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ไม่กลัวต่อปัญหาอุปสรรคและความลำบากใดๆ มีความมั่นใจในตนเอง 3) การยอมรับตนเอง (Self-acceptance) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเข้าใจในตนเอง ยอมรับทั้งส่วนที่ตนมีความถนัด ความสามารถสูงและส่วนที่เป็นจุดด้อยของตนเองนั่นคือ มีความถนัดหรือความสามารถน้อยในบางเรื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ ไม่มีบุคคลใดจะรอบรู้หรือเก่งทุกๆ ด้าน การรู้จักตนเองนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถจะหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ทำให้เกิดการปรับตัวและยอมรับความสามารถของบุคคลอื่นๆ 4) ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและไม่เห็นแก่ตัว บุคคลที่เห็นแก่ตัวจะไม่คำนึงถึงบุคคลอื่น ไม่ยอมเสียประโยชน์ จะเป็นที่รังเกียจของสังคมและเป็นมูลเหตุให้เกิดการแตกความสามัคคีได้ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปต้องคิด ให้ดีเสียก่อนว่าจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่นและส่วนรวม 5) การให้ความรักแก่ผู้อื่นทุกคนต้องการความรักทั้งในฐานะผู้ให้และผู้รับเนื่องจากความรัก เป็นการ เป็นการสร้างความอบอุ่นและความมั่นคงในจิตใจ การที่บุคคลมีความรักต่อผู้อื่นย่อมได้รับความรักตอบแทน ทำให้เกิดความสงบและความสามัคคีในสังคม และ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันด้วยดีและมีความสุขสามารถคบหาสมาคมและทำงานร่วมกับทุกคนได้เป็นอย่างดีเป็นผู้ที่เข้าใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น⁵⁸²

โคนอฟสกีและออร์แกน (Konovsky and Organ) ได้จำแนกพฤติกรรมที่ประสงค์หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) คือ การกระทำโดยสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน 2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) คือ พฤติกรรมปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อกำหนดขององค์กร (compliance or conscientiousness) แม้จะไม่มีใครเฝ้าดูพฤติกรรมก็ตาม 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความอดทนอดกลั้นของบุคคลต่อความคับข้องใจ ความผิดหวัง ความไม่สบายใจ ความเครียด ความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ 4) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) คือ การกระทำที่แสดงถึงความสุภาพอ่อนน้อมในการทำงาน การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา 5) พฤติกรรมการให้ความ

⁵⁸¹ เรื่องเดียวกัน.

⁵⁸² เรื่องเดียวกัน.

ร่วมมือ (civic virtue) คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เป็น พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ไปภายในองค์กร⁵⁸³ พอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff and Others) ได้ จำแนกพฤติกรรมที่ประสงค์หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้ 1) พฤติกรรมการให้ความ ช่วยเหลือ (helping behavior) คือ พฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เอื้อเฟื้อเพื่อนร่วมงานที่ประสบ ปัญหาในงานหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง พยายามป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) คือ พฤติกรรมที่ไม่บ่นหรือร้องเรียนในสิ่งที่ไม่สำคัญ มีความ ทนทานต่อปัญหาในงาน ความเครียด และความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ มองข้ามข้อบกพร่องและค้นหาข้อดี ของเพื่อนร่วมงาน 3) พฤติกรรมจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) คือ พฤติกรรมที่พยายามปกป้อง ชื่อเสียงขององค์กร สนับสนุน ตอบสนองนโยบายขององค์กรพยายามทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ ต่อไปได้ 4) พฤติกรรมการเคารพกฎระเบียบขององค์กร (organizational compliance) คือ การสร้างนิสัยในการ เคารพกฎระเบียบ ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องมีผู้ควบคุม 5) พฤติกรรมการ ริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (individual initiative) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เหมาะสม ในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ 6) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) คือ พฤติกรรมที่แสดงความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สนใจแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างสมาชิกองค์กรด้วยกัน และ 7) พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (self development) คือ พฤติกรรมที่สมาชิกมีความสนใจที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน พยายามเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ แล้วนำมาพัฒนาองค์กร⁵⁸⁴ แคทและคานท์ (Katz and Kahn) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมบุคคลที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพของการ ดำเนินงานในองค์กรไว้ 3 ประการ คือ 1) บุคคลต้องเข้าร่วมและคงอยู่กับระบบขององค์กร 2) ต้องปฏิบัติงาน ภายใต้อำนาจที่ได้กำหนดไว้แล้ว 3) ต้องมีการบูรณาการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (innovation) และ กระทำกิจกรรมด้วยตนเอง (spontaneous activity) เพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระทำกิจกรรมด้วยตนเอง (spontaneous activity) จะสร้างผลในเชิงบวกทั้งตัวบุคคลและบรรยากาศที่ดีของกลุ่ม⁵⁸⁵ ด้านดวงเดือน พันธุมาวิน ได้ประมวลผลงานวิจัยอื่นๆ รวมถึงงานวิจัยของตนเองแล้วได้จัดหมวดหมู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของ ข้าราชการไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมของพลเมืองดี เป็นพฤติกรรมข้อสำคัญ พฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อ

⁵⁸³ Mary A. Konovsky and Dennis W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Organizational Behaviors* 17, 3 (May 1996) : 253-266.

⁵⁸⁴ Philip M. Podsakoff, and Others, "Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management* 26,3 (June 2000) : 513-563.

⁵⁸⁵ Daniel Katz and Robert L Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York : Wiley ,1966), quoted in Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and Consequences* (California : Sage Publications, Inc., 2006), 51.

ตนเองและผู้อื่น พฤติกรรมเอื้อเพื่อพ่อแม่ ผู้ที่มีพฤติกรรมลักษณะนี้จะเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายของบ้านเมือง ไม่ประพฤติผิดกฎระเบียบของสังคม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง ยึดถือกฎเกณฑ์ และเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มุ่งอนาคต กล่าวคือ คาดการณ์ไกล มีจิตใจแกร่งกล้า มีสุขภาพจิตดี มีความวิตกกังวลน้อย มีสติปัญญาสูงและมีทัศนคติที่ดีต่อคุณธรรม 2) พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ เป็นพฤติกรรมการปรับตนให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ เช่น การพัฒนาอาชีพของตน พฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรม นอกจากนี้ยังเป็นพฤติกรรมที่ทำเพื่อส่วนรวมและหมู่คณะ เช่น พฤติกรรมการเป็นผู้นำกลุ่มงาน พฤติกรรมอาสาพัฒนาชนบท เป็นต้น และ 3) พฤติกรรมในหน้าที่ราชการ เป็นพฤติกรรมการใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง มีความมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดจากการที่ราชการมีกฎระเบียบมาก มีกติกากการทำงานมาก⁵⁸⁶

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นอาจทำได้ในหลายลักษณะ ซึ่งประภาเพ็ญ สุวรรณ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีฐานมาจากความคิดของเคลแมน (Kelman) ไว้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโดยการถูกบังคับ การบังคับนั้นอาจจะเป็นลักษณะของระเบียบ กฎข้อบังคับหรือกฎหมาย หรือการบังคับจากตัวบุคคลโดยตรง การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้ผู้เปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเฉพาะการปฏิบัติเท่านั้น ส่วนแนวความคิดความเชื่อยังคงไม่เปลี่ยนแปลง สำหรับความมากน้อยของการเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับความรุนแรงหรือความมากน้อยของรางวัลหรือลงโทษนั้น ซึ่งเคลแมนกล่าวไว้ว่าบุคคลจะยอมทำตามในบางสิ่งบางอย่างก็ต่อเมื่อเขาอยู่ในภาวะที่ผู้มีอิทธิพลที่จะบังคับเขาได้คอยจับตาอยู่เท่านั้น 2) การเปลี่ยนแปลงโดยการเลียนแบบ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นภาวะที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการยอมรับนี้เป็นผลจากการต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่พึงพอใจระหว่างตัวเขากับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งความสัมพันธ์นี้อาจจะออกมาในรูปของการรับเอาบทบาททั้งหมดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมาเป็นของตน หรือแลกเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลมักจะเชื่อในสิ่งที่เขาได้รับมาปฏิบัติหรือเลียนแบบนั้น จากการเลียนแบบนี้การปฏิบัติ ทัศนคติ และความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ จะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบนั้นว่าเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจและเชื่อถือ ได้มากน้อยเพียงใด และ 3) การเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลได้ยอมรับ และรู้สึกตนเองว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสมกับตนเอง เป็นสิ่งที่ตรงกับแนวความคิดและค่านิยมของตนเองที่ยึดถืออยู่หรืออาจมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้⁵⁸⁷

องค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากมาอยู่รวมกันด้วยเหตุผลทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบุคคล (individual behavior) ซึ่งการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล (individual behavior) นั้น โดยทั่วไปย่อมจะมีตัวแปรอยู่มากมาย การที่จะทราบถึง

⁵⁸⁶ ดวงเดือน พันธุมาวิน, “การพัฒนาจิตใจข้าราชการ หลักและแนวทางการปฏิบัติทางวิชาการ,” วารสารข้าราชการ 30, 2 (ก.พ. 2528): 21-34.

⁵⁸⁷ ประภาเพ็ญ สุวรรณ, อ้างถึงในพิชญ์ อภิสมจารโยธิน, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการดูแลสุขภาพตนเองตามยุทธศาสตร์เมืองไทยแข็งแรงของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 61-63.

ตัวกำหนดทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้ทั้งหมดนั้นย่อมจะผันวิสัย แต่อย่างไรก็ตามองค์การควรทำความเข้าใจถึงลักษณะทางชีวภาพ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม การรับรู้ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพของบุคคล เพื่อสามารถคาดคะเนทำนายพฤติกรรมและทำให้การอยู่ร่วมกันของบุคคลเกิดผลสูงสุดต่อองค์การ⁵⁸⁸

3.2.1 ลักษณะทางชีวภาพ

ลักษณะทางชีวภาพ (Biographical characteristics) นี้อาจมีค่าที่ใช้เรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น ลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background), ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual Factors), ลักษณะส่วนบุคคล (demographical characteristics), ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (demographic factors), ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล (demographic characteristics) เป็นต้น หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ⁵⁸⁹

จากผลการสำรวจและการวิจัยของนักวิชาการทางพฤติกรรมองค์การได้พบว่าลักษณะทางชีวภาพ (Biographical characteristics) นั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ และอายุการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลได้และนำมาใช้กับการบริหารงานในองค์การได้เช่นกัน

1. อายุ (Age) เมื่อทำการวิเคราะห์ห้อย่างละเอียดแล้วพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญมากขึ้นในทศวรรษหน้าด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือ โดยทั่วไปมักเชื่อว่าเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น คุณภาพของผลการปฏิบัติงานจะลดลง ประการที่สองคือ วัยทำงานของบุคคลมีช่วงเวลา วัยทำงานคือช่วงอายุระหว่าง 17-55 ปีโดยประมาณ บางอาชีพอาจมีช่วงเวลาในการทำงานน้อยเช่นอาชีพนักมวย นักฟุตบอล นางแบบ นายแบบ เป็นต้น แต่บางอาชีพอาจมีช่วงเวลาในการทำงานมากเช่น ผู้พิพากษา ทนายความ นักการเมือง แพทย์ ครู เป็นต้น และ ประการสุดท้ายคือ ไม่มีบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานที่ได้ตลอดเวลา มักมีการเพิ่มขึ้น ลดลง คล้ายเส้นกราฟตามสมรรถภาพทางกาย ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นมักจะไม่ค่อยลาออกจากงาน เพราะโอกาสในการเลือกงานที่ตนเองหรือพึงพอใจมีน้อยลงไปเรื่อยๆ และยังพบว่าเมื่ออายุมากขึ้น อายุงานก็มากตาม ค่าจ้างที่ได้รับก็มากขึ้น วันหยุดพักผ่อนก็มีมากขึ้น ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานก็อยู่ในระดับมากพอที่จะสร้างความพึงพอใจให้ทำงานต่อไปได้ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการขาดงานนี้ปรากฏว่า พนักงานที่มีอายุมากกลับมีอัตราการขาดงานน้อยกว่าพนักงานคนหนุ่มสาว ยกเว้นพนักงานสูงอายุที่สุขภาพไม่ค่อยดี ซึ่งจะมีการขาดงานตามความ

⁵⁸⁸ อรุณ รักรธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2536), 229; ประสงค์ มีใจชื่อ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 81.

⁵⁸⁹ ประสงค์ เนาวบุตร, “ทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การ และการพัฒนาองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2553), 3-24.

จำเป็นทางสุขภาพกาย ทั้งนี้ คาสซิโอ (Cascio) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอายุไว้ว่า อายุเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนด วิทยุติของบุคคลในสังคม บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นและการปฏิบัติในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน ตามแต่ประสบการณ์ที่สะสม อายุของบุคคลสามารถนำมาใช้อธิบายและทำนายพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ อยู่เสมอ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความสามารถด้านต่าง ๆ เช่น ด้านภาษา ตัวเลขและทักษะในการใช้เหตุผลจะพบใน ผู้ที่มีอายุมากและมีแนวโน้มของอัตราการลาป่วยน้อยกว่า⁵⁹⁰

2. เพศ (Gender) โดยทั่วไปพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย ในเรื่อง ของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นที่ต่อสู้เมื่อมีการ แข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า เพศ หญิงจะมีลักษณะคล้ายคลึงตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก คิดก้าวไกลในอนาคต ตลอดจนมี ความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ในเรื่องของผลงานและไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ด้วย

3. สถานภาพสมรส (Marital Status) ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนว่า สถานภาพสมรสมี ผลต่องานมากมายเพียงไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออก จากงาน (Turn-over) น้อยกว่าผู้ที่ เป็น โสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ เป็น โสด ตลอดจนมี ความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. จำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ (Number of Dependents) ความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนบุคคลที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน การขาดงาน การเข้า-ออกงานและความพึงพอใจในการ ทำงาน มีผู้สนใจทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้บ่อยครั้ง ผลการศึกษาค้นคว้ามีเพียงชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่เป็นหญิงที่มีบุตร แล้วอาจมีการขาดงานเพิ่มขึ้นเพราะภาระความจำเป็นที่เธอต้องรับผิดชอบ

5. อายุการทำงาน (Tenure) ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลใดๆ จะสามารถชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีอายุ การทำงานมากหรือที่เราเรียกว่ามีอาวุโส (Seniority) จะมีขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน มากกว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins) นักวิชาการทางพฤติกรรมองค์กร กล่าวไว้ว่า “พฤติกรรมในอดีตเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมในอนาคต” และยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “พฤติกรรมในการเข้า- ออกงานในอดีตจะเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมในการเข้า-ออกงานในอนาคตด้วยเช่นกัน”⁵⁹¹

กริฟเฟธ, โฮม และแกธเนอร์ (Griffeth, Hom and Gaerner) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภูมิหลัง เฉพาะบุคคล (Personal background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็น ลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโสในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การทำงานของบุคคล และพบว่าเพศกับการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน หรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศ

⁵⁹⁰W. Cascio, **Managing human resources: Productivity, quality of work life profits**, 5th ed. (Boston: Irwin/McGraw-Hill. 1998), 369.

⁵⁹¹ประยงค์ มีใจชื่อ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 81-83.

หญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขันแรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้⁵⁹²

เดวิส (Davis) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน คือ 1) อายุ พนักงานอายุมากจะมีพฤติกรรมทำงานดีกว่าพนักงานอายุน้อย 2) ตำแหน่ง คนที่มีตำแหน่งเป็น Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า 3) สภาพการทำงานในองค์กร โดยบุคลากรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบวิถีชีวิตของเขากับสภาพการทำงานในองค์กร 4) การได้รับผลย้อนกลับ (feedback)⁵⁹³

สุนันทา เลहनันท์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลจะมีแตกต่างกันออกไปซึ่ง พื้นฐานของความแตกต่างของบุคคลมีดังต่อไปนี้ คือ

1.1 บุคคลแต่ละบุคคลมีความสามารถในการต่อสู้ และอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยยากลำบากแตกต่างกันออกไป บางบุคคลเมื่อได้รับงานหนักก็จะเริ่มถอยหนี เนื่องจากสภาพจิตใจและร่างกายไม่พร้อม แต่บางคนสามารถต่อสู้งานหนักได้ทั้งร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

1.2 บุคคลที่มีความรักและความสนใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บางคนรักงานและชอบทำงาน เขาจะเลือกทำงานที่ทำหาย มีความหมายหรือน่าสนใจสำหรับเขาซึ่งเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกถึงความสามารถและความรับผิดชอบเฉพาะตัว แต่ในขณะที่บางคนชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญา และความรับผิดชอบมากนัก

1.3 บุคคลชอบลักษณะของการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนชอบเสรีภาพในการทำงาน เขาก็จะทำงานได้ดีเมื่อเขาอยู่กับผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่บางคนอาจชอบผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเขาจะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจควบคุม นอกจากนี้แต่ละบุคคลยังมีความต้องการในระดับการควบคุมที่แตกต่างกันออกไป โดยบางคนชอบการควบคุมอย่างใกล้ชิดแต่ในขณะที่บางคนชอบการควบคุมอย่างกว้างๆ

1.4 บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน บางคนช่างพูดช่างเจรจา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ในขณะที่บางคนมีนิสัยเก็บขี้นม ชอบที่จะอยู่คนเดียวไม่ค่อยเข้าสังคม ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ดังนั้นแต่ละคนจึงทำงานชนิดเดียวกันย่อมได้ผลไม่เท่ากัน

⁵⁹²Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom, and Stefan Gaertner, "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium," **Journal of Management** 26, 3 (June 2000): 463-488.

⁵⁹³K. Davis, **Human behavior at work: Organization behavior**, 5th ed. (New Delhi: Tata McGraw-Hill. 1977), 13.

1.5 บุคคลมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากัน บางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูง เนื่องจากมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในเรื่องของผลงาน โดยมองความก้าวหน้าของตนเอง ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบต่องานน้อย และไม่มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน

2. แรงจูงใจในการทำงาน เมื่อก่อนนั้นเชื่อกันว่าแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นในแต่ละบุคคลด้วยการให้เงินหรือไม่ก็ทำให้คนนั้นมีความสุข สะดวกสบาย แต่ต่อมาพบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลทำงานได้อีก ดังต่อไปนี้

2.1 การจัดงานที่ทำทลายความสามารถให้แต่ละบุคคลทำ โดยที่งานที่ทำทลายนั้นอาจจะต้องแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

2.2 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กร ซึ่งหากบุคคลใดได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดคสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง

2.3 การให้การยกย่อง และสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไรก็มีความต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม หรือผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน แต่การยกย่องต้องทำด้วยความจริงใจและมีขอบเขต

2.4 การให้ความรับผิดชอบและอำนาจมากขึ้นรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็จะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความหวาดกลัวต่อสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่งเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคนเราความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงมีความสำคัญ

2.6 การให้ความอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

2.7 การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมดูงาน การหมุนเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการสร้างสรรค์ผลงานจากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

2.8 การให้เงิน และรางวัลเกี่ยวกับเงิน

2.9 การให้โอกาสแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เรื่องความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นภาวะความคิดที่มีอยู่ในจิตใจของคนเรา ความพอใจต่องานไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจ ในอดีตนั้นเชื่อว่า ความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน ครั้นคนเรามีความพอใจ เขาก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าความพอใจต่องานนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ในสมัยต่อมาเรามีแนวคิดที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม โดยเชื่อว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง เมื่อคนปฏิบัติงานไปแล้ว บุคคลนั้นจะรู้ว่าตนเอง มีความพึงพอใจต่องานหรือไม่ โดยดูจากผลรางวัลที่ตนเองที่คาดหวังไว้ จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังไม่มียุติว่าความพอใจต่องานก่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความพอใจต่องาน

สำหรับแนวคิดเรื่องการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจนั้นมีดังนี้

- 3.1 การทำงานนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจ
- 3.2 ความพึงพอใจเมื่อเสริมด้วยความมีค่าของรางวัลและโอกาสที่จะได้รับจะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน
- 3.3 ความพยายามในความทุ่มเทให้กับงาน ความสามารถและคุณสมบัติส่วนตัวและความเข้าใจในบทบาทของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จ

4. ขวัญกำลังใจ ในอดีตกล่าวกันว่า เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน คือ ถ้าพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ในกรณีที่ปัญหาเกิดขึ้น ก็จะกล่าวกันว่า เนื่องจากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานแต่ต่อมาในระยะหลังนักวิจัยได้นำหลักการพฤติกรรมมาศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจพบว่า ขวัญและกำลังใจไม่ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเสมอไป ขณะที่พนักงานที่มีขวัญกำลังใจต่ำ แต่ประสิทธิภาพในการผลิตกลับสูงขึ้นได้⁵⁹⁴

โพโฮไอออน (Pohjonen) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการทำงานของผู้ดูแลตามบ้านกับลักษณะส่วนบุคคลและองค์ประกอบของงานในผู้ปฏิบัติงานที่อายุแตกต่างกัน การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุและแต่ละตัวชี้วัดของความสามารถในการทำงาน โดยศึกษาที่ช่วงอายุ 19-42 ปี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ดูแลตามบ้านในแผนกบริการสังคม (Social service department) ที่เมืองเฮลซิงกิ (Helsingki) จำนวน 1,178 คน โดยเลือกศึกษาเฉพาะผู้หญิง จำนวน 636 คน พบว่าอายุมีผลต่อความสามารถในการทำงาน โดยผู้ทำงานที่มีอายุ 55 ปี จะมีความสามารถในการลดลงอย่างชัดเจน⁵⁹⁵

ประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยด้านทัศนคติที่สัมพันธ์ต่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสร้างสมการทำนายของปัจจัย ด้านทัศนคติที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงพร้อมข้อเสนอแนะความเข้าใจ ทัศนคติของบุคลากรในคณะ หน่วยงานที่ดูแลและจัดทำบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 554 คน จำนวนกลุ่มด้วยหน่วยงานที่สังกัด ได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และหน่วยงานสนับสนุน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานพบที่มีความสอดคล้องกันกับแนวคิดของกริฟเฟธ, โฮม และแกเนอร์ (Griffeth, Hom and Gaerner, 2000) คือ เพศกับการทำงานมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้

⁵⁹⁴ สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 8-11.

⁵⁹⁵ Tiina Pohjonen, "Perceived work ability of home care workers related to the individual factors and characteristics of work in different age groups," *Occup Med (Lond)* 51, 3 (May 2001): 209-217.

จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย อายุกับการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยถอยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามสำหรับผู้ที่อายุ 55 ปีขึ้นไปนั้นถือว่ามิประสบความสำเร็จในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้และตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี⁵⁹⁶

จันจิรา โส๊ะประจัน ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยเชิงจิต ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 3) พฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 4) สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และ 5) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตามความคิดเห็นของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ของบริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ทำงานเฉพาะใน โรงงาน 2 (YNP2) ของบริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (YNP2) จำนวน 288 คน โดยคำนวณตามสูตรของ Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการวัดข้อมูล 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และเวลาการทำงาน ด้านที่สองวัดปัจจัยเชิงจิต ด้านที่สามวัดความผูกพัน และด้านที่สี่วัดพฤติกรรมการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน-มาตรฐาน Independent Sample *t*-test, One-way ANOVA หรือ F-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (stepwise multiple regression) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับในด้านลักษณะส่วนบุคคลนั้น 1) ปัจจัยด้านเพศพบว่า พนักงานที่เพศต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 แต่ถ้าพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรมพบว่า พนักงานที่เพศต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านความสม่ำเสมอในการทำงานแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความสม่ำเสมอในการทำงานมากกว่าเพศชาย ส่วนพฤติกรรมด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรพบว่า พนักงานที่เพศต่างกัน มีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านอายุพบว่า พนักงานที่อายุต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่า พนักงานที่อายุต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 3) ปัจจัยด้านสถานภาพการสมรสพบว่า พนักงานที่สถานภาพต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรมพบว่า พนักงานที่สถานภาพต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานทั้งด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการ

⁵⁹⁶ ประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะ, “โครงการ: ปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ หน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร” (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556), 81-83.

ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรไม่แตกต่างกัน 4) ปัจจัยด้านระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรมพบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรีจะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ 5) ปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงานพบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 5 และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรมพบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่าจะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า⁵⁹⁷

อุทิวรรณ เกตุบุญมี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตกระเบื้องในเขตอำเภอหนองแคว จังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต และศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตกระเบื้อง ในเขตอำเภอหนองแคว จังหวัดสระบุรี ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

เพศที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากในยุคปัจจุบัน ทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีความต้องการปัจจัยต่าง ๆ เท่าเทียมกัน ทั้งพนักงานเพศหญิงหรือเพศชายมีโอกาสได้แสดงบทบาทและความสามารถของตนเองต่องานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ มีความเสมอภาค เหมือนกัน มีผลทำให้ พฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันไม่ทำให้พฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ทั้งในด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบริษัทมีการกำหนดระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงาน อย่างชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือก ดังนั้นไม่ว่าจะพนักงานจะมีระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานใดต่างก็มีความตั้งใจและมีพฤติกรรมการทำงานเช่นเดียวกัน

อายุ และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แตกต่างกัน ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีอายุ 20 - 25 ปี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 - 31 ปี, 38 - 43 ปี , 44 - 49 ปี และอายุ 50 ปีขึ้นไป และพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 4 - 7 ปี, 8 - 11 ปี และ 12 - 15 ปี สรุปได้ว่าพนักงานที่มีอายุ และระยะเวลาการทำงานน้อยจะมีพฤติกรรมการทำงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่า

⁵⁹⁷ จันจิรา โสประจิน, “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 86-89.

ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้เร็ว และมีความสามารถในการจดจำที่มากกว่า พนักงานที่อายุมาก จึงสามารถนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานได้

ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ/เจ้าหน้าที่ มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการยังต้องการได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และยังต้องการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อโอกาสในการก้าวหน้า

ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลแตกต่างกัน และจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8 - 11 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 4 - 7 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8 - 11 ปี จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยจะมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานที่มีอายุงานน้อย ยังอ่อนด้วยประสบการณ์ จึงต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และหวังที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 4 - 7 ปี ทั้งนี้ เป็นเพราะเมื่อเริ่มต้นเข้าทำงาน พนักงานจะพิจารณาถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับจากองค์กร เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำงาน เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และความมั่นคงในอนาคต⁵⁹⁸

อนันต์ ไชยกุลวัฒนาและจตุรรัตน์ จันทะมุด ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ และเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยจูงใจและปัจจัยขอยามัย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคจากแผนกอายุรกรรม 11 แผนก รวมทั้งสิ้น 105 คน ทำการกรอก แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, T-test และ One Way Analysis of Variance ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่การงาน แผนกปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน พบว่าระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรสและประสบการณ์การปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งเสริมให้พยาบาลประจำมีแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ยกเว้นแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนล่วงเวลาและค่าสวัสดิการต่างๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

⁵⁹⁸ อุทัยวรรณ เกตุบุญมี, “แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตกระเบื้อง ในเขตอำเภอหนองแคว จังหวัดสระบุรี” (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ฉบับย่อ, 2553), 22-25.

ด้านระดับการศึกษา พบว่าพยาบาลประจำการส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบที่ต้องดูแลผู้ป่วย ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญของพยาบาลประจำการ ในแต่ละแผนกที่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม พบว่าพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแผนกหอพิเศษอายุรกรรม จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพยาบาลแผนกอายุรกรรมอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องจากแผนกหอพิเศษอายุรกรรมเป็นแผนกที่ดูแลผู้ป่วยที่มีอาการ คงที่ (stable) และรอกการพักฟื้น ทำให้ภาระ หน้าที่ไม่หนักเหมือนแผนกอื่นๆ ที่อาจต้องดูแลผู้ป่วยหนัก (coma) ผู้ป่วยที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ (disable) หรือผู้ป่วยที่ต้องใส่เครื่องช่วยหายใจ (intubated) ส่งผลให้ทำงานด้วยความผ่อนคลาย ไม่เครียดมากนัก สภาพร่างกายและจิตใจดี ทำให้มีแรงจูงใจการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

ด้านสถานภาพสมรส พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากสมาชิกในครอบครัวให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งผลทำให้พยาบาลประจำการเกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนมากขึ้น

ด้านประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่น่าจะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยพบว่าพยาบาลวิชาชีพมีระดับเฉลี่ยแรงจูงใจสูงกว่าพยาบาลเทคนิค เมื่อพิจารณาถึงประสบการณ์การทำงานพบว่าพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าพยาบาลเทคนิค

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาลประจำการจำแนกตามปัจจัยอายุและปัจจัยอนามัย พบว่า อายุ เป็นเพียงปัจจัยส่วนบุคคลเดียวที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากพยาบาลประจำการที่มีอายุมาก (มากกว่า 30 ปี) จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่แผนกอายุรกรรมต่างๆ มาก่อนช้านาน ทำให้มีความรู้ ทักษะความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบค่อนข้างสูง รวมทั้งยังเป็นผู้ที่มีความคาดหวังในความสำเร็จด้านหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้ให้พยาบาลประจำการเหล่านี้มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ อันจะส่งผลต่อการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป⁵⁹⁹

ศิริไล กุลทรัพย์ศุขธา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และรายได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอทเอนิเนียริง (1964) จำกัด จำนวน 105 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสถิติ t-test ค่าสถิติ F-test ชนิดวิเคราะห์ทางเดียว (One Way Anova) และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลวิจัยโดยรวมพบว่า พนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา

⁵⁹⁹อนันต์ ไชยกุลวัฒนา และ จุริรัตน์ จันทะมุด, “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี,” วารสารพยาบาลสาธารณสุข 26, 1 (มกราคม-เมษายน 2555): 64-66.

สถานภาพสมรส อายุงานต่างกันนั้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีรายได้ต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁶⁰⁰

3.2.2 การรับรู้และการเรียนรู้

1) การรับรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของคำว่า “perception” ในสาขาวิชาแพทยศาสตร์ ไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึก, การรับรู้, การกำหนดรู้ มีความหมายเหมือนกับคำว่า “sense”⁶⁰¹ นักวิชาการทั้งหลายเช่น เนชและคณะ (Knech and Others,1962) ดาลเลทท์ (Dallett, 1969) เบอร์ทิลีย์ (Bertley,1972) แกริสันและมากูน (Garrison and Magoon,1972) คิง(King,1981) ลูธันส์ (Luthans,1992) เฮนรี่ (Henry,1998) ออสบอร์นและคณะ (Osborn and Others,1998) เบิร์นสไตน์ (Bernstein,1999) เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000) คูกและฟิลิป (Cook and Philip,2001) เคริน, ฮาร์ตเลย์ และรูเดเลียส (Kerin, Hartley and Rudelius,2004) ชิฟแมนและคานุก (Schiffman and Kanuk,2004) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ นั้น หมายถึง กระบวนการที่แต่ละบุคคลคัดเลือก การรวบรวมจัดระบบ และการตีความหมายเกี่ยวกับสิ่งเร้า จนเกิดเป็นภาพรวมของสิ่งนั้นๆ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจของแต่ละบุคคล

ลักษณะของการรับรู้ นั้น คิง (King) ได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของการรับรู้ไว้ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) การรับรู้เป็นเอกภาพ (Universal) มนุษย์ทุกคนสามารถรับรู้ต่อบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เกิดจนตาย โดยจัดเรียงลำดับจากรูปร่างและให้ความหมายต่อสิ่งเร้า หลังจากนั้นก็จะเก็บเขาไว้ในความทรงจำของแต่ละบุคคล เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งเร้าเดิมอีกครั้ง มนุษย์ก็จะดึงประสบการณ์ในอดีตมาช่วยพิจารณาและให้ความหมายต่อสิ่งเร้า เช่นเดียวกับที่ผ่านมาซึ่งก็คือ การรับรู้ของบุคคลนั่นเอง 2) การรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเลือกเฉพาะสำหรับตนเอง (Selective and Subjective)ถึงแม้ว่าจะเป็นการรับรู้ในเหตุการณ์เดียวกัน แต่เราไม่สามารถจะสรุปได้ว่า แต่ละบุคคลจะรับรู้เหตุการณ์นั้นเหมือนกัน เนื่องจากบุคคลย่อมมีภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน 3) การรับรู้เป็นสิ่งที่แสดงออกในภาวะปัจจุบัน (Action Oriented in the present)เนื่องจากข้อมูลมีอยู่ในสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ทำให้บุคคลต้องการมีการรับรู้สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่กันไปด้วยเสมอ และ 4) การรับรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายแน่นอน (Transaction)เราสามารถสังเกตถึงการรับรู้ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีการแสดงออกระหว่างบุคคลหลายๆ คนหรือภายในกลุ่ม จึงจะทำให้มองเห็นได้ชัดว่าบุคคลนั้นมีการรับรู้ในสถานการณ์นั้นๆอย่างไร⁶⁰² พิระพล รัตนะ ได้แสดง

⁶⁰⁰ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964)จำกัด” (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2552), 68-69.

⁶⁰¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁶⁰²I. M. King, *A Theory for Nursing: A Systems Concepts Process* (New York: A Willey Medical Publications,1981), 261.

ทัศนะไว้ว่า การรับรู้ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การรับรู้เป็นสิ่งทั่วไป (Universal) มนุษย์จะมีการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ตั้งแต่เกิดจนตาย แม้ว่าการรับรู้ในสิ่งเดียวกันของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันก็ตาม แต่มนุษย์ก็มีเครื่องมือที่ใช้ในการรับรู้เหมือนกัน 2) การรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเลือกเฉพาะสำหรับตัวเอง (Selected and Subjective) ถึงแม้จะเป็นการรับรู้ในเหตุการณ์เดียวกัน แต่เราไม่สามารถสรุปได้ว่าแต่ละบุคคลจะรับรู้ในเหตุการณ์นั้นเหมือนกัน เนื่องจากบุคคลย่อมมีภูมิหลังและประสบการณ์ต่างกัน 3) การรับรู้เป็นการแสดงออกในภาวะปัจจุบัน (Action Oriented in the Present) เนื่องจากมีข้อมูลอยู่ในสิ่งแวดล้อมตลอดเวลาทำให้บุคคลต้องมีการรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ และ 4) การรับรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายแน่นอน (Transaction) เราจะสามารถสังเกตถึงการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลหนึ่งได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการแสดงออกระหว่างวงหลายๆ คน หรือภายในกลุ่มจึงจะทำให้มองเห็นได้ชัดว่าบุคคลนั้นมีการรับรู้ในสถานการณ์นั้นอย่างไร⁶⁰³

กระบวนการการรับรู้ นั้น แกร์ริสันและมาจูน (Garrison and Magoon) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่เราจะรับรู้สิ่งที่มาสัมผัสได้นั้นต้องอาศัยประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ แต่หากเราไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเราก็ไม่สามารถรับรู้ได้ว่า สิ่งที่เราสัมผัสนั้นมีความหมายว่าอย่างไร⁶⁰⁴ แคสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การรับรู้เป็นพื้นฐานในการเข้าใจถึงพฤติกรรม เพราะสิ่งเร้าที่มากระทบอินทรีย์นั้น ถ้าบุคคลไม่รับรู้ก็จะไม่มีผลมาสู่พฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะรับรู้แตกต่างกันจากประสบการณ์เดิม แรงกระทบจากภายนอก เช่น ความเครียด พลังของกลุ่มและระบบการให้รางวัล เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการนี้จะมีสิ่งที่เหมือนกัน คือ การเลือกรับรู้ การตีความ และการเติมให้สมบูรณ์ โดยได้อธิบายเพิ่มอีกว่า บุคคลจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนพอใจและปฏิเสธสิ่งที่รบกวนจิตใจแล้วตีความออกมาตามประสบการณ์เดิมและค่านิยม ส่วนการเติมให้สมบูรณ์ คือการที่คนเราเติมภาพหรือเหตุการณ์ตามแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นให้กลายเป็นภาพหรือสถานการณ์ที่มีความสมบูรณ์⁶⁰⁵ ทั้งนี้เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความแตกต่างในการรับรู้ และกระบวนการรับรู้ของบุคคล ในการทำประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้คือ 1) ตัวผู้รับรู้ คือประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคล ความต้องการ หรือแรงจูงใจ บุคลิกภาพค่านิยมและทัศนคติเช่น ผู้ที่มีทัศนคติทางลบต่อสหภาพแรงงานอาจมองเหตุการณ์ว่าเป็นศัตรูกันเมื่อเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานท้องถิ่นมาเยี่ยมที่องค์กร 2) สิ่งแวดล้อม คือ สภาพทางกายภาพสังคมและบริบทขององค์กร สามารถมีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ได้ และ 3) สิ่งที่ได้รับรู้คือ คุณลักษณะที่รับรู้บุคคล วัตถุประสงค์หรือเหตุการณ์เช่น การตัดกันของความเข้มการแยกกันของภาพและพื้น ขนาด การเคลื่อนไหว การทำซ้ำๆ และความ

⁶⁰³ พิระพล รัตนะ, “การรับรู้ของพยาบาลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของแพทย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541), 20.

⁶⁰⁴ K. C. Garrison and R. Magoon, **Educational psychology** (Ohio: Charles E.G. Merrill. Publishing Company, 1972), 637.

⁶⁰⁵ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach** (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1985), 285.

แปลกใหม่ในเรื่องความเข้มแข็งจากกล่าวถึงในเชิงของ ความสว่าง สี ความลึก เสียง ฯลฯ เช่น รถสปอร์ตสีแดงเพลิงที่จอดอยู่ในกลุ่มรถเก๋งสีเทา⁶⁰⁶ ทั้งนี้เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น ยังได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ไว้ว่า เป็น การประมวลผลข้อมูลที่ตัดสินใจการรับรู้ของบุคคล และผลที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) ความตั้งใจและเลือกข้อมูล คือ การที่มีข้อมูลจำนวนมากเกินความสามารถที่จะรับได้ในเวลาเดียวกัน จึงต้องมีการเลือกเท่าที่พอรับได้ตามความตั้งใจ เช่น ในร้านอาหารที่มีเสียงดังรบกวน แต่บุคคลก็ยังคุยกันได้และเราก็เลือกรับรู้เฉพาะสิ่งที่เราและเพื่อนคุยกันเท่านั้น ที่จะใช้ในการประมวลผล 2) การรวบรวมจัดระบบข้อมูล เมื่อตั้งใจและเลือกข้อมูลแล้ว จะใช้ข้อมูลนี้เป็นแนวทางที่จะรวบรวมและจัดระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้แบบแผนความคิดจะช่วยให้การรวบรวมจัดระบบได้โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้และความคิด 3) การตีความข้อมูล เมื่อเรามีความตั้งใจจะทำให้สิ่งเร้าชัดเจนขึ้น จากการจัดกลุ่มหรือรวบรวมจัดระบบข้อมูลเหล่านี้ถึงแม้ว่าได้ข้อมูลมาเหมือนกัน มีความตั้งใจเหมือนกัน มีการรวบรวมจัดระบบไปในแนวทางเดียวกัน บุคคลก็อาจจะแปลความหมายได้แตกต่างกันออกไป และ 4) การปรับปรุงข้อมูล กระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันแต่ละขั้นที่ผ่านมามีส่วนมาจากการจดจำและการสนับสนุนของสิ่งเร้าหรือการบันทึกข้อมูล การบันทึกข้อมูลในความทรงจำที่จะถูกแก้ไขปรับปรุง เมื่อความทรงจำของแต่ละคนเป็นปกติความทรงจำจะเสื่อมลง ดังนั้นบางข้อมูลจะถูกปรับปรุงแก้ไขแบบแผนการคิด เมื่อมีการเลือกข้อมูล นำมาจัดระบบข้อมูล และตีความข้อมูลที่ได้รับมาใหม่เพราะเป็นการลำบากที่จะจดจำสิ่งต่าง ๆ ได้ทั้งหมด⁶⁰⁷

วิภาพร มาพบสุข ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการดังนี้คือ ขั้นที่ 1 สิ่งเร้า (Stimulus) มากระทบอวัยวะสัมผัส เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าจะมีการจัดระบบเพื่อแยกแยะสิ่งเร้าที่เกิดออกมาเป็นสิ่งที่สนใจ หรือมุ่งความสนใจไปยังสิ่งนั้นเป็นพิเศษ และจัดสิ่งเร้าให้รับรู้และเข้าใจมากขึ้น ขั้นที่ 2 กระแสประสาทสัมผัสวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีศูนย์อยู่ที่สมองเพื่อสั่งการ ตรงนี้เกิดการรับรู้ (Perception) ซึ่งเป็นตัวกำหนดข่าวสารว่าจะยอมรับหรือไม่ยอมรับ โดยเป็นกระบวนการเลือกที่จะรับรู้ทำให้เกิดการรับรู้เด่นชัดเฉพาะสิ่งที่สนใจเท่านั้น และ ขั้นที่ 3 สมองแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจโดยอาศัย ความรู้เดิมและประสบการณ์เดิม ความจำ เจตคติ ความต้องการ ปทัสถาน บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญา ทำให้เกิดการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่ง⁶⁰⁸ สุรพงษ์ ชูเดช ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การรับรู้เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (perception is learned) ดังนั้นถ้าขาดการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะมีเพียงการรับสัมผัสเท่านั้น พฤติกรรมการรับรู้เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ต่อเนื่องจากการรู้สึกสัมผัสรับรู้ เป็นกระบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ามาในกระบวนการรู้สึก เมื่อเครื่องรับหรืออวัยวะรับสัมผัส สัมผัสสิ่งเร้า เราจะเกิดความรู้สึกแล้วส่งความรู้สึกนั้น ไปตีความ หรือแปลความหมายกลายเป็นการรับรู้ การรับรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสัมผัส 2) ชนิดและธรรมชาติของสิ่งเร้า

⁶⁰⁶ John R. Schemerhorn Jr., Jame G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc.,2000), 85-87.

⁶⁰⁷ Ibid., 88-89.

⁶⁰⁸ วิภาพร มาพบสุข, **จิตวิทยาทั่วไป** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2540), 244.

3) การแปลความหมายจากการสัมผัส และ 4) การใช้ความรู้เดิมหรือการใช้ประสบการณ์เพื่อแปลความหมาย⁶⁰⁹ ลักขณา สิริวัฒน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยสิ่งเร้าจากภายนอกเข้ามากระทบระบบประสาทสัมผัสที่ทำหน้าที่รับความรู้สึก แล้วส่งข้อมูลการรูสึกนั้นไปยังสมองซึ่งประกอบด้วย การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู่รส และการสัมผัสผิวซึ่งเป็นบทบาทของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของการรับรู้ ดังนี้คือ 1) การมองเห็น เกิดโดยผ่านสายตามีสิ่งเร้า คือแสง และแสงกระตุ้นเซลล์ประสาทรับความรู้สึกในจอตา เซลล์ประสาทจะนำความรู้สึกที่ตาส่งไปยังสมองเซลล์ประสาทที่สมองจะส่งกระแสความรู้สึกกลับมาที่ประสาทการมองเห็น 2) การได้ยิน เกิดโดยผ่านทางหูเมื่อมีการสั่นสะเทือนหรือคลื่นเสียงจะเป็นตัวกระตุ้นที่อวัยวะการรับรู้ทางเสียง รับกันเป็นทอดๆ จากหูส่วนนอก หูส่วนกลาง หูชั้นในซึ่งความเหลวที่อยู่ในโพรงหูเป็นรูปหยดน้ำจะรับประสาทความรู้สึกแล้วถูกส่งไปยังกระแสประสาทความรู้สึกสู่สมอง โดยผ่านประสาทการได้ยิน 3) การได้กลิ่น เกิดจากสิ่งเร้าจำพวกสารเคมีที่ลอยอยู่ในอากาศไปกระตุ้นให้เกิดกระแสประสาทจะส่งผลต่อไปยังอวัยวะส่วนกลางอยู่ตอนหน้าของสมองบริเวณหรือเพดานจมูก กระแสประสาทจะส่งไปยังสมองส่วนหน้าซึ่งจะทำหน้าที่เกี่ยวกับกลิ่นต่อไป 4) การรู่รส เกิดจากสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดรสมีลักษณะเป็นสารเคมีไปกระตุ้นปุ่มรับรู่รสที่มีกระจายอยู่บริเวณลิ้น ที่ผิวด้านบนและข้างๆ ลิ้นที่มีเซลล์ประสาทรับความรู้สึกรวมกันเป็นปุ่มเล็กๆ รูปดอกบัวตูม ปุ่มนี้สามารถตอบสนองต่อรสพื้นฐาน 4 รส คือ รสหวาน รสเปรี้ยว รสขม และรสเค็ม และ 5) การสัมผัสผิว การรูสึกที่ได้จากการสัมผัสเกิดขึ้นเพราะผลกระทำของตัวรับความรู้ 3 ชนิดที่ทำงานผสมผสานกัน คือ แรงกด อุณหภูมิ และความเจ็บปวด การสัมผัสผิวยังมีความรู้สึกลื่นไหลและการทรงตัว การที่เรารู้ว่าขณะนี้อวัยวะใดทำงานอะไร ความรู้สึกเช่นนี้เรียกว่า ความรู้สึกลื่นไหล โดยมีส่วนประสาทรับความรู้สึกการลื่นไหลอยู่ทั่วไปในกล้ามเนื้อและข้อต่ออวัยวะต่างๆ ในร่างกายทำหน้าที่ส่งข้อมูลการลื่นไหลรับภาระน้ำหนัก สภาวะการหดตัวและการคลายตัวของกล้ามเนื้อไปสู่สมองทำให้สมองรับรู้เกี่ยวกับการลื่นไหลได้ตลอดเวลา⁶¹⁰ สุชาติพิทย์ บุญมงคล ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการรับรู้ข่าวสารของมนุษย์แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) กระบวนการรับสัมผัส (Sensation) เป็นการรับข่าวสารในระยะแรกระหว่าง อินทรีย์กับสิ่งเร้า โดยอวัยวะรับสัมผัส (Reception) เช่น อวัยวะในการมองเห็น (Vision) การฟัง (Audition) รับความรู้สึกทางผิวหนัง (Skin Senses) เป็นต้น ในระยะแรกนี้แม้ว่าสิ่งเร้าจะยังไม่ถูกตีความหรือให้ความหมายใด ๆ ก็ถือว่ากลไกการรับสัมผัส มีความสำคัญมากในอันที่จะส่งผลถึงการรับรู้ (Perception) และการเรียนรู้ (Learning) ต่อไป และ 2) กระบวนการรับรู้ (Perception) การรับรู้เป็นกระบวนการนำความรู้หรือข้อมูล ข่าวสารเข้าสู่สมอง โดยผ่านอวัยวะสัมผัส (Sensory Organ) สมองจะเก็บรวบรวมและจดจำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นไว้เป็นประสบการณ์ เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดมโนภาพหรือความคิดรวบยอด (Concept) และทัศนคติ (Attitude) ในการเปรียบเทียบหรือถ่ายโยงความหมายกับสิ่งเร้า

⁶⁰⁹ สุรพงษ์ ชูเดช, **คู่มือการเรียนวิชาจิตวิทยาทั่วไป** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2546), 29.

⁶¹⁰ ลักขณา สิริวัฒน์, **จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2549), 51.

ใหม่ที่จะรับรู้ต่อ ๆ ไป ดังนั้นการรับรู้และการเรียนรู้จึงมีความเกี่ยวข้องกัน ถ้าไม่มีการรับรู้ การเรียนรู้ย่อมเกิดขึ้นไม่ได้⁶¹¹

ทั้งนี้สิริอร วิชชาวุธ ได้อธิบายถึงกระบวนการของการรับรู้ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การเลือกรับรู้สิ่งเร้ารอบกายเรามีมากมายที่กระทบประสาทสัมผัสทั้งห้าอยู่ตลอดเวลา แต่มนุษย์มีขอบเขตจำกัดในการรับรู้สิ่งเร้า สิ่งเร้าที่จะรับผ่านเข้าสู่สมอง คือ สิ่งเร้าที่มนุษย์ตั้งใจ (Attention) รับเท่านั้น การเลือกรับรู้ของมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ

1.1 ปัจจัยภายนอกของผู้รับรู้

1.1.1 ความเข้มของสิ่งเร้า เราจะสังเกตและรับรู้สิ่งเร้าที่มีแสงจ้า กลิ่นฉุน และเสียงดังได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่มีแสงริบหรี่ กลิ่นอ่อน หรือเสียงค่อย

1.1.2 การเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่เคลื่อนไหวจะรับรู้ได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่หยุดนิ่ง

1.1.3 ความดีหรือความบ่อของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่ปรากฏให้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัสอยู่เสมอ ๆ จะทำให้บุคคลรับรู้สิ่งเร้านั้นได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น

1.1.4 ขนาดของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่มีขนาดใหญ่กว่าย่อมทำให้บุคคลสังเกตเห็นได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่มีขนาดเล็กกว่า

1.1.5 การตัดกันของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมตรงข้ามจะถูกรับรู้ได้เร็วและอาจบิดเบือนไป

1.1.6 ความแปลกใหม่ สิ่งเร้าใหม่ที่ปรากฏในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยจะกระตุ้นความสนใจได้ดี

1.1.7 การเปลี่ยนแปลง สิ่งเร้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจะถูกรับรู้ได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่มีลักษณะเหมือนเดิม

1.1.8 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพที่ตั้งของสิ่งแวดล้อม เช่น ความใกล้ ความไกลจากตัวเรา ความลึก ความสูง จำนวนของสิ่งเร้ารอบตัวเราเหล่านี้มีผลต่อการรับรู้ของเรา

1.1.9 ความคิดเห็นของกลุ่ม กลุ่มบุคคลมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล จะทำให้บุคคลคล้อยตามได้

1.1.10 ขนาดของกลุ่ม ขนาดของกลุ่มมีผลต่อการคล้อยตามการรับรู้

1.2 ปัจจัยภายในของผู้รับรู้

1.2.1 ประสบการณ์ในอดีตและการเรียนรู้ เราจะรับรู้สิ่งที่เราเคยเห็น เคยได้ยิน เคยสัมผัส เคยได้กลิ่น หรือเคยลิ้มรสมาก่อนเร็วกว่าสิ่งเร้าที่ไม่เคยประสบและตัดสินใจสิ่งเร้าเหล่านั้นตามที่เคยเรียนรู้มา

1.2.2 ความคุ้นเคยกับสิ่งเร้า หากเราได้พบกับสิ่งเร้าใดบ่อยๆ จะทำให้เรารับรู้สิ่งนั้นได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่เรานาน ๆ จะเห็นสักครั้ง

⁶¹¹ศุคาทิพย์ บุญมงคล, “เรื่องการรับรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/data5.html

1.2.3 แรงจูงใจหรือความต้องการ ความต้องการภายในของบุคคลเป็นตัวกำหนดการเลือกรับรู้สิ่งเร้า

1.2.4 ช่วงสถานการณ์ในขณะนั้น เรามักรับรู้สิ่งเร้าสอดคล้องกับอารมณ์ ความต้องการ ความสนใจ ความคาดหวัง และทัศนคติของเรามีอยู่ในขณะนั้น

2. การจัดระเบียบและประเภทของสิ่งเร้า

2.1 การรับรู้ภาพกับพื้น หากเราเพ่งมองส่วนใด ส่วนนั้นจะเป็นภาพ ส่วนที่เหลือจะเป็นพื้น ดังนั้นหากต้องการให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างไรต้องพยายามให้เขารับรู้ภาพนั้นให้ชัดเจน

2.2 การจัดกลุ่ม มนุษย์จะเลือกรับรู้สิ่งเร้าที่ละสิ่งเสมอไป และจะรับรู้สิ่งเร้าเป็นหน่วยใหญ่หรือเป็นกลุ่ม ๆ (Grouping) ภาพที่รับรู้จะเป็นภาพรวมซึ่งมีภาพย่อย ๆ อยู่รวมกัน

3. การตีความ เมื่อมีการเลือกรับรู้สิ่งเร้า และจัดระเบียบของสิ่งเร้า ขึ้นต่อไปคือการตีความว่าสิ่งเร้านั้นคืออะไร การรับรู้ตามภาวะวิสัย (Objective Phenomenal) เป็นการรับรู้ได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง การรับรู้ตามอัตวิสัย (Subjective Phenomenal) เป็นการตีความสิ่งเร้าว่าคืออะไรตามประสาทสัมผัสโดยไม่มีกรับรับรู้เข้าสู่ภาวะวิสัย บุคคลจะปรับการรับรู้อัตวิสัยเข้าสู่การรับรู้ภาวะวิสัย โดยอัตโนมัติ จนเกิดความเคยชินว่าการรับรู้ทุกครั้งของตานั้นเป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัย ซึ่งมนุษย์นำมาใช้กับการรับรู้ของบุคคลด้วย⁶¹²

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ นั้น สเตียร์ส (Steers) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้บุคคลอื่น ๆ คือ 1) คุณลักษณะของบุคคลที่ถูกรับรู้ ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย การพูด การใช้ท่าทางการใช้เหตุผลตามลักษณะอาชีพ หรือบุคลิกภาพของผู้ถูกรับรู้ 2) คุณลักษณะของบุคคลผู้รับรู้ ได้แก่ แนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์การตอบสนอง และ 3) คุณลักษณะของสถานการณ์ ได้แก่ องค์ประกอบทางสังคม บทบาทขององค์การตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น⁶¹³ อาร์โนลด์ และเฟลดแมน (Arnold and Feldman) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่มีอยู่แล้ว (characteristic of the entity) ทำให้เกิดภาพพจน์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดจากการสรุปและตีความของแต่ละกลุ่มคน (stereotype) ซึ่งอาจจะทำให้เกิดอคติในทางดีและไม่ดี ภาพพจน์เช่นนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของแต่ละกลุ่ม เช่น เชื้อชาติ เพศ นอกจากนี้ยังสามารถเกิดได้ลักษณะงาน หรือการจัดองค์การ เป็นต้น 2) คุณลักษณะของบุคคล (characteristic of person) ลักษณะที่แตกต่างกันของบุคคลมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนเรา ลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ทัศนคติ อารมณ์ ประสบการณ์ ความต้องการ และ 3) คุณลักษณะของสถานการณ์ (characteristic of the situation) สถานการณ์ที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความเครียดและเวลา⁶¹⁴ พิระพล รัตนะ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่บุคคลจะเลือกรับรู้เรื่องใดก่อนหลัง มากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะผู้รับรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้รับรู้ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

⁶¹²สิริอร วิชาวุธ, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), 77.

⁶¹³Richard M. Steers, **Introduction organization behavior**, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984), 87.

⁶¹⁴Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organizational behavior** (New York: McGraw-Hill, 1986), 35-37.

1) ด้านกายภาพ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ทำให้การรับรู้แตกต่างกันออกไป และยังพิจารณาอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ ปกติหรือไม่ ถ้าผิดปกติหรือเสื่อมสมรรถภาพก็ย่อมจะทำให้การรับรู้ผิดไป เช่น หูตึง เป็นหวัด สายตาสั้น ยาว เอียง การรับรู้สามารถทำให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ ถ้าเราใช้อวัยวะรับสัมผัสหลายชนิดช่วยกัน เช่น ใช้ลิ้นกับจมูกในการรับรูรส หรือใช้ตาและหูสัมผัสต่าง ๆ ในเวลาเดียวกันทำให้เราสามารถแปลความหมายได้ถูกต้อง และ 2) ด้านจิตวิทยา ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของคนที่มามีอิทธิพลต่อการรับรู้มีหลายประการ เช่น ความจำ ความพร้อม สติปัญญา การสังเกตพิจารณา ความสนใจ ความตั้งใจ ทักษะ ค่านิยมวัฒนธรรม ฯลฯ ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้เดิม⁶¹⁵ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลแต่ละคนมองสิ่งเดียวกัน แต่รับรู้ต่างกันเป็นเพราะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้แก่ 1) ผู้รับรู้ (Perceive) เมื่อบุคคลได้มองเป้าหมายและพยายามจะตีความหมายสิ่งทีมองว่าคืออะไร การตีความหมายนั้นจะได้รับการอิทธิพลจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ได้แก่ เจตคติ (Attitudes) มีผลต่อการตีความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้น และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน แรงจูงใจ (Motives) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความสนใจ (Interests) บุคคลจะสนใจในเรื่องที่เขาเกี่ยวข้องมากกว่าเรื่องอื่น ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) คนเราจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เราเกี่ยวข้องด้วย และนำประสบการณ์ในอดีตมาเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรากำลังรับรู้อยู่ และความคาดหวัง (Expectation) การรับรู้ของคนอาจถูกบิดเบือนไปจากสิ่งที่เรามองและคาดหวังไว้ 2) เป้าหมาย (Target) หมายถึง สิ่งที่ผู้สังเกตและรับรู้ว่าเป็นคืออะไร เกี่ยวข้องกับความใหม่ การเคลื่อนไหว เสียง ขนาด ภูมิหลังและความใกล้ชิด และ 3) สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็นหรือเหตุการณ์ที่สำคัญ เกี่ยวข้องกับเวลาสภาพงาน และสภาพแวดล้อม⁶¹⁶

องค์ประกอบของการรับรู้ นั้น ควินน์ (Quinn) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า นอกจากการรับรู้เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้แล้ว การรับรู้ยังเป็นสิ่งเลือกสรร (perception is selective) การเลือกสรรการรับรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบอันเนื่องมาจากสิ่งเร้า ลักษณะของสิ่งเร้าที่ทำให้เรารับรู้ได้ทันที หรือเป็นสิ่งเร้าที่สามารถดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดี ควรมีลักษณะต่อไปนี้คือ 1.1) ความเข้มและขนาด เช่น เสียงที่ดังทำให้เรารับรู้ได้เร็วกว่าสิ่งเร้าที่มีลักษณะตรงข้าม 1.2) ความผิดเพี้ยน เช่น ตัวหนังสือเอียงหรือขีดเส้นได้ ทำให้เรารับรู้ได้มากกว่าธรรมดา 1.3) การกระทำซ้ำ เป็นการย้ำทำ ทำให้รับรู้ได้ดีขึ้น 1.4) การเคลื่อนไหว สิ่งเร้าที่เคลื่อนไหวจะดึงดูดการรับรู้ได้ดีกว่าสิ่งเร้าที่อยู่นิ่ง 1.5) ความแปลกใหม่ ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการเสนอสิ่งเร้าที่มีความแปลกใหม่ และ 1.6) การใช้อิทธิพลทางสังคม เป็นการใช้สิ่งของหรือบุคคลที่มีอิทธิพลทางสังคมกระตุ้นให้เกิดความสนใจ และ 2) องค์ประกอบอันเนื่องมาจากตัวบุคคลประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ 2.1) องค์ประกอบทางด้านสรีระ เนื่องจากอวัยวะรับสัมผัสของแต่ละคนมีความสามารถจำกัด ไม่สามารถที่จะตอบสนองสิ่งเร้าทุกชนิดได้ นอกจากนั้นสภาพร่างกายก็มีผลต่อสมรรถภาพการรับสัมผัส รวมทั้งอิทธิพลจากสารเคมีสามารถทำให้สมรรถภาพในการรับรู้เปลี่ยนแปลงได้ และ 2.2) องค์ประกอบทางด้านจิตวิทยา

⁶¹⁵ ธีระพล รัตนะ, “การรับรู้ของพยาบาลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของแพทย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541), 20.

⁶¹⁶ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมมองการณ์ (สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544) 47-50.

กล่าวคือ 2.2.1) ความสนใจ คนเราจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่สนใจ 2.2.2) ความคาดหวัง ถ้าเราคาดหวังสิ่งใดไว้ การรับรู้ของเราที่จะเป็นไปตามที่คาดหวัง 2.2.3) ความต้องการ หากคนเรามีความต้องการสิ่งใด จะส่งผลให้มีการรับรู้ไปตามความต้องการนั้น และ 2.2.4) การเห็นคุณค่า การรับรู้ขึ้นอยู่กับ การเห็นคุณค่าที่มีอยู่ในตัวของสิ่งนั้น⁶¹⁷ วิทยาการมาพบสุข ได้จำแนกองค์ประกอบของการรับรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีสิ่งเร้าที่จะรับรู้ (Stimulus) เช่น รูป รส กลิ่น เสียง 2) ประสาทสัมผัส (Sense Organs) และความรู้สึกลสัมผัส เช่น หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง 3) ประสาทการรับรู้เดิม หรือความรู้เดิมเกี่ยวกับสิ่งเร้าที่ได้สัมผัส และ 4) การแปลความหมายจากสิ่งสัมผัส เช่น ขับรถเห็นสัญญาณไฟแดงที่สี่แยก หมายถึงให้รถหยุด เป็นต้น⁶¹⁸ สุชาติพิทย์ บุญมงคล ได้แสดงทัศนะไว้ว่า มนุษย์เรารับรู้จากการสัมผัสโดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส (Reception) ดังนี้คือ 1) ตาให้ความรู้สึกจากการเห็น เรียกว่า จักษุสัมผัส 2) หูให้ความรู้สึกจากการได้ยิน เรียกว่า โสตสัมผัส 3) จมูกให้ความรู้สึกจากการได้กลิ่น เรียกว่า ฆานสัมผัส 4) ลิ้นให้ความรู้สึกจากการรู้รส เรียกว่า ชิวหาสัมผัส และ 5) ผิวหนังให้ความรู้สึกจากการสัมผัส เรียกว่า กายสัมผัส ซึ่งการรับรู้ข่าวสารของมนุษย์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้คือ

1. อาการรับสัมผัส หมายถึง อวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ ได้รับกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วจะแปลความหมายโดยอาศัยประสาทการรับรู้เข้ามาช่วย

2. การแปลความหมายของอาการสัมผัส การแปลความหมายของสิ่งเร้าที่รับเข้ามาจะถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

2.1 ปัจจัยทางด้านสรีระ (Physiological Factor) เป็นขีดจำกัดความสามารถของอวัยวะรับสัมผัสที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า เช่น ขนาดของสิ่งเร้า ความลึกหรือของอวัยวะรับสัมผัส เป็นต้น

2.2 ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factor) เนื่องจากสิ่งเร้าที่มากกระทบกับอวัยวะรับสัมผัสมีมาก มนุษย์จะเลือกรับรู้เฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมาย แต่การรับรู้ดังกล่าวจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านจิตวิทยา เช่น

- ความตั้งใจ โดยมีสาเหตุหลายประการ เช่น ความเปลี่ยนแปลง ความแปลกใหม่ ขนาดและความเข้ม การกระทำซ้ำเคลื่อนไหว เป็นต้น

- สติปัญญา ทำให้บุคคลเข้าใจเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ได้ช้า หรือรวดเร็วต่างกัน

- ความระวังระไว เป็นความคล่องแคล่วหรือไวต่อการรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ

- คุณภาพของจิตใจ ความเหนื่อยล้า หรือความแจ่มใสของจิตใจย่อมมีผลกระทบต่อความเข้าใจสิ่งเร้าต่าง ๆ ได้

- บุคลิกภาพ ผู้ที่มีบุคลิกภาพเปิดเผยชอบสังคมกับผู้มีบุคลิกภาพเก็บตัวมักจะรับรู้สิ่งในทางตรงข้ามเสมอ

3. ประสาทการรับรู้เดิม บุคคลจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการคาดคะเน หรือตั้งสมมุติฐานไว้ก่อน เมื่อได้รับสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นแล้ว ประสาทการรับรู้เดิมที่เคยมีมาก่อนจะช่วยให้สามารถยืนยันการคาดคะเนได้ หรือทำ

⁶¹⁷Virginia Nichols Quinn, *Applying Psychology* (Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1985), 33-34.

⁶¹⁸วิทยาการ มาพบสุข, *จิตวิทยาทั่วไป* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2540), 242.

การแก้ไขการคาดคะเนเสียใหม่ กรณีที่สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่เข้มแข็งกว่าและสามารถพิสูจน์ได้ว่าประสบการณ์นั้นผิดพลาดอย่างแน่นอน

ทั้งนี้ยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งเร้าที่มีต่อการรับรู้ไว้ดังนี้คือ

1. สิ่งเร้าภายนอก คุณสมบัติของสิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะดังนี้

1.1 ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้า การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอย่อมดึงดูดความสนใจและเอาใจใส่ต่อสิ่งเร้านั้น]

1.2 การเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า การเคลื่อนไหวจะช่วยกระตุ้นเรตินาในนัยน์ตาทำให้เกิดพลังงานประสาทสมอง

1.3 ขนาดของสิ่งเร้า วัตถุที่มีขนาดผิดปกติ เช่น ใหญ่มาก หรือเล็กมาก ย่อมได้รับความสนใจมากกว่าวัตถุที่มีขนาดปกติ

1.4 การเกิดซ้ำซากของสิ่งเร้า การเกิดซ้ำซาก หมายถึง การตอกย้ำด้วยความเข้มข้นหรือจังหวะที่แตกต่างกัน มิฉะนั้นแล้วเกิดการซ้ำซากบ่อยครั้งจะทำให้ขาดความเอาใจใส่ต่อสิ่งเร้านั้นได้เหมือนกัน

1.5 ความเข้มข้นหรือความหนักเบาของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่มีความเข้มข้นสูงกว่าปกติย่อมดึงดูดความสนใจได้ดีกว่าสิ่งเร้าปกติธรรมดา

1.6 องค์ประกอบอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น สี ความถี่ของเสียง ความแปลกใหม่ เป็นต้น

2. สิ่งเร้าภายใน

2.1 ความต้องการ เมื่อมนุษย์เกิดความต้องการอะไรมักจะเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ อยู่เสมอและกลายเป็นจุดเน้นของการรับรู้

2.2 คุณค่าและความสนใจ บุคคลจะสนใจกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อตนเอง บางครั้งก่อให้เกิดความต้องการและความหวังที่จะรับรู้ในสิ่งนั้นๆ ด้วยความตั้งใจและสนใจ

3. คุณลักษณะของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

3.1 สิ่งเร้าที่มีโครงสร้างหรือแบบแผน ได้แก่ สิ่งเร้าที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3.2 สิ่งเร้าที่ไม่มีโครงสร้างหรือแบบแผน ได้แก่ สิ่งเร้าที่มีลักษณะกำกวม ไม่ชัดเจน⁶¹⁹

สุดาทิพย์ บุญมงคลยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า การรับรู้ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของมูลฐานพฤติกรรมของคน วัตถุหรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ที่คนเห็น เข้าใจ และให้ความหมายหรือนิยามสิ่งนั้นว่าคืออะไร ย่อมจะต้องผ่านเข้ากระบวนการภายในความรู้สึกสำนึก ความนึกคิด (thinking) ความเชื่อ (belief) และประสบการณ์หรือการรู้ (experience or cognition) ที่ผ่านมาในชีวิตของแต่ละคน ลักษณะการให้นิยามจากสิ่งที่ปรากฏอยู่ของคน จึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (Subjective reality definition) กล่าวคือ มีการบิดเบือน (distort) ไปจากความเป็นจริงมากหรือน้อยโดยความเข้าใจ หรือความคิดเห็นของแต่ละบุคคลว่านิยามนั้นจะถูกต้องหรือไม่เพียงใด ย่อมแล้วแต่

⁶¹⁹สุดาทิพย์ บุญมงคล, “เรื่องการเรียนรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/data5.html

สังคมว่าจะยอมรับว่าความถูกต้องนั้นอยู่ตรงไหน เพราะเหตุว่าโดยแก่นแท้ (essence) ของสิ่งที่ปรากฏแล้ว ย่อมจะมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (objective reality) หรือเป็นตัวของมันเอง ไม่มีมนุษย์คนใดทราบถึงความจริงของแก่นแท้ได้ ดังนั้นนิยามที่คนกำหนดให้ต่อสิ่งที่ปรากฏใดๆ จึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (subjective meaning) ไม่ใช่วัตถุวิสัย ปัญหาพฤติกรรมอันเกิดจากการรับรู้ของคน นับเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดแบบการประพฤติปฏิบัติในองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์กรมีลักษณะเป็นเพียงนิยามทางจิตวิสัย ที่เกิดจากการคาดหวัง ความสัมพันธ์ และแนวการประพฤติปฏิบัติต่อกัน พฤติกรรมของบุคคลจึงไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้องเป็นอย่างไร ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งจึงไม่อาจตรงกับ ความคาดหวัง (expectation) ของบุคคลอื่นได้เสมอไป เพราะเขาอาจถูกในขณะที่ผู้อื่นอาจมองว่าผิดก็ได้ ด้วยเหตุนี้เองสิ่งที่คนรับรู้จึงมีความหมายต่อการประพฤติปฏิบัติของตน ใครจะว่าถูกหรือผิดก็ขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความคิดเห็นของเขามีสู่สิ่งนั้น โดยหลักทั่วไป พฤติกรรมของคนไม่มีใครบอกได้แน่นอนว่ามีความถูกต้องหรือไม่เพียงใด แต่ที่บอกว่าถูกหรือผิดนั้นเป็นการนำเอาพฤติกรรมนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งสมมติขึ้น เพราะโดยปกติแล้วนิยามอันเป็นลักษณะจิตวิสัยของมนุษย์ไม่ได้แตกต่างทุกส่วนเสมอไป นิยามของบุคคลหนึ่งอาจเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกับของบุคคลอื่น เพราะฉะนั้น นิยามที่เหลื่อมล้ำกันอยู่ คือ สิ่งที่ตั้งสมมติยอมรับความหมายร่วมกัน (shared reality definition) กลายเป็นมาตรฐานทางการประพฤติปฏิบัติที่ตั้งสมมติยอมรับ ซึ่งทางสังคมศาสตร์อนุโลมให้นิยามในความหมายร่วมกันนี้เป็นนิยามทางวัตถุวิสัย (objectification) ขึ้นได้ ถ้าหากมีการเหลื่อมซ้อนกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม⁶²⁰

ศุภชัย ตรีชิตานันท์ ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการรับรู้ไว้ว่า เนื่องจากการรับรู้เป็นการแสดง พฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะศึกษาการรับรู้ของคน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาการรับรู้ไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งสิ่งที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้แก่ 1) ผลฮาโล (Halo Effect) เป็นลักษณะทางจิตวิทยา ซึ่งผู้รับรู้ออกคิดต่อการรับรู้ อันเกิดจากการให้ความสำคัญกับปัจจัยบางประการ จนมองข้าม ความสำคัญของปัจจัยอื่นๆ เช่น เป็นว่าสุขภาพดีแต่กายสะอาด เรียบร้อย ก็สรุปว่าสุขภาพดี ทำงานดี เป็นต้น 2) การมองแบบเหมารวม เป็นการมองโดยอาศัยสังกะหรือกลุ่มที่ผู้ถูกรับรู้สัมพันธ์หรืออยู่ด้วย กล่าวคือเป็นการมองโดยอาศัยลักษณะพื้นฐานของกลุ่มเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งการมองแบบเหมารวมนี้จะป็นข้อจำกัดในการรับรู้ของบุคคลได้ 3) ความคาดหวัง จะเป็นตัวจำกัดการรับรู้ของบุคคล ทั้งนี้เพราะบุคคลมักจะมี ความคาดหวังต่อสิ่งต่าง ๆ และพยายามหรือมีกลไกในการเลือกรับรู้เฉพาะสิ่งที่เรต้องการรับรู้เท่านั้น ทำให้การรับรู้เบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และ 4) การกล่าวโทษผู้อื่น (Projection) เป็นการมีอคติในการรับรู้โดยเฉพาะในเรื่องของอารมณ์ เป็นปรากฏการณ์ของกรณีโทษผู้อื่น หรือสถานการณ์ในการอธิบายความผิดพลาด หรือล้มเหลวของตนเอง หรือความรู้สึกของตนเองเป็นกลไกป้องกันตนเองประเภทหนึ่ง ซึ่งทำให้เรารู้สึกดีขึ้นและไม่เสียสมดุลทางใจ ซึ่งทั้ง 4 ประการนี้มักทำให้เกิดความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนในเรื่องการรับรู้ โดยเฉพาะในด้านการรับรู้เกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดในเรื่องการรับรู้แล้ว การบริหารงานก็อาจเกิดปัญหาตามมาได้⁶²¹

⁶²⁰ เรื่องเดียวกัน.

⁶²¹ ศุภชัย ตรีชิตานันท์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การจัดการความปลอดภัยของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกในจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี การจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2552), 14-15.

วาริญา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม ได้กล่าวว่าการรับรู้ของเราอาจผิดพลาดได้ เพราะมีปัจจัยและแรงผลักดันหลายอย่างที่ทำให้เกิดการรับรู้ผิดๆ การรับรู้ผิดพลาดเรียกว่า “มายา” (Illusion) ภาวะมายาอาจสรุปได้ว่าเนื่องจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้ คือ 1) ความไวของอวัยวะสัมผัส 2) ความสามารถของอวัยวะสัมผัส 3) สภาวะจิตใจขณะรับสิ่งเร้า 4) ความกว้างขวางของประสบการณ์เดิม 5) ความเคยชินและความคุ้นเคย 6) สภาพของร่างกาย 7) ความคิดล่วงหน้าหรือการเตรียมใจ การคาดการณ์ไว้ว่าจะเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ และ 8) ความรู้สึกส่วนรวมที่เกิดขึ้น⁶²²

2) การเรียนรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของคำว่า “เรียนรู้” ไว้ว่าเป็นกิริยา หมายถึง เข้าใจความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยประสบการณ์⁶²³ ดังนั้นเมื่อทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงหมายถึง “การเข้าใจความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยประสบการณ์” นักวิชาการทั้งหลาย เช่น แบลร์และคณะ (Blair and Others, 1963) คิมเบิล (Kimble, 1964) ฮิลการ์ด และเบาวเออร์ (Hilgard and Bower, 1975) พลอนท์นิก และมอลเลนเนอร์ (Plonnik and Mollenauer, 1986) ชานซ์ (Chance, 2003) และ เลอฟรองซัว (Lefrançois, 2006) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่ผลจากการตอบสนองจากธรรมชาติ สัญชาตญาณ อุบัติเหตุ หรือความบังเอิญใดๆ

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองได้ว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลเสียแล้วการเรียนรู้ขององค์การก็มิอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้แมจอห์น เรดดิ้ง (John Redding, 1994) ก็ได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนกันว่า การเรียนรู้ของบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนืองขององค์การ เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การ และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้⁶²⁴

พลาโต (Plato) นักปราชญ์ชาวกรีกได้แสดงทัศนะไว้ว่า คนเรานั้นมีความรู้ติดตัวมาแต่กำเนิด นั่นคือเรารู้จักความงามความดีและความจริงทั้งหลายทั้งปวงเมื่อเริ่มมีชีวิตร ส่วนอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์อีกท่านหนึ่งกลับเห็นว่าคนเรากิดมามีจิตใจว่างเปล่า ทุกสิ่งทุกอย่างเรียนรู้เอาภายหลังทั้งสิ้นและในการเรียนรู้นั้นคนเราใช้หลักความต่อเนื่อง (Contiguity) ความเหมือน (Similarity) และความแตกต่าง (Contrast) และปราชญ์ชาวอังกฤษอีกท่านชื่อจอห์น ล็อก (John Locke) ก็เห็นด้วยกับแนวคิดของอริสโตเติล Aristotle เกี่ยวกับการเรียนรู้โดยอาศัยหลักดังกล่าว แต่ท่านได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้เกิดจากความตั้งใจ (Attention)

⁶²²วาริญา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม, *จิตวิทยาพุทธศาสนา*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ชีวาภิวัตน์, 2544), 110.

⁶²³ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁶²⁴บดินทร์ วิจารณ์, *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2552), 73.

การทำซ้ำ (Repetition) และความพึงพอใจ-ความเจ็บปวด (Pleasure-Pain) อนึ่งจอห์น ล็อค คือเจ้าของความคิด เรื่อง "tabula rasa" ที่ว่าจิตใจเด็กแรกเกิดว่างเปล่าเปรียบดังผ้าขาว ครั้น โตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ก็ค่อย ๆ เรียนรู้จาก ประสบการณ์นั่นเอง⁶²⁵

สุดาทิพย์ บุญมงคล ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องเชื่อมโยง มาจากการรับรู้ กล่าวคือ เมื่อประสาทสัมผัสกระทบสิ่งเร้าและเกิดความรู้สึกส่งไปยังสมอง สมองบันทึกความรู้สึก นั้นไว้เป็นประสบการณ์และเมื่ออวัยวะรับสัมผัสกระทบกับสิ่งเร้าเดิมอีก สามารถระลึกได้ (Recall) หรือจำได้ (Recognition) ก็ถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น⁶²⁶

กิลล์และไมเออร์ (Gill and Meier) ได้กำหนดหลักการเบื้องต้นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของ สภาพแวดล้อมที่จะมีส่วนช่วยเร่งในการเรียนรู้ไว้ดังนี้คือ 1) การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นธรรมชาติ สดใส มี ชีวิตชีวาและสบายๆ เป็นกันเอง 2) ช่วยจัดหรือลดความกลัว ความเครียด และอุปสรรคในการเรียนรู้ต่างๆ ให้กับ คนในองค์กร 3) จัดให้ผู้เรียนได้เรียนตามความต้องการตามความเร็วและตามลักษณะการเรียนรู้ของพวกเขา 4) จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนทั้งที่เป็นรูปภาพและเป็นข้อความ 5) จัดรูปแบบการเรียนรู้ให้เป็นความพยายามที่ทุกคนมีส่วนร่วมเท่าๆ กัน และ 6) การทำแผนภูมิความคิด หรือกราฟข้อมูล สำหรับช่วยในการเรียนรู้ การเรียก ความจำการสร้างแนวคิด การสร้างความคิดและการวางแผน⁶²⁷

วัชร่า เล่าเรียนดี ได้อธิบายถึงแนวคิดของแก็กนอนและคอลลีย์ (Gagnon and Collary,2005) ที่ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ 1) การจัด สถานการณ์ (situation) การจัดสถานการณ์หรือสร้างสถานการณ์เพื่อการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องคิดพิจารณา และจัด สถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ทำความเข้าใจ มีการอธิบายเช่น ให้ตั้งชื่อสถานการณ์พร้อมคำอธิบายกระบวนการในการ แก้ปัญหา การตอบคำถาม สร้างคำพูดเปรียบเทียบ ตัดสินใจ หาข้อสรุป หรือกำหนดเป้าหมายสถานการณ์ควรจะ ประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวังให้ผู้เรียนปฏิบัติ และสร้างความหมายและความเข้าใจด้วยตนเอง 2) การจัดกลุ่มผู้เรียน (grouping) การจัดกลุ่มแบ่งได้ 2 ประเภท คือ จัดกลุ่มผู้เรียนและสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เรียนต้องใช้ การจัดกลุ่มผู้เรียน จะจัดกลุ่มในลักษณะใด เช่น เป็นกลุ่มทั้งชั้น เป็นรายบุคคลหรือให้ช่วยกันคิดเป็นทีม 4-6 คน หรือมากกว่า ผู้สอน จะต้องตัดสินใจอย่างเหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ได้วางไว้และสื่อที่มีอยู่ เช่น การจัดสื่อวัสดุอุปกรณ์สา สำหรับ การเรียนรู้จะจัดอย่างไรสำหรับผู้เรียนได้ใช้เพื่ออธิบายสถานการณ์โดยการแสดงให้เห็น เช่น เสนอภาพ กราฟ หรือการเขียน จะใช้สื่อที่ชุดสำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม 3) การเชื่อมโยง (bridge) การเชื่อมโยงเป็นกิจกรรมแรกที่ใช้

⁶²⁵ นงลักษณ์ ไหว้พรหม, “การรับรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 9 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.253.5/wbi/Education/จิตวิทยาทั่วไป/unit901.htm>

⁶²⁶ สุดาทิพย์ บุญมงคล, “เรื่องการเรียนรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/data5.html

⁶²⁷ M. J. Gill and D. Meier, “Accelerated Learning Takes Off,” **Training and Development Journal** 43, 1 (January 1989): 63-65.

เพื่อพิจารณาความรู้เดิมของผู้เรียนและเชื่อมโยงระหว่างเรื่องที่ผู้เรียนรู้อยู่แล้วกับสิ่งที่จะได้เรียนรู้ด้วยการอธิบายสถานการณ์ซึ่งจะประกอบด้วยทำให้แก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้เรียนทั้งชั้นอภิปรายผลร่วมกัน เช่น เล่นเกม เขียนรายการ ซึ่งกิจกรรมนี้จะดีที่สุด ถ้าหากดำเนินการโดยการจัดกลุ่มผู้เรียนหรือภายหลังการจัดกลุ่มผู้เรียน ผู้สอนจะต้องคิดพิจารณาว่าจัดกิจกรรมอย่างไร วิธีใดจะเหมาะสม 4) คำถาม (questions) การถามคำถามควรจะดำเนินการในทุกขั้นตอน เช่น จะใช้คำถามอย่างไรเพื่อแนะนำสถานการณ์ เพื่อจัดกลุ่ม เพื่อจัดกิจกรรมเชื่อมโยง เพื่อให้กิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา หรือให้แสดงออกและกระตุ้นส่งเสริมการสะท้อนความคิด และความรู้สึก 5) การให้แสดง (exhibit) เป็นขั้นตอนที่ให้ผู้เรียนได้บันทึกและแสดงออกซึ่งความสามารถ ผู้เรียนจะแสดงออกถึงความสามารถให้ผู้อื่นได้เห็นในเรื่องที่ตนเองรู้ตนเองปฏิบัติ ซึ่งอาจจะแสดงในลักษณะการเขียนอธิบายสั้น ๆ ในแผ่นกระดาษ นำเสนอด้วยปากเปล่า แสดงด้วยแผนภูมิแบบต่าง ๆ แสดงบทบาทสมมติ แสดงแบบโดยการใช้วัตถุ สุนัข ภาพถ่าย หรือเทปบันทึกเสียง ฯลฯ และ 6) การสะท้อนความคิด (reflections) ผู้เรียนจะสะท้อนความคิดของตนเองโดยการอธิบายสถานการณ์ของตนเองหรือที่ได้จากการได้ฟังเพื่อนพูดสิ่งที่เขา ได้จากกระบวนการคิดความรู้สึก ภาพจินตนาการ เจตคติ ทักษะ ความคิดที่ได้รับจากภายนอก (อนาคต) ได้เรียนรู้อะไรไปบ้างและเรื่องที่ยากรู้ และเรียนรู้เรื่องอะไร⁶²⁸

นงลักษณ์ ไหว้พรหม ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้จะได้ผลดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญบางประการ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึงลำดับขั้นของความเจริญงอกงาม หรือพัฒนาการของบุคคลที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งเร้า หรือการฝึกฝนใดๆ วุฒิภาวะของแต่ละบุคคลจะพัฒนาไปตามลำดับวัย ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม วุฒิภาวะเป็นภาวะของการบรรลุถึงขั้นสุดยอดของการเจริญเติบโตเต็มที่ในระยะเวลาใดระยะหนึ่ง และพร้อมที่จะประกอบ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสมกับวัย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาตินี้ไม่จำเป็นว่าการเรียนรู้ แต่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเตรียมความพร้อมและฝึกทักษะเบื้องต้นให้ สมกับวัย 2) ความพร้อม (Readiness) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการเรียนรู้ การที่จะเรียนรู้ทักษะอย่างใดอย่างหนึ่งได้รวดเร็วและเกิดผลดีผู้เรียนจะต้องมีความพร้อม หากถูกบังคับให้เรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะที่ยังไม่มีความพร้อม ผู้เรียนมักจะเกิดความคับข้องใจและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น 3) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นความปรารถนาและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และส่งผลให้การเรียนรู้นั้นได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น 4) การเสริมแรง (Reinforcement) เมื่อผู้เรียนได้เรียนรู้แล้วแสดงพฤติกรรมออกมา และได้รับการเสริมแรง จะรู้สึกพึงพอใจ และการเสริมแรงนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับปฏิกิริยาตอบสนองมากขึ้น จึงแสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยขึ้น และ 5) การถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) การ

⁶²⁸ วัชรวิภา เถาเรียนดี, เทคนิคและยุทธวิธีพัฒนาทักษะการจัดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 46-49.

เรียนรู้สิ่งใหม่บางอย่าง ถ้าได้อาศัยประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานจะช่วยให้การเรียนรู้สิ่งใหม่นั้นดีขึ้นเพราะผู้เรียนจะเชื่อมโยงความรู้ในครั้งก่อนมาใช้กับการเรียนรู้ครั้งใหม่ จึงทำให้การเรียนรู้สิ่งใหม่ได้เร็วขึ้น⁶²⁹

ดัช (Duch,1995) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานว่ามี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ผู้สอนจะนำเสนอปัญหาให้กับผู้เรียน ปัญหาอาจจะมาจากสถานการณ์ที่ท้าทาย หรือจากกรณีตัวอย่างเช่น เทปโทรทัศน์ รายงานการค้นคว้า โดยให้ผู้เรียนในกลุ่มรวบรวมแนวคิดและความรู้เดิมเกี่ยวกับปัญหานั้น 2) ผู้เรียนสร้างประเด็นการเรียนรู้ในระหว่างการอภิปรายภายในกลุ่มย่อย ประเด็นการเรียนรู้จะเป็นการระบุว่า สิ่งใดที่แล้วแล้ว สิ่งยังไม่รู้ และอะไรที่ควรไปหาความรู้มาเพิ่มเติม 3) ผู้เรียนจะมีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นการเรียนรู้ และมีการมอบหมายงานให้ไปทำการศึกษาค้นคว้าภายในกลุ่ม หรือรายบุคคล และ 4) สรุปความรู้ที่ได้เรียนรู้หลังจากการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยความรู้ใหม่ที่ได้รวบรวมมาจะถูกนำเสนอและผสมผสานกับความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อนำไปแก้ปัญหาและสรุปความรู้ที่ได้เป็นความรู้ใหม่ ผู้เรียนอาจจะต้องระบุประเด็นปัญหาใหม่และหาข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าจะหาข้อมูลครบถ้วนต่อการแก้ปัญหา⁶³⁰ ส่วนทอร์พและเซจ (Torp and Sage) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานไว้ 9 ขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นตอนเตรียมความพร้อมของผู้เรียน (Prepare the Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนในการที่จะต้องเป็นผู้เผชิญกับการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ในการเตรียมความพร้อมนี้จะให้ผู้เรียนได้อภิปรายเกี่ยวเนื่องถึงเรื่องที่จะสอนอย่างกว้างๆ ซึ่งจำต้องตระหนักว่า การเตรียมความพร้อมนี้ไม่ใช่การสอนเนื้อหา ก่อน เพราะการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานต่างจากการเรียนรู้แบบอื่นตรงที่ความรู้หรือทักษะที่ผู้เรียนได้รับจะเป็นผลมาจากการแก้ปัญหา 2) ขั้นตอนสำรวจปัญหา (Meet the Problem) เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนกำหนดบทบาทของตนเองในการแก้ปัญหาและกระตุ้นให้ผู้เรียนต้องการที่จะแก้ปัญหา ซึ่งผู้สอนอาจจะใช้คำถามในการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้อภิปรายและเสนอความคิดเห็นต่อปัญหา เพื่อมองเห็นถึงความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น 3) ขั้นนิยามว่า เรารู้อะไร (What We Know) เราจำเป็นต้องรู้อะไร (What We Need) เพื่อจะส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาถึงคนรู้ อะไรที่จำเป็นต้องรู้ และแนวคิดอะไรที่ได้จากสถานการณ์ปัญหา ผู้เรียนจะทำความเข้าใจปัญหาและพร้อมที่จะสำรวจ ค้นคว้าหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา ผู้สอนจะให้ผู้เรียนได้กำหนดสิ่งที่ตนรู้จากสถานการณ์ปัญหา สิ่งที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งจะระบุแหล่งข้อมูลสำหรับการค้นคว้าและแนวคิดในการแก้ปัญหา 4) ขั้นกำหนดปัญหา (Define the Problem Statement) เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนกำหนดปัญหาที่แท้จริง และกำหนดเงื่อนไขที่ขัดแย้งกับเงื่อนไขที่ปรากฏจากสถานการณ์ที่ได้เผชิญ ซึ่งจะช่วยให้ได้คำตอบของปัญหาที่ดี 5) ขั้นการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (Gather and Share Information) เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนวางแผนและดำเนินการรวบรวมข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเสนอข้อมูลนั้นต่อกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจว่าข้อมูลใหม่ที่ค้นคว้ามาทำให้เข้าใจปัญหาอย่างไรและจะประเมินข้อมูลใหม่เหล่านั้นว่าสามารถช่วยเหลือให้เข้าใจปัญหาได้อย่างไรด้วย และเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถทางการสื่อสารและการเรียนรู้แบบร่วมมือซึ่งช่วยให้การแก้ปัญหาามี

⁶²⁹ นงลักษณ์ ไหว้พรหม, “การรับรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 9 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.253.5/wbi/Education/จิตวิทยาทั่วไป/unit901.htm>

⁶³⁰ Barbara J. Duch, **What is Problem-Based Learning**, accessed Decemer 1, 2013, available from <http://www.udel.edu/pbl/cte/jan95-what.html>

ประสิทธิภาพ โดยผู้เรียนจะช่วยกันค้นคว้าข้อมูลที่จำเป็นต้องรู้จากแหล่งข้อมูลที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาเสนอต่อกลุ่มให้เข้าใจตรงกัน 6) ขั้นการหาคำตอบที่เป็นไปได้ (Generate Possible Solutions) เพื่อให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงระหว่างข้อมูลที่ค้นคว้ามา กับปัญหาที่กำหนดไว้ แล้วจัดการแก้ปัญหาบนฐานข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา เนื่องจากปัญหาที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้สามารถหาคำตอบได้หลายคำตอบ ดังนั้นในขั้นนี้ผู้เรียนจะต้องค้นหาคำตอบที่สามารถเป็นไปได้มากที่สุด 7) ขั้นการประเมินค่าของข้อมูล (Determine the Best Fit of Solutions) เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนทำการประเมินค่าของข้อมูลที่ค้นคว้ามา และผลของคำตอบที่ได้ในแต่ละปัญหา ซึ่งผู้เรียนจะแสดงเหตุผลและร่วมกันอภิปรายในกลุ่ม โดยใช้ข้อมูลที่ค้นคว้ามาเป็นพื้นฐาน 8) ขั้นการแสดงผลงานและการประเมินผลงาน (Present the Solution and Performance Assessment) เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเชื่อมโยงและแสดงถึงสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ และความสำคัญของความรู้ ในขั้นนี้ผู้เรียนจะเสนอผลงานที่ได้มาจากกระบวนการจัดการเรียนรู้ตั้งแต่ต้นจนได้คำตอบของปัญหา จะมีการประเมินผลงานของตนเองและของกลุ่มไปพร้อมกัน และ 9) ขั้นตรวจสอบปัญหาเพื่อขยายการเรียนรู้ (Debrief the Problem) เพื่อให้ผู้เรียนร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ต่อไป ผู้เรียนจะพิจารณาจากปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่ามีประเด็นอะไรที่ตนสนใจอยากเรียนรู้อีก เพราะในขณะดำเนินการเรียนรู้ผู้เรียนอาจจะมีสิ่งที่ยากรู้นอกเหนือจากที่ผู้สอนจัดเตรียมให้⁶³¹

ยาเกอร์ (Yager) ได้เสนอแนวทางในการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ไว้ ดังนี้คือ 1) ขั้นการนำเข้าสู่บทเรียน ได้แก่ 1.1) ให้ผู้เรียนสังเกตรอบๆ ตัวและสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อตั้งคำถาม 2.2) ถามคำถาม 1.3) พิจารณาคำตอบที่เป็นไปได้ทั้งหมดจากคำถามนั้นๆ 1.4) บันทึกสิ่งที่ไม่คาดหวัง และ 1.5) ระบุสถานการณ์ซึ่งผู้เรียนรับรู้แตกต่างกัน และ 2) ขั้นการดำเนินการในการเรียนการสอน ได้แก่ 2.1) ให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงที่เป็นจุดสำคัญ 2.2) ระดมความคิดเพื่อหาทางเลือกหลากหลายที่เป็นไปได้ 2.3) ค้นหาคำตอบ 2.4) ทำการทดลองโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ 2.5) สังเกตปรากฏการณ์เฉพาะ 2.6) ออกแบบการทดลอง 2.7) รวบรวมและจัดระบบข้อมูล 2.8) ใช้ยุทธวิธีการแก้ปัญหา 2.9) เลือกแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม 2.10) อภิปรายการแก้ปัญหาพร้อมกับเพื่อน 2.11) ออกแบบและดำเนินการทดลอง 2.12) ประเมินและโต้แย้งทางเลือกต่าง ๆ 2.13) ระบุปัญหาและโต้แย้งทางเลือกต่างๆ 2.14) ให้คำจำกัดความพหามิตีของการสืบสวนสอบสวน และ 2.15) วิเคราะห์ข้อมูล 3) ขั้นการเสนอคำอธิบายและวิธีการแก้ปัญหา ได้แก่ 3.1) ให้ผู้เรียนสื่อสารข้อมูลและความคิด 3.2) สร้างและอธิบายรูปแบบ 3.3) สร้างคำอธิบายใหม่ 3.4) ทบทวนและวิเคราะห์คำตอบของปัญหา 3.5) ใช้การประเมินของกลุ่ม และ 3.6) บูรณาการคำตอบของปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ 4) ขั้นตอนปฏิบัติ ได้แก่ 4.1) ให้ผู้เรียนตัดสินใจ 4.2) นำความรู้และทักษะไปใช้ 4.3) ถ่ายโยงความรู้และทักษะ 4.4) แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิด 4.5) ตั้งคำถามใหม่ ๆ 4.6) พัฒนาผลที่เกิดขึ้นและสนับสนุนการคิด และ 4.7) ใช้รูปแบบและความคิดเพื่อกระตุ้นการอภิปรายและการยอมรับจากผู้อื่น⁶³²

⁶³¹Linda Torp and Sara Sage, **Problems as Possibilities: Problem-Based Learning for K-16 Education**, 2nd ed. (Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2002), 35-46.

⁶³²R. E. Yager, "The Constructivist Learning Model, Towards Real Reform in Science Education," **The Science Teacher** 58, 6 (sept 1991): 52-57.

ไดรเวอร์และเบลล์ (Driver and Bell) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างความหมายของความรู้ไม่ว่าความรู้นั้นจะมาจากตำราเรียน จากการพูดคุยหรือจากประสบการณ์ตรงรอบตัว ซึ่งแนวคิดของกลุ่มคอนสตรัคติวิซึมนี้มุ่งเน้นว่า 1) ผลที่ได้จากการเรียนรู้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้เท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้เดิมที่ผู้เรียนมีอยู่ เช่น เมื่อให้ผู้เรียนสังเกต หรือขึ้นอยู่กับสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่เรียนรู้มาก่อนหรือไม่ 2) การเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างความหมาย คนเรามักสร้างความหมายในสิ่งที่เขาได้ยินหรือได้เห็น โดยการเชื่อมโยงระหว่างความรู้เดิมที่มีอยู่กับการประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ และ 3) การสร้างความหมายเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างความหมายด้วย เมื่อคนเรามีปฏิสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ต่างๆ หรือกับบุคคลอื่นๆ เราก็จะมีส่วนร่วมในการตั้งสมมติฐาน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงความคิดได้อันนี้ความเชื่อและการประเมินผลความหมายนั้นแม้ว่าผู้เรียนได้สร้างความหมายอย่างที่ผู้สอนได้ตั้งใจเอาไว้แต่เขาอาจไม่เต็มใจที่จะยอมรับหรือเชื่อมั่นก็ได้ การเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับแค่การสร้างความหมายตามที่ตั้งใจไว้เท่านั้นแต่ต้องยอมรับมันด้วย ความหมายเมื่อถูกสร้างขึ้นแล้วจะต้องมีการประเมินผล และหลังจากที่ได้ประเมินผลแล้วอาจมีการยอมรับหรือปฏิเสธมันไปก็ได้ ผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ด้วยการชี้แนะตนเองในการเรียนรู้ภาระงาน โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่นั้นในการสร้างความหมาย ไม่ว่าจะเป็นการอ่านหรือการฟัง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงช่วยให้ผู้เรียนได้จัดประสบการณ์อย่างเป็นระบบ ความหมายบางความหมายสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนสามารถสร้างความหมายที่แตกต่างกันในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ รอบตัวซึ่งเป็นความหมายที่แปลกไม่เหมือนใคร ความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้นอาจเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก็ได้⁶³³

การจัดการเรียนรู้แบบพัฒนากระบวนการคิดด้วยการใช้คำถามหวนถามความคิด 6 ใบ (Six Thinking Hats) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน (Edward De Bono) มีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้คือ 1) การเตรียมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ 1.1) ศึกษาหลักสูตร จัดทำตารางการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องสัมพันธ์กับหลักการ จุดหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ และคำอธิบายรายวิชา เพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และออกแบบการจัดการเรียนรู้ 1.2) กำหนดเทคนิควิธีสอนและกิจกรรมการสอนที่สอดคล้องกับข้อ 1.1 โดยเลือกใช้เทคนิควิธีสอนที่หลากหลาย 1.3) สืบรวจองค์ประกอบที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1.3.1) การจัดเตรียมสื่อและแหล่งการเรียนรู้ และ 1.3.2) จัดเตรียมเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่หลากหลายครอบคลุม ทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัยและเน้นการประเมินตามสภาพจริง และ 2) แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ 2.1) ชี้นำเข้าสู่บทเรียน เป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ โดยใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลายประกอบการใช้คำถาม กระตุ้นซักถาม ทบทวนหรือแสดงความคิดเห็นให้ผู้เรียนนำประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ใหม่ 2.2) ชี้นำดำเนินการสอน ลักษณะกิจกรรมมุ่งให้ผู้เรียนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ร่วมแสดงออกด้วยการตั้งคำถาม ตอบคำถาม โดยออกแบบกรอบของความคิด ด้วยการใช้คำถามตามสี่ของหมวก (หมวกแต่ละสีใช้แทนวิธีคิดแต่ละแบบ) ซึ่งจะใช้หมวกสีใดก่อนหลังก็ได้ และผู้เรียนสามารถใช้คำถามของหมวกแต่ละสีได้ไม่

⁶³³Rosalind Driver and Beverley Bell, "Students' thinking and the learning of science: A constructivist view," *School Science Review* 67, 240 (Mar 1986): 443-456.

จำกัดจำนวนครั้ง จนกระทั่งได้คำตอบหรือองค์ความรู้ในเรื่องที่เรียนอย่างชัดเจน ในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความจริง ข้อเท็จจริงหรือคำตอบที่ต้องการ ส่วนลักษณะของคำถามที่นำมาใช้ในขั้นตอนนี้ได้แก่ หมวกสีขาวใช้คำถามที่กระตุ้นให้เสนอข้อมูลที่เป็น ข้อเท็จจริง จากการอ่าน การสังเกต หรือเหตุการณ์ เป็นต้น หมวกสีแดงใช้คำถามกระตุ้นเพื่ออธิบายความรู้ที่ติดต่อกับข้อมูล เรื่องราว หรือเหตุการณ์ เป็นต้น หมวกสีเหลือง ใช้คำถามให้ค้นหาข้อดี หรือจุดเด่นของข้อมูล เรื่องราว หรือเหตุการณ์ เป็นต้น หมวกสีฟ้าใช้คำถามให้ระบุสาเหตุของปัญหาความไม่สมบูรณ์ ความล้มเหลว เป็นต้น หมวกสีเขียว ใช้คำถามเสนอวิธีแก้ไข การเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ทางเลือกใหม่ เป็นต้น และหมวกสีฟ้าใช้คำถามเพื่อตัดสินใจ หรือสรุปข้อมูล เช่น ข้อคิด ความรู้ที่ได้รับ ทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ เป็นต้น 2.3) ขั้นสรุป เป็นการสรุปผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยร่วมกันสรุปความรู้ ภาพรวมของเรื่องที่เรียนหรือสรุปสาระสำคัญของบทเรียน โดยนำความรู้ที่ได้มาทั้งหมดมาเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสรุปข้อค้นพบ หรือสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ และ 2.4) ขั้นประเมินประเมินผล ซึ่งควรใช้วิธีการที่หลากหลายประเมินสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการจัดกิจกรรม ซึ่งได้จากการ สรุป การทดสอบ การบันทึก การตรวจผลงาน การประเมินผล อาจเปิดโอกาสให้ผู้เรียน เพื่อน ผู้ปกครอง หรือชุมชนร่วมประเมินผลได้⁶³⁴

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ ไว้ดังนี้คือ 1) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก (Positive Interdependence) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน นั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน ทุกคนมีบทบาท หน้าที่และประสบความสำเร็จร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย สมาชิกทุกคนจะได้รับผลประโยชน์ หรือรางวัลผลงานกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน เช่น ถ้าสมาชิกทุกคนช่วยกัน ทำให้กลุ่มได้คะแนน 90% แล้ว สมาชิกแต่ละคนจะได้คะแนนพิเศษเพิ่มอีก 5 คะแนน เป็นรางวัล เป็นต้น 2) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Face To Face Primitive Interaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง เป็นลักษณะสำคัญของการติดต่อปฏิสัมพันธ์โดยตรงของการเรียนแบบร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการแลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับ เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด 3) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน (Individual Accountability) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล เป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคล โดยมี การช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล 4) การใช้ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interdependence and Small Group Skills) ทักษะระหว่างบุคคล และทักษะการทำงานกลุ่มย่อย นักเรียนควรได้รับการฝึกฝนทักษะเหล่านี้เสียก่อน เพราะเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบความสำเร็จ นักเรียนควรได้รับการฝึกทักษะในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ครูควรจัดสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้นักเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถทำงานได้

⁶³⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การจัดการเรียนรู้แบบพัฒนากระบวนการคิดด้วยการใช้คำถามหมวกความคิด 6 ใบ (กรุงเทพฯ : สกศ., 2550), 5-7.

อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) กระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงาน⁶³⁵

วีชรา เล่าเรียนดี ได้นำเสนอกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ (constructivist learning process) ไว้ดังนี้คือ 1) เตรียมความพร้อมผู้เรียนจิตใจ ให้ความสนใจ (provide motivational anticipatory set) ประกอบด้วย 1.1) จูงใจ ให้ความสนใจของผู้เรียน 1.2) แจ่มจูงใจประสงค์ และ 1.3) สร้างความสำคัญให้แก่ผู้เรียน 2) ให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน (involve students in instructional activities) โดยให้ผู้เรียน 2.1) ระบุตัวอย่างและไม่ใช้ตัวอย่าง และให้ผู้เรียนสังเกตความแตกต่าง 2.2) นิยามความหมายและความคิดรวบยอด 2.3) อภิปรายร่วมกันให้ผู้เรียนระบุรายการ จัดกลุ่มและอธิบาย 2.4) มีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทุกบทเรียน 2.5) ทำ concept map หรือ mind map เพื่อเสนอแนวคิด/ข้อสรุป 2.6) ใช้กิจกรรมฝึกการตัดสินใจ เช่น บทบาทสมมติ จำลองสถานการณ์ และ 2.7) แสดงรูปแบบพฤติกรรมที่คาดหวัง จากกิจกรรมการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น 3) ตรวจสอบความเข้าใจ โดยผู้สอนดำเนินการดังนี้ 3.1) ถามคำถามหลายประเภทที่ส่งเสริมความคิด คำถามไม่ควรจำกัดคำตอบ แต่ไม่ควรกว้างเกินไปและไม่มีจุดเน้น 3.2) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเอง 3.3) ถามคำถามที่สำคัญ ใช้คำถามแบบเจาะลึก โดยยึดหลักการถามคำถามของ Taba และ Bloom เช่น ถามเปิดประเด็น ถามให้จัดกลุ่ม และอธิบายประกอบ ถามย้ำจุดเน้น ถามให้อธิบายให้ชัดเจน และให้สรุป ถามเปิดประเด็น และถามให้ตีความ และติดตาม เป็นต้น 3.4) ถามให้ผู้เรียนอธิบาย concept นิยามคุณลักษณะต่าง ๆ ด้วยคำพูดของตนเอง และ 3.5) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น 4) จัดโอกาสและเปิดโอกาสให้ปฏิบัติโดยตรง ประกอบด้วย 4.1) ให้ฝึกกิจกรรมที่ผู้เรียน-ผู้สอนได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง 4.2) แสดงรูปแบบของผลลัพธ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติได้ 4.3) กระตุ้นการตอบสนองอย่างเปิดเผย 4.4) ให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกทักษะและปฏิบัติกิจกรรมอย่างเต็มที่ และ 4.5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพิจารณาว่าผู้เรียนคนใดเกิดความคิดความเข้าใจในประเด็นสำคัญและใครบ้างที่ต้องมีการอธิบายเพิ่มเติมให้ 5) การคิดไตร่ตรองและสะท้อนความคิดเกี่ยวกับบทเรียน ประกอบด้วย 5.1) ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสร่วมสรุปบทเรียน 5.2) เชื่อมโยงวัตถุประสงค์กับบทสรุปของบทเรียน 5.3) ใช้คำถามระดับสูงที่ส่งเสริมการคิดให้มีการตอบสนองผู้เรียนในบทสรุปด้วย 5.4) ใช้คำถาม 2 ระดับเป็นอย่างน้อย (ความรู้ ความเข้าใจ และวิเคราะห์ สังเคราะห์) 5.5) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอภิปรายให้มากที่สุด และ 5.6) วัดและประเมินผลว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ของบทเรียนหรือไม่ เช่นการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือการทดสอบย่อย และ 6) ให้การฝึกเพิ่มเติมหรือให้ทำโดยอิสระประกอบด้วย 6.1) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติได้ด้วยตนเอง 6.2) ให้ทำแบบฝึกหัดที่เกี่ยวข้องกับบทเรียนโดยตรง ผู้เรียนสามารถใช้ความรู้และทักษะในสถานการณ์อื่น ๆ ที่แตกต่างจากที่ฝึกเพียงเล็กน้อย 6.3) ให้ทำแบบฝึกหัดในห้องเรียนให้เสร็จบางส่วน และ 6.4) แสดงรูปแบบที่สมบูรณ์ ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการจะเกิดขึ้นกับผู้เรียน⁶³⁶

⁶³⁵D. W. Johnson and R. T. Johnson, **Learning together and alone: Cooperative, competitive and individualistic learning**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994), 31-37.

⁶³⁶วีชรา เล่าเรียนดี, **เทคนิคและยุทธวิธีพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 46-49.

จิราภรณ์ พิมใจใสได้แสดงทัศนะไว้ว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงกลวิธีการเรียนรู้ (learning strategies) ที่สัมพันธ์ สอดคล้อง เหมาะสมที่จะนำมาใช้การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รู้จักวิธีการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ด้วยการนำความรู้เดิมมาเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้เรื่องใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผ่านกระบวนการสะท้อนความคิด (reflective thinking) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในกลุ่ม มีการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งนำไปสู่การค้นคว้าหาคำตอบหรือสร้างความรู้ใหม่ ทั้งนี้จิราภรณ์ พิมใจใส ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างๆ แล้วนำเสนอกลวิธีการเรียนรู้โดยสรุปไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning) ตามแนวคิดของกาเย่ (Gange',1987), (Burrows ,1997), บลัมเบอร์ก (Blumberg,2000), และอีเวนเซน (Evensen,2000) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นการจัดการเรียนการสอนที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล หรือการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกันให้แก่ผู้เรียนสำหรับเทคนิคการสอนอาจใช้อย่างเดียวหรือหลายอย่างร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนระบุเป้าหมาย เลือกวิธีการเรียน เลือกสื่อและอุปกรณ์การเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน ดังนั้นบทบาทของผู้สอนจึงอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน (mutual inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้

2. การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา (case based learning) ตามแนวคิดของอีสตัน (Easton,1992), สมิทและราแกน (Smith and Ragan,1999) การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา (case based learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ใช้กรณีศึกษา (case) เป็นวิธีที่กระตุ้นให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้า โดยผู้เรียนจะต้องวิเคราะห์กรณีต่างๆ ที่พบและอภิปรายถึงสาเหตุและผลที่ตามมา ฝึกใช้ความรู้ หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการแก้ปัญหา และนำมาใช้ตัดสินใจตามลักษณะกรณีศึกษานั้น มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีการทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม โดยผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้วิธีนี้เป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินค่า และการแก้ปัญหาได้

3. การเรียนรู้ตามสถานการณ์ (situated learning) ตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson,1995) การเรียนรู้ตามสถานการณ์ (situated learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ใช้สถานการณ์สมมติ เป็นการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในความเป็นจริงตามสถานการณ์ที่สมมติขึ้นมา โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และได้ส่งเสริมทักษะการปฏิบัติ ผู้เรียนจะต้องทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การสังเกต โดยผู้เรียนจะได้ฝึกทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ เป็นต้น จนสามารถสรุปความรู้จากสถานการณ์ที่กำหนด

4. การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (action learning) ตามแนวคิดของเรเวนส์ (Revens,1980), อินกลิส (Inglis,1994), มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt,1999) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเป็นวิธีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานภายใต้ปัญหาจริง และสะท้อนความคิดภายใต้ประสบการณ์ของตนเองเสนอแนวทางการแก้ปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ

5. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) ตามแนวคิดของคอล์บ (Kolb,1976, Kolb,1984) และอานุกาพ เลขะกุล (2550) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) เป็นวิธีการจัดการ

เรียนรู้ที่เริ่มจากการได้ประสบการณ์ตรงจากโจทย์ปัญหาที่เป็นรูปธรรม (concrete experience) ผ่านกระบวนการคิดและการสะท้อนความคิด (reflective thinking) นำไปสู่ความรู้และความคิดรวบยอดที่เป็นนามธรรม (abstract conceptualization) อันจะนำไปใช้ปฏิบัติในสถานการณ์ใหม่ (active experimentation) ต่อไป บทบาทของผู้สอนที่สำคัญ คือการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยอาศัยวิธีการของการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ และให้อิสระในการเรียนรู้ ซึ่งวิธีการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ตนเอง

6. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem based learning) ตามแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านมี บาร์โรวส์ และแทมบลิน (Barrows and Tymblyn, 1980), อิงเกล (Engle, 1997), แบรินด้า (Branda, 1986), ยัลซิน คาราฮาน คาราดีนซัล และซาฮิน (Yalcin, Karahan, Karadenizli, and Sahin, 2006), อาณาภ เลขะกุล (2550), วัชรมา เล่าเรียนดี (2550), ทิศนา แจมมณี (2552) เป็นต้น การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเป็นยุทธวิธีจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแบบหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งผู้เรียนสามารถจะนำไปใช้ในการทำงานและการดำรงชีวิตตลอดชีวิตเป็นหลักให้ประสบการณ์ที่มีความหมายต่อผู้เรียน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และในสถานการณ์จริง เพื่อปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิผลสูงสุด จุดเด่นของการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักก็คือ การใช้ปัญหาจริงให้ผู้เรียนได้คิดหาแนวทางการแก้ปัญหาและเพื่อเป็นการส่งเสริมทักษะการคิดสร้างสรรค์ ควรให้ผู้เรียนได้มีการเสนอแผนปฏิบัติ (action plan) และดำเนินการแก้ปัญหาด้วย⁶³⁷

บลูม (Bloom) ได้จำแนกพฤติกรรมการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ 1) พฤติกรรมด้านสมอง (Cognitive Domain) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความจำ ความเข้าใจ ความคิด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ฯลฯ ได้แก่ การเรียนรู้ข้อเท็จจริง (Facts) การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (Concept) การเรียนรู้หลักการ (Principle) หรือ กฎเกณฑ์ (Rules) และการเรียนรู้แก้ปัญหา (Problem Solving) 2) พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อ ด้านทักษะและการใช้ทักษะต่างๆ (Psychomotor Domain) เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความชำนาญ และเกิดทักษะในการเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อ เช่น การอ่าน การพูด การเขียน การเล่นดนตรี กีฬา การแสดงออกทางศิลปะ เป็นต้น และ 3) พฤติกรรมด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Domain) เป็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ เช่น เกิดความพอใจ สรททา ซินซม เกิดรสนิชม ซาบซึ้งและเห็นคุณค่า ฯลฯ⁶³⁸ ทั้งนี้บลูมได้แยกระดับกลุ่มพฤติกรรมการเรียนรู้ (Cognitive domain) ที่เป็นความสามารถของสติปัญญาและทักษะเพื่อพัฒนาด้านสมองในการคิดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ซึ่งแบ่งแยกระดับความรู้ไว้ 6 ระดับ ดังนี้คือ 1) ความรู้ เป็นความสามารถในการจำ หรือระลึกได้ ซึ่งรวมประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยได้รับรู้มา ประกอบด้วย 1.1) ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา หรือ

⁶³⁷จิราภรณ์ พิมใจใส. “การพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 87-103.

⁶³⁸ Benjamin S. Bloom, **Taxonomy of Education Objectives. Handbook I : Cognitive Domain** (New York : David Mckay Company, 1976), 6-9.

เฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง 1.2) ความรู้เกี่ยวกับกลวิธีและการดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ 1.3) ความรู้เกี่ยวกับการรวบรวมแนวคิดและโครงสร้าง 2) ความเข้าใจ เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาและทักษะเบื้องต้น สามารถจับใจความเรื่องราวต่างๆ ได้ ทั้งรูปธรรมและนามธรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2.1) การแปลความ คือ การแปลจากอีกแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งโดยรักษาความหมายให้คงเดิม 2.2) การตีความหมาย คือ ขยายเนื้อหาจากเดิมโดยการสร้างเนื้อหาขึ้นในรูปแบบใหม่ 3) การนำไปใช้ เป็นความสามารถในการนำสาระสำคัญต่างๆ ไปใช้ในสถานการณ์จริง กล่าวได้ว่าสามารถนำความคิดที่เป็นนามธรรม ไปปฏิบัติได้จริง 4) การวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวต่างๆ ออกจากกันเป็นส่วนย่อย เป็นองค์ประกอบสำคัญหรือเป็นส่วนต่างๆ เพื่อให้ได้ลำดับขั้นของความคิดและความสัมพันธ์กัน 5) การสังเคราะห์ เป็นความสามารถนำเนื้อหา ข้อมูล แนวความคิดต่างๆ โดยสามารถนำเรื่องหรือส่วนประกอบมาผูกเป็นเรื่องเดียวกันได้ และ 6) การประเมินค่า เป็นความสามารถในการตัดสินคุณค่าของเนื้อหาการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์⁶³⁹ ทั้งนี้ ฮิลล์ (Hill) ได้สรุปแนวความคิดของบลูมและคนอื่นๆ เกี่ยวกับการจำแนกพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยออกเป็น 4 ข้อ คือ 1) ความสามารถในการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยแยกได้ 6 ระดับ คือ ความรู้ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และค่าประเมินค่า 2) ระดับขั้นต่างๆ ของความสามารถนี้เรียงกันอย่างเป็นลำดับขั้น คือ ความสามารถในขั้นที่สูงกว่าย่อมซับซ้อนมากกว่าความสามารถในขั้นที่ต่ำกว่า 3) ความสามารถในแต่ละระดับขั้นมีลักษณะเป็นการสะสม คือ ความสามารถในขั้นที่สูงกว่าจะต้องอาศัยความสามารถในขั้นที่ต่ำกว่า และ 4) กระบวนการต่าง ๆ ภายใต้อันดับขั้นที่แตกต่างกันนี้ เป็นอิสระจาก อายุ ชนิดของการสอน และเนื้อหาวิชาโดยทั่วไป⁶⁴⁰

ครอนบาค (Cronbach) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการที่จะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้คือ 1) จุดประสงค์ (objective) หมายถึงผลบางอย่างที่ผู้เรียนหวังจะได้รับ จึงจำเป็นที่ครูจะต้องแสดงให้เห็นจุดมุ่งหมายที่ครูต้องการจะให้ให้นักเรียนบรรลุถึง ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) ในบทเรียนนั้น และย่อมจะทำให้ให้นักเรียนรู้สึกตื่นตัวอยู่เสมอว่าเขากำลังทำอะไรอยู่และอยู่จุดไหนในกระบวนการเรียนรู้ 2) ความพร้อม (readiness) หมายถึง ผลรวมของกระสวน (pattern) ที่จะตอบสนองสิ่งเร้าเกี่ยวกับการเรียนรู้ได้ ความพร้อมเป็นเครื่องกำหนดว่าคนเราจะสนองตอบสนองอย่างไรออกไปอย่างเหมาะสมกับวุฒิภาวะและประสบการณ์เดิม (maturity and past -experience) อีกด้วย 3) สถานการณ์ (situation) หมายถึงสิ่งแวดล้อม (environment) ที่อยู่ล้อมรอบตัวคนจะเป็นวัตถุหรือสัญลักษณ์ก็ได้ เช่น คำพูดหรือตัวหนังสือหรือวัตถุที่จะก่อให้เกิดประสบการณ์ดีขึ้น 4) การตีความหมายหรือแปลความ (Interpretation) เป็นกระบวนการที่คนเอาใจจดจ่ออยู่กับสิ่งแวดล้อม แล้วเอาไปประสานสัมพันธ์กับประสบการณ์เดิม เช่น เราแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ออกไปแล้วจะเกิดอะไรขึ้น เป็นต้น 5) การตอบสนอง (response) หมายถึงการกระทำ หรืออาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในที่เตรียมให้คนพร้อมที่จะทำ ดังนั้นจึงอาจเป็นความเคลื่อนไหวที่สังเกตได้หรือความตึงเครียดที่เกิดขึ้นก็ได้ 6) ผลต่อเนื่อง (consequence) คือผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากการตอบสนองซึ่งอาจตรงความหมาย

⁶³⁹ Ibid., 201-207.

⁶⁴⁰ Peter W. Hill, "Testing Hierarchy in Educational Taxonomies: A Theoretical and Empirical Investigation," *Evaluation in education : an international review series* 8, 3 (1984): 184.

หรือไม่ก็ได้ ถ้าหากผลที่ได้ออกมาเป็นไปตามความคาดหมายคนก็จะกระทำอีก ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นคนก็จะพยายามเปลี่ยนแปลง และ 7) ปฏิกริยาต่อความกีดกัน (reaction to thwarting) ถ้าคนไม่สามารถบรรลุถึงจุดหมายได้เขาจะเกิดความรู้สึกไม่สบายขึ้น ดังนั้น เขาอาจจะเลิกส้อมหรือคิด ดัดแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมตามสภาพความเป็นจริงใหม่⁶⁴¹

ฉันทนา บุญชู ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ไว้ดังนี้คือ

1. แรงจูงใจหรือการกระตุ้นเตือน เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

2. ความต้องการ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใดปลระมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาซึ่งสิ่งนั้น หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ซึ่งสามารถจำแนกความต้องการเป็น 2 ลักษณะดังนี้

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศ น้ำดื่ม เป็นต้น

2.2 ความต้องการในสิ่งจรรโลงใจ หรือความต้องการทางใจ มนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก เพื่อน ความเห็นใจ ตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม

3. ความแตกต่างของบุคคล ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลเช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น

4. ความพร้อม เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนี้

4.1 สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วยเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

4.2 อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหว ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่มึอารมณ์หวาดวิตก⁶⁴²

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theories of Learning) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ และแต่ละกลุ่มแบ่งเป็นกลุ่มย่อยอีกดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีการต่อเนื่อง (Associative Theories) เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการเรียนรู้แบบพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) คือ การเรียนรู้จากส่วนย่อยไปสู่ส่วนรวม ทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงการทำให้เกิดความ

⁶⁴¹L. J. Cronbach, "Processes affecting scores on "understanding of others" and "assumed similarity"," *Psychological Bulletin* 52, 3 (May 1955): 177-193.

⁶⁴²ฉันทนา บุญชู, "ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โรงพยาบาลนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 46-47.

ต่อเนื่องกันอยู่เสมอ ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง และการตอบสนองนั้นมักเป็นพฤติกรรมภายนอกที่สังเกตเห็นได้ชัดและวัดได้ง่าย

1.1 ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) หลักการเบื้องต้น คือ การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองโดยที่ตอบสนองมักออกมาในรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบ จนกว่าจะพบรูปแบบที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด เราเรียกว่า การลองผิดลองถูก (Trial and Error) และจะพยายามทำให้การตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าที่ต้องการให้เรียนรู้ต่อไปเรื่อย ๆ

การประยุกต์ทฤษฎีการเชื่อมโยงมาใช้ในการเรียนการสอน

1. การนำหลักการเรียนรู้มาใช้ ต้องให้ลองผิดลองถูกด้วยตนเองจนกว่าจะพบวิธีการเรียนที่ดีที่สุด

2. การนำทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญมาใช้

กฎแห่งความพร้อม ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ

กฎแห่งการฝึกหัด การเรียนถาวรเกิดจากความเข้าใจ และฝึกฝนบ่อย ๆ จนเกิดทักษะ

กฎแห่งผลที่พอใจ การเสริมแรง เช่น การให้รางวัลเป็นสิ่งของ คำชมเชย คำสรรเสริญ

ที่เหมาะสมกับภูมิหลังของแต่ละบุคคลจะทำให้ประเมินผลสำเร็จได้โดยง่าย

1.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไข

1.2.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟและวัตสัน หลักการเรียนรู้เป็นการใช้สิ่งเร้า 2 สิ่งคู่กัน คือ สิ่งเร้าที่วางเงื่อนไขคู่กับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไข เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

การประยุกต์ทฤษฎีการวางเงื่อนไขมาใช้ในการเรียนการสอน

ขั้นตอนการวางเงื่อนไขมี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนวางเงื่อนไข เป็นขั้นศึกษาภูมิหลัง เช่น

1. วิชาคณิตศาสตร์ (UCS) ---> เด็กเฉย ๆ (UCR)

2. ครูสอนไม่ดี สอนดี (UCS) ---> เด็กไม่ชอบ (UCR)

3. ครูสอนดีเป็นกันเอง (UCS) ---> เด็กชอบ (UCR)

ขั้นที่ 2 ขั้นวางเงื่อนไข

1. วิชาคณิตศาสตร์ + ครูสอนไม่ดี + เด็กไม่ชอบ

CS UCS UCR

2. วิชาคณิตศาสตร์ + ครูสอนดี + เด็กชอบ

CS UCS UCR

ขั้นที่ 3 ขั้นการเรียนรู้จากการวางเงื่อนไข

1. วิชาคณิตศาสตร์ ---> เด็กไม่ชอบ

CS CR

2. วิชาคณิตศาสตร์ ---> เด็กชอบ

CS CR

1.2.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอาการกระทำของสกินเนอร์ (Skinner) หลักการเรียนรู้ เน้นให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำก่อน แล้วจึงเสริมแรงทีหลัง เพราะสกินเนอร์สรุปการทดลองว่า การเรียนรู้ที่ติดจะต้องมีการเสริมแรง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของสกินเนอร์มาใช้ในการเรียนการสอน

1. การใช้ทริเยน โปรแกรม หรือบทเรียนสำเร็จรูป เป็นการทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีคำตอบที่ถูกต้องไว้เป็นการเสริมแรง

2. การใช้พฤติกรรมบำบัด เช่น การสอนให้เด็กขยันทำการบ้าน โดยเขียนรายชื่อผู้ส่งการบ้านไว้บนบอร์ดให้บุคคลอื่น

มองเห็นเพื่อเป็นการยกย่องชมเชย เป็นต้น

3. การใช้กฎการเรียนรู้ทั้ง 2 กฎ คือ การเสริมแรงทันทีทันใด และการเสริมแรงเป็นครั้งคราว

2. กลุ่มทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเป็นพฤติกรรมภายใน ไม่สามารถสังเกตเห็นได้จากภายนอก มี 2 ทฤษฎีย่อย คือ

2.1 ทฤษฎีกลุ่มเกสตัลท์ (Gestalt's Theory) หลักการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อยนั้นจะต้องเกิดประสบการณ์เดิม (Experience) และการเรียนรู้ย่อมเกิดขึ้น 2 ลักษณะ คือ

2.1.1 การรับรู้ (Perception) หมายถึง การแปลความหมายจากการสัมผัสด้วยอวัยวะสัมผัสทั้ง 5 ส่วน คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย

2.1.2 การหยั่งเห็น (Insight) หมายถึง การเกิดความคิดแวบขึ้นมาทันทีทันใดขณะที่ประสบปัญหา โดยมองเห็นการแก้ปัญหาตั้งแต่เริ่มแรกเป็นขั้นตอนสามารถแก้ปัญหาได้

กฎการเรียนรู้ของกลุ่มเกสตัลท์

1. กฎแห่งความแน่นอนหรือชัดเจน (Law of Pregnant) การเรียนรู้ที่ติดจะต้องเกิดจากความแน่นอนหรือความชัดเจน เช่น รูป (Figure) เป็นสิ่งที่ต้องการเน้นให้สนใจและพื้น (Ground) เป็นส่วนประกอบหรือฉากหลัง

2. กฎแห่งความคล้ายคลึง (Law of Similarity) การเรียนรู้เกิดจากการรับรู้สิ่งเร้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและอยู่รวมกันเป็นชุด ๆ

3. กฎแห่งความต่อเนื่อง (Law of Proximity) การเรียนรู้ว่าสิ่งใด สถานการณ์ใดเป็นเหตุเป็นผลกัน สิ่งนั้นต้องเกิดขึ้นในเวลาต่อเนื่องกันในเวลาใกล้เคียงกัน

4. กฎแห่งการสิ้นสุด (Law of Closure) สำคัญ คือ แม้ว่าสถานการณ์หรือปัญหานั้นยังไม่สมบูรณ์ อินทรีย์จะเกิดการเรียนรู้ได้จากประสบการณ์เดิมต่อสถานการณ์นั้น

การประยุกต์ทฤษฎีของกลุ่มเกสตัลท์มาใช้ในการเรียนการสอน

1. การนำหลักการเรียนรู้มาใช้ ถ้าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีต้องจัดสิ่งเร้าต่างๆ ให้มารวมกันเพื่อให้ผู้เรียนเห็นสิ่งเร้าทั้งหมดเสียก่อนจึงจะเกิดการรับรู้ได้ดี

2. การนำกฎของการเรียนรู้มาใช้

2.1 กฎแห่งความชัดเจนแน่นอน เมื่อต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งใด จะต้องเน้นและให้เห็นความสำคัญต่อสิ่งนั้นมากกว่าสิ่งอื่น

2.2 กฎแห่งความคล้ายคลึง เมื่อต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีในบทเรียนใหม่หรือสิ่งใหม่ ต้องนำบทเรียนเก่าที่คล้ายคลึงกันมาเปรียบเทียบ เช่น กิน -> ดิน กิน -> ดิน เป็นต้น

2.3 กฎแห่งความต่อเนื่อง เมื่อต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งใดเป็นเหตุและผลกัน ต้องจัดบทเรียนนั้นๆ ให้ต่อเนื่องกัน เช่น ทำดีได้รับรางวัลเป็นสิ่งของหรือการชมเชย เป็นต้น

2.4 กฎแห่งการสิ้นสุด ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งเราได้ แม้สิ่งเรานั้นจะไม่สมบูรณ์ก็ตาม

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของทอลแมน

2.2.1 ถ้าต้องการให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้แบบหยั่งเห็น จะต้องใช้เครื่องหมายบางอย่างชี้ทางควบคู่ไปด้วย

2.2.2 ต้องมีการทดสอบบ่อย ๆ จึงจะรู้ว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด

2.2.3 การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องมีการเสริมแรงมากเท่ากับแรงจูงใจ โดยสร้างให้เกิดแรงขับ (Drive) มาก ๆ หรือจะตอบสนองพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการ⁶⁴³

สุดาทิพย์ บุญมงคล ได้กล่าวถึงสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้ดังนี้คือ 1) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกระทำ (Active Participation) เช่น อภิปรายการแสดงความคิดเห็น การตอบปัญหา การทำแบบฝึกหัด การฝึกออกเสียงในการขับร้องหรือการสอนภาษา 2) ป้อนข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำอีก แต่ถ้าออกเป็นลบครูจะต้องช่วยชี้ข้อบกพร่องว่าผิดตรงไหน จะแก้ไขอย่างไร พร้อมกับให้กำลังใจเสมอ 3) จัดประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จ (Successful Experiences) ความสำเร็จเป็นการเสริมแรงในการกระทำ และ 4) การประมาณการทีละน้อย (Gradual Approximation) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใคร่ครวญในสิ่งที่เรียน ไปทีละน้อยตามลำดับขั้นจากง่ายไปหายาก ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มั่นคงและถาวรได้⁶⁴⁴

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวรอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะมุ่งอธิบายเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม กล่าวคือ บุคคลเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่คาดว่าจะได้รับรางวัลหรือจะได้รับผลดีเป็นการตอบแทน ขณะเดียวกันก็จะหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่คาดว่าจะทำให้ตนเองถูกลงโทษหรือจะเกิดผลเสียตามมา ดังนั้น การให้รางวัล การเสริมแรง หรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เชิขรศรี วิวิธสิริ ได้เสนอแนะไว้ว่า สิ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้เรียนต้องมีความพร้อม มีความต้องการที่จะเรียน มีประสบการณ์มาบ้าง

⁶⁴³สุดาทิพย์ บุญมงคล, “เรื่องการเรียนรู้และการเรียนรู้,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/data5.html

⁶⁴⁴เรื่องเดียวกัน.

แล้วและมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่จะเรียน 2) ตัวครู จะต้องมียุทธศาสตร์ มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอนเป็นอย่างดี มีวิธีการเทคนิค ที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียน ได้หลายวิธี และแต่ละวิธีที่ใช้ต้องเหมาะสมกับแต่ละเนื้อหาวิชา และต้องรู้จักใช้สื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาที่จะสอนเพื่อผู้เรียนจะได้เข้าใจง่าย และ 3) สิ่งแวดล้อม ต้องมีบรรยากาศในชั้นเรียนดี มีมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน มีสถานที่เรียนตลอดจนอุปกรณ์ เช่น เก้าอี้นั่ง โต๊ะเรียน ที่อำนวยความสะดวก และเหมาะสม สถานที่เรียนต้องมีอากาศถ่ายเทดี อยู่ห่างไกลจากสิ่งรบกวน และแหล่งเสื่อมโทรมต่างๆทางไปมาสะดวก⁶⁴⁵

โจนาสเซน (Jonassen) ได้นำเสนอหลักสำคัญสำหรับการประเมินผลการเรียนรู้การสร้างความรู้ตามแนวการสร้างความรู้ไว้ดังนี้คือ 1) การประเมินผลการเรียนรู้ควรมีความหมายเป็นอิสระจากเป้าหมาย มากขึ้นกล่าวคือ ในการประเมินไม่ควรมองที่เป้าหมายก่อนว่าต้องการให้เกิดความก้าวหน้าเพียงใดหรือไม่ต้องมีเกณฑ์ไว้อ้างอิงผลการประเมินก่อนที่จะมีการประเมิน เพราะการรู้เป้าหมายก่อนอาจทำให้เกิดความลำเอียงในการประเมินได้ 2) สิ่งที่จะวัดประเมินจากการเรียนรู้ คือ กระบวนการได้มาซึ่งความรู้และทักษะการคิดในระดับสูง อันได้แก่ ทักษะการคิดเชิงเหตุผล และการรู้คิดของนักเรียน ความสามารถในการนำความรู้ที่มีไปถ่ายโยงกับสถานการณ์ใหม่ หรือบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในการสร้างผลงานการประเมินควรทำให้ทั้งครูและนักเรียนรับรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง (metacognition) ของนักเรียน 3) เนื่องจากหลักการสำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างความรู้ตามแนวการสร้างความรู้ คือเน้นการศึกษาที่เป็นจริง (authentic tasks) ซึ่งหมายถึง งานทั้งหลายที่มีประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตจริง เป็นงานที่ซับซ้อนมากด้วยบริบท และเป็นงานที่ผสมผสานเนื้อหาต่างๆ ของหลักสูตร ดังนั้นปัญหาหรือสถานการณ์ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ก็ควรเป็นปัญหาที่มากด้วยบริบทมีความซับซ้อนสอดคล้องกับชีวิตจริงเช่นเดียวกับที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน 4) การประเมินผลควรผสมผสานอยู่กับการเรียนการสอนหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ที่เรียกว่าการประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถของนักเรียนขณะที่นักเรียนแสดงหรือทำกิจกรรมการเรียนรู้อยู่ เป็นการประเมินที่ทำให้ครูสามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าการตอบแบบทดสอบแบบเลือกตอบ ซึ่งอาจวัดได้เพียงความสามารถในการจำเท่านั้น 5) การประเมินไม่ควรใช้ผู้ประเมินเพียงคนเดียว ควรให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยการแสดงความรู้ ความคิดเห็น และประเมินความก้าวหน้าของตนเอง เนื่องจากไม่มีใครสามารถประเมินการสร้างความรู้ของนักเรียนได้ดีที่สุดเท่ากับตัวนักเรียนเอง และการให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินตนเองยังเป็นการฝึกให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองสามารถใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการควบคุมการเรียนรู้และวิเคราะห์ตนเองได้มากขึ้น และ 6) ในกรณีที่จำเป็นต้องประเมินผลลัพธ์ของการเรียนรู้มากกว่ากระบวนการแล้วควรใช้เพิ่มสะสมงานมากกว่าการใช้ผลงานเพียงชิ้นเดียวในการประเมิน โดยเพิ่มสะสมงานที่ใช้ควรจะสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทั้งในการตีความงานที่ได้รับมอบหมายและขั้นตอนในการพัฒนางานของนักเรียนอย่างชัดเจน⁶⁴⁶

⁶⁴⁵เชิธรศรี วิวิธศิริ, *จิตวิทยาการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2527), 23-24.

⁶⁴⁶D. H. Jonassen, "Evaluating Constructivist Learning," *Educational Technology* 31, 9 (September 1991): 28-32.

3.2.3 ความสามารถ

ความสามารถนั้นแยกออกเป็น 2 คำ คือ ความ และ สามารถ ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายของทั้ง 2 คำ ไว้ดังนี้ “ความ” เป็นคำนาม หมายถึง เรื่อง เช่น เนื้อความ เกิดความ; อาการ เช่น ความทุกข์ ความสุข; คติที่ฟ้องร้องกันในโรงศาล และเป็นคำนำหน้ากริยาหรือวิเศษณ์ เพื่อแสดงถึงสภาพ เช่น ความดี ความชั่ว ความกลัว เป็นต้น⁶⁴⁷ ส่วน “สามารถ” เป็นคำช่วยกริยาบอกว่ามีคุณสมบัติที่จะทำได้ เช่น เขาสามารถเดินได้ชั่วโมงละ 5 กิโลเมตร เพื่อนฉันสามารถขี่จักรยานได้ลวดได้ และเป็นคำวิเศษณ์หมายถึง มีคุณสมบัติที่จะทำได้ โดยเฉพาะทาง ความรู้หรือความชำนาญ เป็นต้น เช่น ลูกเขาเป็นคนสามารถเรียนอะไรก็เรียนได้⁶⁴⁸ ซึ่งมีคำที่มีความหมายเช่นเดียวกันกับความสามารถในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น สมรรถภาพและสมรรถนะ เป็นต้น โดยคำว่า สมรรถภาพ นั้นมีความหมายว่า ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง⁶⁴⁹ ส่วนคำว่าสมรรถนะนั้นมีความหมายว่า ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดี เชื่อมเหมาะสำหรับเดินทางไกล⁶⁵⁰ ซึ่งจะเห็นได้ว่าคำว่าสมรรถภาพนิยมใช้กับคน ส่วนสมรรถนะนั้นนิยมใช้กับสิ่งของ แต่ต่อมาภายหลังปรากฏว่ามีการนำเอาคำว่าสมรรถนะมาใช้กับคน จึงทำให้เกิดความสับสนในการใช้คำตามมา

คำที่มีความหมายเกี่ยวกับความสามารถในภาษาอังกฤษมีอยู่หลายคำ ได้แก่ ability, capability, proficiency, expertise, skill, aptitude และ competency ซึ่ง จีระประภา อัครบวร ได้แสดงทัศนะในเรื่องดังกล่าวไว้ว่า Ability และ Capability มีความหมายแตกต่างกันทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ คำว่า Ability แปลเป็นไทยว่า ความสามารถ ซึ่งมีความหมายกว้างมาก ส่วน Capability แปลว่า ประสิทธิภาพ สมรรถภาพ สมรรถนะ และปริมาณบรรจุ ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษแปลคำ 2 คำนี้แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งคำว่า Ability หมายถึง ความสามารถทางร่างกาย จิตใจ (Mental skill or physical power) ที่ทำให้ทำงานบางอย่างได้ ส่วน Capability เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ (Natural ability) หรือเป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่งๆ นั้นที่ทำให้คนๆ นั้น หรือสิ่งๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้านภาษาดี ซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันด้วย จะฝึกฝนอบรมเท่าไร ความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนแปลง เป็นข้อจำกัดของคนๆ นั้น ที่เราชอบพูดกันว่ามี Cap ในการพัฒนาจากความหมายดังกล่าวข้างต้นคงยอมรับได้ว่า Competency หากนิยามตาม David McClelland แล้วมีบางส่วนที่อาศัยความสามารถของคนที่ดีตัวคนๆ นั้นมา เช่น อุปนิสัย และแรงจูงใจ แต่การกำหนด Competency โดยทั่วไปเราสามารถใช้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ เมื่อมองนิยาม Competency โดย Scott Parry (1998) พบว่า Competency จะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งนิยามนี้ใกล้เคียงกับคำว่า ทักษะ หรือ Skill มากที่สุด ดังนั้น Competency ต่างจาก Capability อย่างแน่นอน แต่การมี Competency นั้น

⁶⁴⁷ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁶⁴⁸เรื่องเดียวกัน.

⁶⁴⁹เรื่องเดียวกัน.

⁶⁵⁰เรื่องเดียวกัน.

แน่นอนทำให้เกิด Ability หรือความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง⁶⁵¹ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น กู๊ด (Good,1959) ฟังก์และแวกนาลิส (Funk and Wagnalis,1974) ฮอร์นบาย (Hornby,1974)เคนเดอร์ (Kendler,1974) เอเจนซี (Agency,1988) แมคเคลแลนด (McClelland,1990) ลีเบคและพอลลาร์ด (Liebeck and Pollard,1994) ไคส์เซอร์และรูดอร์ป (Kaiser and Rudolph,1996) เฟย์และมิลท์เนอร์ (Fey and Miltner, 2000) เมอริโตจาและเรโน-คิลปี (Meretoja and Leino - Kilpi, 2001) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถนั้น หมายถึง คุณสมบัติที่จะทำได้ ความรู้ หรือความชำนาญในการใช้ความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งร่างกายและจิตใจที่จะทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จ อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลได้เรียนรู้ ได้รับประสบการณ์ หรือการอบรมพัฒนาตนเอง

แมคคอร์มิกและไลเกน (McCormick and Ligen) ได้กำหนดแนวคิดในการจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 กลุ่ม กล่าวคือ 1) ตัวแปรด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ 2) ตัวแปรด้านสถานการณ์ หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภท คือ 2.1) ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2.2) ตัวแปรองค์การและสังคม เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายองค์กร ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม แมคคอร์มิกและไลเกนยังได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นผลร่วมกันจาก ปฏิสัมพันธ์ของ 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยด้านความสามารถและด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านการทำงานและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านการฝึกอบรมพิเศษและประสบการณ์⁶⁵²

อิลมาริเนนและคณะ (Ilmarinen and Others) ให้ความหมายความสามารถในการทำงาน (Work ability) ไว้ว่า หมายถึง ความพร้อมหรือความสามารถของบุคคลในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ โดยประเมินจากการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ อุปสงค์ของงาน (Work Demands) สุขภาพร่างกาย (Health) และแหล่งสนับสนุนทางด้านจิตใจ (Mental Resources)⁶⁵³

⁶⁵¹จิประภา อัครบวร, “Competency คืออะไรกันแน่,” โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.stabundamrong.go.th/web/journal/j20.pdf>

⁶⁵²Ernest J. McCormick and Daniel R. Ilgen, **Industrial and organizational psychology**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1985), 65.

⁶⁵³J. Ilmarinen, K. Tuomi, and J. Seitsamo, “New dimensions of work ability,” **International Congress Series** 1280 (June 2005): 3-7.

กรอสส์และเบลร์ (Gross and Blair) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสามารถในการทำงานจัดเป็นพื้นฐานของทีมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความแตกต่างจากลักษณะที่เป็นความสำเร็จส่วนบุคคล ความสามารถเป็นทักษะ ความรู้ ลักษณะของพฤติกรรม และลักษณะอื่นๆ ที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมได้ ความสามารถของสมาชิกทีมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมนั้นประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัวของทีม สัมพันธ์กับความผูกพันในทีม ระดับความไวต่อการกระตุ้นของบุคคล การปรับตัวที่เหมาะสม 2) ความสามารถในการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของทีม สัมพันธ์กับการพัฒนาในด้านต่างๆ ความยึดมั่นในมาตรฐาน การริเริ่มกระบวนการการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ 3) ความสามารถในประสิทธิผลของบุคคลสัมพันธ์กับการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ รวมถึงการควบคุมตนเอง และความเป็นผู้มีวุฒิภาวะ การมุ่งหวังต่อการเติบโตก้าวหน้าของบุคคล⁶⁵⁴

โรบบินส์ (Robbins) ได้กล่าวถึงความสามารถของสมาชิก (Ability of member) ในทีมที่มีประสิทธิผลว่าต้องการทักษะ ที่แตกต่างกัน และผสมผสานกันอย่างพอดีในทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม 3 ด้าน คือ 1) ทักษะความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพหรือความเชี่ยวชาญทางเทคนิค 2) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ 3) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ทำให้เกิดศักยภาพสูงสุดในการทำงานเป็นทีม แต่ทีมไม่จำเป็นต้องมีทักษะทั้งหมดตั้งแต่แรกเริ่ม หรือมีมากในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถจะเพิ่มพูนทักษะได้โดยการพัฒนาฝึกอบรมและจากการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม⁶⁵⁵

ชูลทซ์ (Schultz) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ได้กล่าวถึงความสามารถในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) ว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง ความสามารถหลายๆ อย่างที่ติดตัวอยู่กับบุคคล ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) ที่เรียกว่าพรสวรรค์หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมามียีนส์เฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถ แต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันออกไป ส่วนความสามารถพิเศษนั้นเป็นความสามารถเฉพาะตัวเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล ความสามารถนั้นมีอยู่หลายชนิดรวมทั้ง 1) ความสามารถในการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการทำงานที่มีประโยชน์ 3) ความสามารถในการเล่น 4) ความสามารถในการสร้างสรรค์ และ 5) ความสามารถในการตัดสินใจในภาวะไม่สมดุล⁶⁵⁶

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสามารถและคุณลักษณะของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ว่า 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้แก่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่างๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล

⁶⁵⁴S. Gross and J. Blair, “Reinforcing team effectiveness through pay,” *Compensation and Benefits Review* 27, 5 (September-October 1995): 34-38.

⁶⁵⁵Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), 264-265.

⁶⁵⁶Theodore W. Schultz, อ้างถึงใน วีระศักดิ์ สุขทอง, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานตามบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ในภาคตะวันตกของประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 14.

ความสามารถในการจดจำความสามารถในด้านความรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ และความสามารถในการปรับด้านต่างๆ 3) ด้านคุณลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและมีสุขภาพจิตที่ดี และ 4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ได้แก่ ความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ⁶⁵⁷

ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึงความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถทางการคิด กล่าวคือ การมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และนักคิดคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง พร้อมกับมีความคิดริเริ่มที่ทันสมัยสามารถคิดวิธีการใหม่ๆ ที่ช่วยในการทำงานขึ้นมาได้ 2) ความสามารถทางการเข้ากับคน กล่าวคือ การรู้จักจิตใจคนเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และมีเทคนิคการเอาชนะใจคน ซึ่งการนี้หากเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารและจูงใจคน จะช่วยให้ผู้ร่วมงานนั้นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และ 3) ความสามารถด้านงาน กล่าวคือ มีความเข้าใจในงาน วิธีการ และปัญหาด้านเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการเข้าใจถึงสภาพเงื่อนไขของทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการทำงาน และการรู้จักปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย⁶⁵⁸

กรีซ อัม โภชน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การศึกษาวิเคราะห์บุคคลที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือชีวิตการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในอดีตหรือปัจจุบัน และไม่ได้อยู่ในตำแหน่งใดหรือระดับใดก็ตาม เรา จะพบว่า บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีความสามารถคล้ายๆ กันอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) จะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย รู้ตำแหน่งงาน รู้หน้าที่งาน มีความรับผิดชอบ รู้วัตถุประสงค์ของงาน รู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ทำการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาตนเองในเรื่องงาน 2) จะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง การศึกษาวิเคราะห์ผู้อื่น และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล 3) จะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้ความคิดโดยใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล ใช้ความคิดโดยปราศจากอคติ และมีขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 4) จะต้องมีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตส่วนตัว กล่าวคือ การดำรงชีวิตให้เหมาะสมกับอัตภาพ การมีความประพฤติที่เหมาะสม การประพฤติปฏิบัติต่อครอบครัว การบริหารเวลาที่เหมาะสม และการรักษาสุขภาพ⁶⁵⁹

ประชุม รอดประเสริฐ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการบูรณาการหรือผสมผสานสิ่งต่างๆ ไว้ 4 ด้าน ดังนี้คือ 1) การบูรณาการดำเนินงานกิจกรรมในการดำเนินงาน (Operation and Activities) ความยากลำบากของผู้บริหารในการบูรณาการดำเนินงานกิจกรรมในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับระดับขั้นของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน คนงานอาจมีความสามารถน้อยในการบูรณาการกล่าวคือ ต้องการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกิจวัตรเท่านั้น ส่วนความยุ่งยากสลับซับซ้อนต่างๆ ของกิจกรรมใน

⁶⁵⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 296-298.

⁶⁵⁸ ธงชัย สันติวงศ์, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2531), 17.

⁶⁵⁹ กรีซ อัม โภชน์, “องค์ประกอบของความสำเร็จในการปฏิบัติงานรัฐกิจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ เล่ม 1 หน่วยที่ 1-6 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532), 13-26.

การดำเนินงานถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการ ผู้บริหารระดับต้นอาจมีความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมการดำเนินงานอยู่บ้างแต่ก็เป็นการบูรณาการ ในสิ่งที่ย่างๆ ผู้บริหารระดับกลางอาจต้องมีความสามารถค่อนข้างสูงในการบูรณาการการดำเนินงานและกิจกรรมในการดำเนินงานอย่างมาก คือ ต้องสามารถบูรณาการกิจกรรมทุกชนิด และทุกประเภทของหน่วยงานทั้งหมด 2) การบูรณาการประเภทความรู้ (Types of Knowledge) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้หลายประเภทชนิดในการบริหารงาน คือ จะต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา ภาษาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การบัญชี คณิตศาสตร์ และแม้แต่วิชากรรมศาสตร์ผู้บริหารอาจไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาที่กล่าว แต่จะต้องมีความสามารถในการบูรณาการวิชาเหล่านั้นเพื่อการบริหาร เพราะการปฏิบัติงานอย่างผู้มีความรู้ย่อมจะทำให้มีความรู้กว้างขวางแต่ก็จะต้องเป็น “ลัทธิพหุ” (Generalist) คือ เป็นผู้มีความรู้ทั่วไปและมันใจมั่นคงปลอดภัย ผู้บริหารที่ดีจะเป็น “พหุสูต” (Specialist) ในบางสาขาเพื่อการเริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้น 3) การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Functions and Process) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานการวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคคล การควบคุมและอื่นๆ ซึ่งแต่ละงานย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ดี การจัดบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการวางแผนที่ดี การจัดบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับการจัดหน่วยงานที่ดี เป็นต้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถบูรณาการหน้าที่ความรับผิดชอบกับกระบวนการบริหารไปพร้อมๆกัน และให้มีสมดุลกันโดยตลอด และ 4) การบูรณาการทักษะและความสนใจ (Skills and Interests) การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้น ย่อมต้องอาศัยทั้งทักษะ หรือความชำนาญความสนใจหรือมีทัศนคติที่ดีกับงานนั้นบุคคลหนึ่งบุคคลใดแม้จะมีความชำนาญเป็นพิเศษในงานหนึ่งงานใด แต่ขาดความสนใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานนั้นย่อมต้องบูรณาการทักษะและความสนใจทั้งของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา และของร่วมงานให้ผสมผสานกันเป็นอย่างดี ทั้งเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบูรณาการสิ่งต่างๆ ดังที่กล่าวแล้ว ย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและการปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์ด้วยดี การบูรณาการสิ่งต่างๆดังที่กล่าวแล้วไม่เฉพาะแต่จะอยู่ในกลุ่มหรือในกลุ่มของตนเท่านั้น แต่จะต้องบูรณาการด้วยกันทั้งหมด จึงทำให้การดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่ต้องการอย่างบรรลุเป้าหมาย⁶⁶⁰

ประยงค์ มีใจชื่อ ได้จำแนกความสามารถ (Ability) ออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเกี่ยวกับความรู้ความคิดทางสติปัญญา ตัวอย่างเช่น ความถนัดทางตัวเลข (Number Aptitude) เป็นความสามารถในการคิดทางคณิตศาสตร์หรือตัวเลขได้เร็วและถูกต้อง ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้ที่จะเป็นนักบัญชี ความสามารถในการเข้าใจภาษา (verbal Comprehension) เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่ได้อ่านหรือได้ฟังมา ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้จะเป็นผู้จัดการทุกระดับ ความสามารถในการให้เหตุผลในการโน้มน้าวจิตใจ (Inductive Reasoning) เป็นความสามารถที่จะชี้ให้เห็นอย่างมีเหตุผลโดยใช้หลักการทางตรรกวิทยา (Logic) ซึ่งลำดับการเกิดปัญหาและเสนอแนะทางในการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน ความสามารถนี้เหมาะสำหรับนักวิจัยตลาดที่จะทำหน้าที่ในการพยากรณ์อุปสงค์ของตลาดที่มีต่อสินค้าหรือบริหารในไตรมาสถัดไป และ ความสามารถในการจดจำ (Memory) เป็นความสามารถที่จะบันทึกจดจำสิ่งต่างๆ ไว้และระลึกได้ ความสามารถนี้เหมาะสำหรับพนักงานขาย

⁶⁶⁰ประยงค์ รัตประเสริฐ, นโยบายและการวางแผนหลักการทฤษฎี (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2539), 315-317.

(Salesperson) ที่จำเป็นจะต้องจำชื่อลูกค้าได้ สิ่งที่ลูกค้าชอบ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการขาย เป็นต้น 2) ความสามารถทางกายภาพ (Physical ability) นอกจากความสามารถทางสติปัญญาแล้ว ความสามารถทางร่างกายก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความสามารถพื้นฐานทางกายที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จมีหลายประการ คือ 2.1) องค์ประกอบด้านความแข็งแรง (Strength Factors) อาทิเช่น ความแข็งแรงที่ใช้ในการเคลื่อนไหว มีพลังความแรงของกล้ามเนื้อสามารถใช้พลังงานในการทำงานช้าบ่อยๆ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ทำงาน และความแข็งแรงของลำตัว มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง ยกของหนักได้ ทรงตัวได้อย่างมั่นคง มีพลังในการปะทะกับแรงปะทะจากภายนอก มีความสามารถที่จะนำพลังที่มีทั้งหมดมาใช้เมื่อจำเป็น เป็นต้น 2.2) องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น (Flexibility Factors) ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการเคลื่อนไหวร่างกายส่วนที่มีความแข็งแรงที่สุดเช่นกล้ามเนื้อลำตัวได้อย่างคล่องตัว และความสามารถในการเคลื่อนไหวทางกายได้เร็วและทำซ้ำได้บ่อยๆ เป็นต้น และ 2.3) องค์ประกอบอื่นๆ (Other Factors) ยกตัวอย่างเช่น ความอดทนทางกาย (Stamina) ทำงานที่ใช้แรงงานซ้ำได้เป็นเวลานาน และ ความสามารถในการควบคุมการเคลื่อนไหวทางกายให้ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม เช่น นักเดินร่า นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น⁶⁶¹

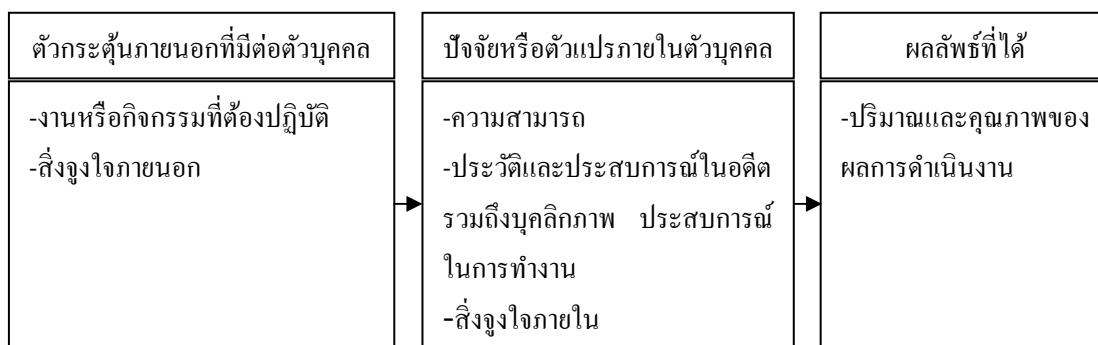
วีระศักดิ์ สุขทอง ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถแล้วทำการจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้คือ 1) ความสามารถในการเรียนรู้ถึงเหตุผล ประกอบด้วย การพูด การคำนวณ และสิ่งที่เป็นนามธรรม 2) ความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่างๆ ได้กว้าง ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติ (การเรียนรู้) และความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการเข้าใจจากการรับรู้ได้ถูกต้องรวดเร็ว กล่าวคือ ความสามารถทางด้านติดต่อสื่อสาร และ 4) ความสามารถในทางกายภาพ ประกอบด้วย ความสามารถที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเครื่องกล ความสามารถที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือปฏิบัติงาน ความสามารถที่เกี่ยวกับดนตรี และความสามารถที่เกี่ยวกับนักกีฬา⁶⁶²

วินเค้ (Vinake) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ตัวแปรต่างๆ จะมีผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลงานของตัวบุคคล คือ ความสามารถ ประสิทธิภาพและประสบการณ์ในอดีตและการตั้งใจ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้⁶⁶³

⁶⁶¹ ประยงค์ มีใจชื่อ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 84-85.

⁶⁶² วีระศักดิ์ สุขทอง, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานตามบทบาทของผู้บริหาร ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ในภาคตะวันตกของประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 15.

⁶⁶³ W. E. Vinake, **Motivation as a complex problem** (Beverly Hill: University of Nebraska Press, 1962), 1-49.

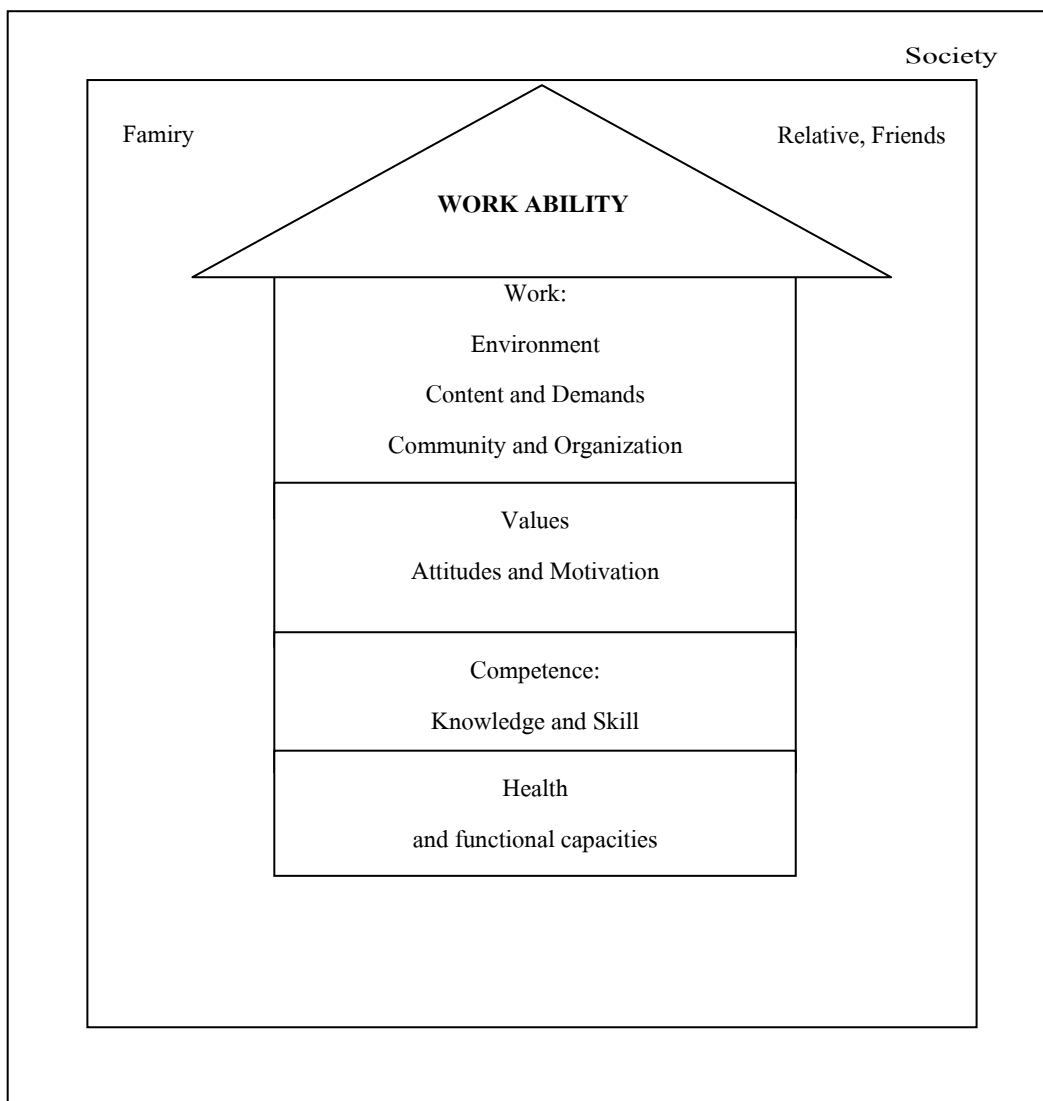


แผนภูมิที่ 5 แผนภูมิแสดงปัจจัยหรือตัวแปรของตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

อิลมาริเนน, ทูโอมิ และ เซิตซามิ (Ilmarinen, Tuomi, and Seitsamo) ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างและองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านคน (Human Resource) ปัจจัยด้านงาน (Work Characteristics) และปัจจัยภายนอกงาน (Factors Outside the Working Life) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงกันและกัน นอกจากนี้อิลมาริเนนและทูโอมิ (Ilmarinen and Tuomi) ยังได้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานไว้ว่า ความสามารถในการทำงานเป็นแบบจำลองที่สมดุลระหว่างคนที่สอดคล้องกับความต้องการในงานที่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพและแนวทางการทำงานที่ปลอดภัย ความสามารถในการทำงานถือเป็นเป้าหมายสูงสุด เป็นบ้านที่ประกอบด้วย 4 ชั้น และสิ่งแวดล้อมรอบบ้านที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ นำเสนอเป็นแผนภูมิต่อไปนี้⁶⁶⁴



⁶⁶⁴J. Ilmarinen and K. Tuomi, "Past, present and future of work ability," People and Work Research Reports 65 (Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004), 1–25.



แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิแสดงบ้านของความสามารถในการทำงาน (Work Ability house)

ที่มา: J. Ilmarinen and K. Tuomi, “Past, present and future of work ability,” People and Work Research Reports 65 (Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004), 20.

จากแผนภูมิดังกล่าวนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นแรก คือ พื้นของตัวบ้านซึ่งต้องแข็งแรงมาก คือ สุขภาพและความสามารถในการทำหน้าที่ของพนักงานที่ต้องมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การทำหน้าที่ของอวัยวะต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ และศักยภาพ

ขั้นที่ 2 คือ ความสามารถด้านชีวปัญญาประกอบด้วยความรู้ และทักษะของบุคคล ซึ่งต้องมีอย่างเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยจะเปลี่ยนแปลงไปตามอายุและประสบการณ์ และต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 3 คือ ค่านิยม ทักษะและแรงจูงใจ ซึ่งเป็นมุมมองของบุคคลต่องานนั้นๆ ได้แก่ ความสนุกสนาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความรักในงานและมีความสุขในการทำงาน เป็นการกล่าวถึงปัจจัยด้านคน (Human resources) หากมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทักษะดี ย่อมส่งผลกระทบต่องานและการดำเนินชีวิต

ขั้นที่ 4 คือ ปัจจัยด้านงาน เป็นขั้นที่กว้างและใหญ่ที่สุดของบ้าน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เนื้องานและภาระงาน สังคมและองค์กร การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นขั้นที่มีความสำคัญและใหญ่ที่สุดของโครงสร้างและองค์ประกอบของความสามารถในการทำงาน ผู้บริหาร ผู้มีเทศ รวมทั้งหัวหน้างานจะมีบทบาทและมีกิจกรรมในขั้นนี้มากที่สุด ความต้องการในงานที่เพิ่มขึ้น ความเร่งด่วน และการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างขั้นที่ 4 กับขั้นอื่นๆ ของบ้าน จึงอาจกล่าวได้ว่าสภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของขั้นนี้และปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ครอบครัว เพื่อน และญาติพี่น้อง ตลอดจนชุมชน และสังคมรอบข้าง

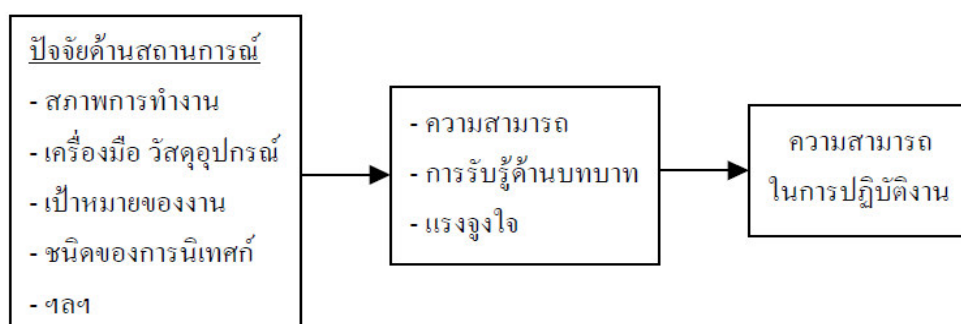
เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, and Osborn) ได้เสนอว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ส่วน ดังนี้คือ 1) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย 1.1) Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ อายุ เพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ 1.2) Competency Characteristic เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับด้านความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษา อบรมและจากการสั่ง สมประสบการณ์ เป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 1.3) Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้ง บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย 2) ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ รวมทั้งสิ่งจูงใจ จุดประสงค์ ทักษะและค่านิยม เพราะคนที่มีความแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้มีความแรงจูงใจในการทำงานต่ำ และ 3) แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizational Support) ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ความใจกว้างของผู้บริหาร และวิธีการมอบหมายงาน ซึ่งจะมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน⁶⁶⁵

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการอบรม การมีประสบการณ์และรู้จักจัดความสามารถของตนเองได้ย่อมจะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่จำนวนปีที่เคยทำงานมานั้น ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ทำงานนานกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่ทำงานน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะเหตุที่แต่ละวันที่ทำงานนั้นย่อมได้รับประสบการณ์ต่างกัมนั่นเอง⁶⁶⁶

⁶⁶⁵ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, อ้างถึงใน นฤมล กิตตะยานนท์, พฤติกรรมในองค์กร (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), 16-22.

⁶⁶⁶ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 131-

สมยศ นาวิการ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า มีปัจจัยจำนวนมากที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น เงิน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขอบเขต รายละเอียดของงาน ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การที่เป็นทางการ การเข้ากันได้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ากันได้กับผู้บังคับบัญชา และเรียกปัจจัยดังกล่าวนี้ว่า ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ (Situation Factors) อิทธิพลของปัจจัยนี้มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะถูกคั่นกลางโดยความสามารถ การรับรู้ด้านบทบาท และแรงจูงใจ ดังแผนภูมิต่อไปนี้⁶⁶⁷



แผนภูมิที่ 7 แผนภูมิแสดงการมีอิทธิพลของปัจจัยทางด้านสถานการณ์ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

จักรพรรดิ วัฒนา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้ ดังนี้คือ 1) มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ ๆ เป็นนักคิคนักอ่าน และมองการณ์ไกล 2) มีความสามารถในการดำเนินงานให้มีข้อมูลใหม่ ๆ ทุกด้าน 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น 4) มีความสามารถในการประสานงาน 5) มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูด และการเขียน 6) มีความสามารถในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 7) มีความสามารถในการประชุม และ 8) มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์⁶⁶⁸

สำหรับการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับคำ 3 คำ คือ การประเมินผล การวัด และการทดสอบ ซึ่งทั้ง 3 คำ นี้ กรอนลันด์ (Gronlund) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้คือ 1) การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อการรวบรวมวิเคราะห์และอธิบายข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติที่ต้องการประเมินนั้นมีความก้าวหน้าหรือได้รับการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นการตอบคำถาม “How good” 2) การวัด (Measurement) หมายถึง กระบวนการที่จะให้คำอธิบายออกมาเป็นตัวเลขที่จะบ่งบอกถึงระดับของลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ต้องการวัดว่าอยู่ในระดับมากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะเป็นการตอบคำถาม “How good” และ 3) การทดสอบ (Testing) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่เป็นระบบสำหรับใช้วัดพฤติกรรมของตัวอย่างเพื่อที่จะตอบคำถามว่า บุคคลแต่ละคนที่ต้องการการทดสอบนั้นว่าปฏิบัติงาน

⁶⁶⁷ สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพฯ: ดวงกมล, 2521), 139-140.

⁶⁶⁸ จักรพรรดิ วัฒนา, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารข้าราชการครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2539), 18-19.

เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับบุคคลอื่นๆ หรือเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการตอบคำถาม “How good” โดยการนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทราบกันอยู่แล้วหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันหรือได้รับการทดสอบเรียบร้อยแล้ว⁶⁶⁹ ด้าน Thorndike และ Hagen (Thorndike and Hagen) ได้จำแนกการวัดความสามารถได้ 2 ประเภทด้วยกันคือ 1) การวัดความถนัด (Aptitude) ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลสามารถเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองที่จะทำอะไรได้บ้าง และ 2) การวัดความสำเร็จ (Achievement) ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลนั้นได้เรียนรู้การกระทำอะไรมาบ้างและสามารถกระทำได้เป็นปกติวิสัยในชีวิตมากน้อยแค่ไหน⁶⁷⁰

3.2.4 ค่านิยมและเจตคติ

1) ค่านิยม

ค่านิยม (value) นั้นพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายไว้ว่า เป็นนาม หมายถึงสิ่งทีบุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง⁶⁷¹

Good) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งต่างๆ ทีบุคคลได้พิจารณาแล้วว่า มีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา สังคม จริยธรรม หรือ ศูนทฤษฎีศาสตร์ เป็นระบบความเชื่อที่เกิดขึ้นภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัย หรือรู้สึกว่าคุณได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ⁶⁷²

แซนเดน (Zanden) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กฎเกณฑ์ หรือแนวคิดที่บุคคลใช้ในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ อันได้แก่ สิ่งของ ความคิด การกระทำ ความรู้สึก และเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะสัมพันธ์กับความปรารถนา ความดีงาม หรือความถูกต้องเหมาะสม ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความดี ความงาม ความมีศีลธรรมจรรยา และความมีคุณค่า⁶⁷³

แรทส์และคณะ (Raths and others) ได้ร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับค่านิยม และได้แสดงทัศนะไว้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการประพฤติปฏิบัติตนต่อสิ่งต่าง ๆ ทีบุคคล ถือว่าดีงาม ถูกต้อง และควรค่าแก่การยึดถือ กระบวนการพิจารณาและเสริมสร้างค่านิยมมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเองว่า หลักการที่ดีที่ถูกที่ควรตามทัศนะของตนว่าเป็นอย่างไร ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และจะแสดงออกมาในรูปของความ

⁶⁶⁹Norman E. Gronlund, อ้างถึงใน ภคินี ศรีสารคาม, “ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล ในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ จังหวัดมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538), 21.

⁶⁷⁰Robert L. Thorndike and Elizabeth P. Hagen, อ้างถึงใน ขวัญเรือน วัฒนา, “ความสามารถในการปฏิบัติงานบริหารเวชภัณฑ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.), 20.

⁶⁷¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁶⁷²Carter V. Good, **Dictionary of Education**, 2nd ed. (New York : McGraw Hill book Co., 1973), 636.

⁶⁷³James W. Vander Zanden, **Sociology a Systematic Approach** (New York : The Ronald Press Company, 1965), 64.

เชื่อ ทักษะพฤติกรรม และความรู้สึของแต่ละบุคคลแล้วได้แสดงออกมาในชีวิตประจำวันมากมาย พฤติกรรมที่แสดงออกมานี้มีบางส่วนเท่านั้นที่เชื่อได้ว่าเป็นการแสดงออกของค่านิยม เหนือในการพิจารณาว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นสะท้อนค่านิยมของบุคคลหรือไม่ พิจารณาได้ดังนี้คือ 1) การเลือก ประกอบด้วย 1.1) การเลือกอย่างอิสระไม่มีการบังคับ 1.2) พิจารณาผลที่เกิดจากแต่ละทางเลือก และ 1.3) ตัดสินใจเลือกโดยเสรี 2) การเห็นคุณค่า โดยที่ 2.1) มีความสุขและภาคภูมิใจ และ 2.2) เต็มใจที่จะยึดมั่นในสิ่งที่เลือกนั้นอย่างเปิดเผย 3) การปฏิบัติตามค่านิยม ประกอบด้วย 3.1) ปฏิบัติตามที่ตนตัดสินใจเลือก และ 3.2) กระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ จนกระทั่งเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต ซึ่งเมื่อนุษย์เรียนรู้ตนเอง เข้าใจบุคลิกภาพของตนเองจากการใช้กลวิธีในการหาทางเลือกปฏิบัติหลาย ๆ ทางเพื่อตอบสนองความต้องการ เมื่อทางเลือกใดแสดงออกแล้วได้ผลสำเร็จก็จะยึดทางเลือกนั้นไว้เป็นค่านิยมและปฏิบัติอีกในโอกาสต่อไป ถ้าปฏิบัติซ้ำๆ ก็จะเป็นลักษณะนิสัยและเป็นบุคลิกภาพในภาพรวม ซึ่งจัดเป็นกระบวนการดังกล่าวเป็นระบบของการพัฒนาตนเอง (self development)⁶⁷⁴

โรคิช (Rokeach) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อที่มีลักษณะถาวร (enduring) เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่าง (mode of conduct) หรือเป้าหมายของชีวิต (end-state of existence) บางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติหรือเป็นเป้าหมายของชีวิต ค่านิยมหลายค่านิยมสามารถจัดรวมกันเป็นระบบค่านิยมได้ ซึ่งระบบค่านิยมนั้น หมายถึง การรวมกันของความเชื่อเกี่ยวกับ "วิถีปฏิบัติ" หรือ "เป้าหมายของชีวิต" ที่เห็นดีเห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติ ให้เข้าเป็นระบบความเชื่อที่มีลักษณะสัมพันธ์กันตามลำดับความสำคัญ⁶⁷⁵

คูเบอร์แมน และ ฮาร์ทจิน (Duberman and Hartjen) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การรับรู้หรือแนวคิดของบุคคลว่า สิ่งใดเป็นสิ่งที่น่าปรารถนา มีคุณค่า น่าดึงดูดใจ เป็นสิ่งที่ดี หรือเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจ ซึ่งค่านิยมจะทำให้มองเห็นทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลได้ชัดเจน⁶⁷⁶

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม ค่านิยมจึงเป็นการแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ถือปฏิบัติ เพราะจะมีทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปตามความต้องการของสังคม เนื่องจากแต่ละสังคมจะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน⁶⁷⁷

⁶⁷⁴L. Raths, M. Harmin, and S. Simon, **Values and Teaching** (Ohio : Chales E.Merill, 1966), 30-31.

⁶⁷⁵Milton Rokeach, **The Nature of Human Values** (New York : The Free Press, 1973), 5.

⁶⁷⁶Lucile Duberman and Clayton A Hartjen, **Sociology: Focus on society** (Illinois : Scott, Foreman, and Company, 1979), 42.

⁶⁷⁷สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อาทิตย์, 2545), 15.

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับโดยการพิจารณาแล้วว่า เป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

วิเชียร รักการ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเกิดค่านิยมไว้ว่า ค่านิยมนั้นเกิดจากความจำเป็นหรือความต้องการทางสังคมของบุคคลในขั้นแรก ครั้นความจำเป็นหรือความต้องการทางสังคมเกิดขึ้นแล้ว ความชอบหรือความสนใจก็จะติดตามมา และมีผลกระตุ้นให้บุคคลมีความนิยมหรือความเข้าใจในคุณค่านั้นๆ จนกลายเป็นค่านิยมในที่สุด ค่านิยมที่ก่อตัวอยู่ในระยะหนึ่ง นานพอสมควร ก็จะกระตุ้นให้เกิดสภาวะที่รุ่มร้อนหรือพร้อมที่จะกระทำอยู่ในจิตใจ ที่เรียกว่า เจตคติ (attitude) การเกิดค่านิยมสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



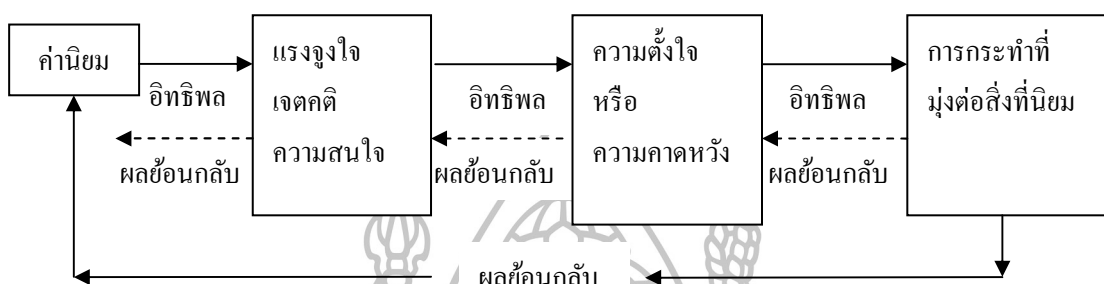
แผนภูมิที่ 8 แผนภูมิแสดงการเกิดค่านิยม

ที่มา : วิเชียร รักการ, *วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2529), 42.

เมธี ปิรันธนานนท์ ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดค่านิยมในสังคมไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้คือ 1) ความรู้สึก มีความรู้สึกสะอึกใจจากสิ่งที่คุณกระทำอยู่ หรือเคยมีประสบการณ์เกิดความขังติดในค่านิยมที่ตนมีอยู่ 2) ความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายได้ประการ คือ 2.1) ความคิดเห็นอย่างมีระดับ ซึ่งมีอยู่ 7 ระดับ ประกอบด้วย ระดับความจำเป็น ระดับการแปลความ ระดับการประยุกต์ใช้ ระดับการตีความ ระดับการวิเคราะห์ ระดับการสังเคราะห์ และระดับการประเมินผล 2.2) ความคิดแบบวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งจะแยกแยะข้อเท็จจริงต่างๆ จากความคิดเห็นส่วนตัวที่มีอคติ และพฤติกรรมที่นิยมทำตามๆ กันมาก เป็นต้น และ 2.3) ความคิดตามหลักตรรกวิทยา ความคิดแบบสร้างสรรค์ ความคิดจากทักษะด้านพุทธศึกษา เช่น การใช้ภาษา การคำนวณ และการวิจัย เป็นต้น ส่วนที่เป็นขั้นตอนความคิดเห็นนี้จะปรากฏออกมา เนื่องจากว่าเขานั้นเกิดความรู้สึกสะอึกใจ ซึ่งเกิดจากความรู้สึกและเป็นความคิดเห็นประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือเป็นแบบบูรณาการกันก็ได้ 3) การติดต่อสื่อสาร และการถ่ายทอด ซึ่งสามารถกระทำได้โดยคำพูด โดยวิธีการอื่นๆ เช่น การส่งข่าวโดยย่อคำที่เขียน การฟัง การวาดรูป การถาม คำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นต้น 4) การเลือกเชื่อและเกิดศรัทธา ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสรุปจากทางเลือกต่างๆ การพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งที่ชอบและไม่ชอบ เลือกการกำหนดเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูลต่างๆ การแก้ปัญหา การวางแผน และการเลือกอย่างอิสระจากตัวอย่างเรื่องเดียวกัน การสนับสนุนกัน การนิยมชมชอบร่วมกัน จะทำให้ตนเลือกเชื่อและเกิดศรัทธาในการพึ่งตนเองว่าเป็นสิ่งที่ดีและยึดมั่นไว้ในใจ และ 5) การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ทำตามซ้ำกับที่เคยทำมา หรือจากที่เลือกใหม่ เมื่อถึงขั้นตอนนี้จะเกิดความเชื่อมั่น และมีศรัทธาในพฤติกรรม ก็จะพยายามถ่ายทอดความเชื่อมั่นนี้มาเป็นการพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ของบุคคลนั้น⁶⁷⁸

⁶⁷⁸เมธี ปิรันธนานนท์, “กระบวนการเกิดค่านิยมในสังคม,” *คุรุปริทัศน์* 8, 2 (กุมภาพันธ์ 2526): 42-

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับอิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า ค่านิยมเป็นที่มาของการเกิดบทบาทในตัวบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งมาตรฐานควบคุม กำหนดเป้าหมายแนวทางของพฤติกรรม และยังเป็นแกนกลางที่ถาวรในการสร้างเสริมแรงจูงใจ ความสนใจ ตลอดจนความตั้งใจที่จะนำสู่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นในที่สุด ซึ่งนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 แผนภูมิแสดงอิทธิพลของค่านิยมต่อพฤติกรรมมนุษย์

ที่มา : ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, *ค่านิยมและความคาดหวังของเยาวชนไทย* (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), 23.

กรมวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่านิยมไว้ว่า มีบทบาทสำคัญในชีวิตมนุษย์หลายประการด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น 1) ทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานของพฤติกรรมทั้งหลาย เป็นตัวกำหนดการแสดงออกว่าควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งจะช่วยกำหนดจุดยืนในเรื่องต่างๆ และช่วยประเมินการปฏิบัติของเราและบุคคลอื่น 2) ทำหน้าที่เป็นแบบแผนสำหรับการตัดสินใจและแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ทำให้เขาเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น การตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแทนที่จะเลือกในทางช่วยเหลือพวกพ้องหรือปฏิบัติในทางที่ไม่สุจริต และ 3) ทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจหรือผลักดันของบุคคล เช่น คนที่นิยมชมชอบการมีอายุยืนยาว มีสุขภาพดี จะผลักดันให้ออกกำลังกายสม่ำเสมอ เป็นต้น⁶⁷⁹

อุทัย หิรัญโต ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ค่านิยมของบุคคลจะช่วยในการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ 1) ช่วยในการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ หรือไม่ควรทำ 2) ช่วยสร้างมาตรฐานและแบบฉบับของความประพฤติของบุคคล 3) ช่วยในการกำหนดค่าที่ของตนเองต่อเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญ 4) มีอิทธิพลเหนือจิตใจในการเลือกคบหาบุคคลอื่นและเลือกกิจกรรมทางสังคมที่ตนจะต้องเข้าร่วมด้วย และ 5) ช่วยกำหนดแนวความคิดของบุคคล⁶⁸⁰

สเทาจันแดนและริกเกย์ (Straughan and Wrigley) ได้อธิบายรูปแบบของค่านิยมไว้ ดังนี้คือ

1) ค่านิยมเชิงศีลธรรม (moral values) คือ ค่านิยมที่เราใช้ในการตัดสินคุณค่าของพฤติกรรมและผลของพฤติกรรม ซึ่งจะมีผลต่อวิถีการดำเนินชีวิต และความผาสุกของตนเองกับผู้อื่น 2) ค่านิยมเชิงสุนทรีย์ (aesthetic values) คือ ค่านิยมที่เราใช้ในการตัดสินคุณค่าของพฤติกรรมและผลของพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

⁶⁷⁹ กรมวิชาการ, *คู่มือการสร้างเครื่องวัดคุณลักษณะด้านจิตพิสัย* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2539), 15.

⁶⁸⁰ อุทัย หิรัญโต, *สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา-มานุษยวิทยา* (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์อักษร, 2526), 271.

ในแบบของความรู้สึกนึกคิด 3) ค่านิยมเชิงสังคม (social values) คือ ค่านิยมที่บุคคลใช้เป็นหลักในการตัดสินคุณค่าของพฤติกรรม และผลของพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อแบบแผนการดำเนินชีวิตของกลุ่มและชุมชน 4) ค่านิยมเชิงศาสนา (spiritual values) คือ ค่านิยมที่เราใช้ในการตัดสินคุณค่าของพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมซึ่งมีผลต่อการช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมายหรือเห็นคุณค่าของชีวิต และ 5) ค่านิยมเชิงสติปัญญา (intellectual values) คือ ค่านิยมที่คนยึดถือความสามารถด้านสติปัญญาเป็นหลักในการตัดสินคุณค่าของพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมจะช่วยให้บุคคลมองเห็นภาพรวมของสิ่งต่างๆ ในโลกที่อยู่รอบตัว ธรรมชาติ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกัน⁶⁸¹

เฟนนิคซ์ (Phenix) ได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้คือ 1) ค่านิยมทางวัตถุ (material value) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับปัจจัยสี่ที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่เรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค 2) ค่านิยมทางสังคม (social value) เป็นค่านิยมที่ช่วยก่อให้เกิดความรักและความสัมพันธ์ในสังคม 3) ค่านิยมทางด้านความจริง (truth value) เป็นค่านิยมเกี่ยวกับการให้ความรู้ตามความเป็นจริง การค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์เพื่อหาความจริงตามกฎเกณฑ์ธรรมชาติ 4) ค่านิยมทางจริยธรรม (moral value) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม 5) ค่านิยมทางสุนทรียภาพ (aesthetic value) เป็นการมองเห็นความสำคัญและประโยชน์ ช่างซึ่งในความงดงามและความสวยงามของสิ่งต่าง ๆ และ 6) ค่านิยมทางศาสนา (religious value) เป็นค่านิยมเกี่ยวกับอุดมการณ์ทางศาสนา อุดมการณ์ทางชีวิต รวมทั้งความรักและการบูชาในศาสนาด้วย⁶⁸²

โรคิช (Rokeach) ได้จำแนกค่านิยมของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ค่านิยมที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเรียกว่า“ค่านิยมวิถีปฏิบัติ” (Instrumental values) เป็นค่านิยมที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของการกระทำแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1.1) ค่านิยมทางจริยธรรม (Moral values) เป็นค่านิยมที่มีจุดรวมอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หากค่านิยมนี้ถูกละเมิด บุคคลจะสำนึกผิด ไม่สบายใจด้วยมโนธรรม และ 1.2) ค่านิยมด้านความสามารถ (Competence values) เป็นค่านิยมที่มีจุดรวมอยู่ที่ตนเอง การละเมิดค่านิยมประเภทนี้จะรู้สึกอับอายที่ตนขาดความสามารถ 2) ค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal values) เป็นค่านิยมที่อยู่ในตัวบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 2.1) ค่านิยมระดับบุคคล (Personal values) เป็นค่านิยมที่มีอยู่ในตัวบุคคล และ 2.2) ค่านิยมระดับสังคม (Social values) เป็นค่านิยมที่มีอยู่นอกตัวบุคคล

ทั้งนี้โรคิชได้ประมาณค่านิยมทั้ง 2 ประเภท ไว้อย่างละ 18 ประการ ดังนี้คือ 1) ค่านิยมที่เป็นแนวทางปฏิบัติ (instrumental or means values) หมายถึง ค่านิยมที่เกี่ยวกับความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดที่เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของชีวิตมีอยู่ด้วยกัน 18 ประการ ได้แก่ 1) ทะเยอทะยาน (ambitions) 2) ใจกว้าง (broad minded) 3) สามารถ (capable) 4) สนุกสนานร่าเริง (cheerful) 5) สะอาด (clean) 6) ความกล้า (courageous) 7) การให้อภัย (forgiving) 8) ความเอื้อเฟื้อ (helping) 9) ซื่อสัตย์ (honest) 10) สร้างสรรค์ (imaginative) 11) อิสระเสรี (independent) 12) มีสติปัญญา (intellectual) 13) มีเหตุผล (logical) 14) เป็นที่นิยม

⁶⁸¹Roger Straughan and Jack Wrigley, **Values and Evaluation in Education** (London : Harper and Row, 1980), 78-79.

⁶⁸²Phillip H. Phenix, **Philosophy of Education** (New York: Henry Holt and Company, 1958), 549-551.

(loving) 15) เชื่อฟัง (obedient) 16) สุภาพ (polite) 17) รับผิดชอบ (responsible) และ 18) ควบคุมตนเอง (self controlled) และ 2) ค่านิยมที่เป็นจุดหมายปลายทาง (terminal or ends values) หมายถึง ค่านิยมที่แต่ละบุคคลต้องการไปถึง หรือเป็นจุดหมายปลายทางที่ทุกคนพึงปรารถนา (desirable end-states) มีอยู่ 18 ประการ ได้แก่ 1) ชีวิตที่สะดวกสบาย (a comfortable life) 2) ชีวิตที่ตื่นเต้น (an exciting life) 3) ความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จ (a sense of accomplishment) 4) โลกที่มีสันติสุข (a world of peace) 5) มองโลกแห่งความงาม (a world of beauty) 6) ความเสมอภาค (equality) 7) ความปลอดภัยในครอบครัว (family security) 8) ความอิสระ (freedom) 9) ความสุข (happiness) 10) ความรู้สึกกลมเกลียว (inner harmony) 11) มีความรักที่สมบูรณ์ (mature love) 12) ความมั่นคงของชาติ (national security) 13) ความสงบสุขทางใจ (pleasure) 14) การช่วยเหลือผู้อื่น (salvation) 15) การเคารพตนเอง (self-respect) 16) การยอมรับจากสังคม (social recognition) 17) การมีมิตรแท้ (true friendship) และ 18) ความรอบรู้ (wisdom) ซึ่งความแตกต่างระหว่างค่านิยมทั้ง 2 ชนิด อยู่ที่กลุ่มหนึ่งเป็น “วิถีทาง” (mean) และอีกกลุ่มหนึ่งเป็น “จุดหมายปลายทาง” (Terminal values) มีศูนย์กลางอยู่ที่ตัวบุคคล (self-centre) และมีศูนย์กลางอยู่ที่สังคม (Society-centre) อีกส่วนหนึ่ง⁶⁸³

นอกจากนี้ โรคิช ยังได้เสนอว่า กรอบทฤษฎีเรื่อง โครงสร้างของค่านิยมนี้ตั้งอยู่บนฐานคติ (Assumption) เกี่ยวกับธรรมชาติแห่งค่านิยมของมนุษย์ 5 ประการ ได้แก่ 1) จำนวนของค่านิยมที่แต่ละคนมี จะมีอยู่ไม่มากนักและจะอยู่ในข่ายที่จะนับและศึกษาได้ 2) ความแตกต่างของค่านิยมจะแสดงออกทางระดับ (Degree) 3) ค่านิยมต่าง ๆ สามารถจะนำมาจัดการรวมกันเข้าเป็นระบบค่านิยมได้ 4) บ่อเกิดของค่านิยมก็คือ สังคม วัฒนธรรม และสถาบันทางสังคมต่าง ๆ จนถึงบุคลิกภาพ และ 5) ผลที่ตามมา คือ ค่านิยมของมนุษย์ จะแสดงออกทางเจตคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในเกือบทุกรูปแบบ ที่นักสังคมศาสตร์สนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์⁶⁸⁴

จิราวรรณ บุญฤทธิ ได้จำแนกค่านิยมไทยออกเป็น 5 หมวดหมู่ ดังนี้คือ 1) ค่านิยมด้านความเป็นชาติ คือ พฤติกรรมที่คนไทยให้ความสำคัญต่อชาติ บ้านเมือง และพระมหากษัตริย์ เช่น การจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ การเมือง การปกครอง ตามปัจจัยที่ส่งผลถึงความมั่นคงของชาติ เป็นต้น 2) ค่านิยมด้านศาสนา คือ ตัวกำหนดความประพฤติของคนไทยทางด้านจริยธรรม ซึ่งคำสอนในศาสนาส่วนใหญ่เน้นด้านจริยธรรม เช่น คนไทยมีค่านิยมในความเชื่อเรื่องบุญกรรม เชื่อในเรื่องศาสนาของพระพุทธศาสนา ปฏิบัติตามหลักศีล 5 ได้แก่ ละเว้นจากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต ละเว้นจากการลักขโมย ล้อล่ด ละเว้นจากการประพฤติดิฉันในกาม ละเว้นจากการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง ละเว้นจากการดื่มเครื่องมึนเมา เป็นต้น 3) ค่านิยมทางสังคม คือ ความประพฤติของคนไทยต่อสังคมไทย เช่น มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ยกย่องอำนาจยศศักดิ์ ยอมรับความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม ระบบอาวุโส ช่วยกันรักษาและไม่ทำลายสาธารณสมบัติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น 4) ค่านิยมความเป็นมนุษย์ คือ ความประพฤติของคนไทยส่วนใหญ่ เช่น คนไทยรักสนุก รักความสามัคคี รักความเป็นไทย อิสระ สะดวกสบาย รวมทั้งมีความต้องการพื้นฐานตามสัญชาตญาณของมนุษย์ เป็นต้น และ 5) ค่านิยมการ

⁶⁸³ Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York : The Free Press, 1973), 7-8.

⁶⁸⁴ Milton Rokeach, “A Theory of Organization and Change within Values Attitude System,”

อุปโลกบริโลก คือ ความประพฤติกของคนไทยในเรื่องการใช้จ่ายเพื่ออุปโลกบริโลก เช่น การประหยัคดออม มีความพอดีในการบริโลก หรือนิยมวัตถุสิ่งของจากต่างประเทศ เป็นต้น⁶⁸⁵

ควินน์ (Quinn, 1991) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของค่านิยมว่า ค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงในการทำงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ เพราะค่านิยมมีอิทธิพลต่อความคิดที่แตกต่างกันของบุคคล อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งขององค์การหรือความร่วมมือที่ดี ค่านิยมขององค์การจึงแสดงถึงระดับความสามารถในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การด้วย⁶⁸⁶

เชเมอร์ฮอน (Schermerhorn) ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างของบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของค่านิยมและเจตคติ ค่านิยมมีผลต่อการแสดงออก ดังนั้นค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรม⁶⁸⁷

สุนทรีย์ โคมิน และ สนิท สมักรการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่านิยมไว้ว่า ค่านิยมเป็นมาตรฐานที่ใช้นำพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความต้องการของมนุษย์ ในรูปของแรงจูงใจและความต้องการ นอกจากนั้นระบบค่านิยมของบุคคลยังช่วยในการจัดความขัดแย้ง ช่วยในการตัดสินใจ และค่านิยมยังเป็นรากฐานของปัญหาทางสังคมอีกมากมาย⁶⁸⁸ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงหน้าที่ (Function) และความสำคัญของค่านิยมไว้ ดังนี้คือ 1) ค่านิยมเป็นมาตรฐาน (Standard) ที่ใช้นำการกระทำพฤติกรรมในหลายทาง ได้แก่ 1.1) เป็นตัวนำ (Lead) ให้บุคคลได้แสดงจุดยืนของตนในเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับสังคมออกมาให้เห็นชัดเจน 1.2) กำหนด (Predispose) ให้บุคคลนิยมเลือกอุดมการณ์หนึ่งมากกว่าอุดมการณ์อื่น 1.3) เป็นบรรทัดฐานที่ช่วยนำ (Guide) การกระทำให้เราประพฤติ หรือแสดงตัวต่อผู้อื่น ตามที่ประพฤติเป็นปกติอยู่ทุกวัน 1.4) เป็นบรรทัดฐานที่ใช้ในการประเมิน (Evaluate) ตัดสิน (Judge) ในการชื่นชมยกย่อง (Praise) หรือตำหนิติเตียน (Blame) ตัวเองหรือการกระทำของผู้อื่น 1.5) เป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบว่าเรามีค่านิยมทางจริยธรรม และค่านิยมความสามารถเท่าผู้อื่นมากน้อยเพียงไร 1.6) เป็นบรรทัดฐานที่ใช้ช่วยในการชักชวน (Persuade) หรือสร้างประสิทธิผลต่อคนอื่น โดยสามารถบอกเราได้ว่า ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม หรือการกระทำใดที่จะมีค่าพอที่เราจะกระทำคัดค้าน ถกเถียง หรือพยายามที่จะเปลี่ยน และ 1.7) เป็นบรรทัดฐานที่ถูกใช้เป็นฐาน (Base) สำหรับกระบวนการให้เหตุผลต่อความนึกคิด และการกระทำของบุคคล เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีแห่งตน 2) ค่านิยมเป็นแรงจูงใจ (Motivation) ค่านิยมถือว่ามีองค์ประกอบของแรงจูงใจในตัวเช่นเดียวกับองค์ประกอบทางด้านความระลึกรู้

⁶⁸⁵ จีราวรรณ บุญฤทธิ, “ค่านิยมไทยในภาษาโฆษณาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2542 - 2552” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ภาควิชาภาษาตะวันตก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 24-25.

⁶⁸⁶ David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and Joyce Osland, **The Organizational Behavior Reader**, 5th ed. (USA : Prentice – Hall Inc, 1991), 33-34.

⁶⁸⁷ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Basic organizational behavior** (New York : John Wiley & Sons, 1998), 42.

⁶⁸⁸ สุนทรีย์ โคมิน และ สนิท สมักรการ, **ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย** (กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2522), 1-3.

อารมณ์และพฤติกรรม โดย “ค่านิยมจุดหมายปลายทาง” จะเป็นตัวบ่งชี้ความต้องการหรือเป้าหมายของมนุษย์ และ 3) ระบบค่านิยมเป็นแผนสำหรับการตัดสินใจ และแก้ความขัดแย้ง เพราะระบบค่านิยมจะเป็นที่รวมของหลักการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้เรียนรู้มา ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถตัดสินใจระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และเป็นการช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วย⁶⁸⁹

ฟิชเทอร์ (Fichter, 1977) ได้อธิบายหน้าที่ที่สำคัญของค่านิยม ไว้ดังนี้คือ 1) ค่านิยมเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการสำหรับการพิจารณาตัดสินใจให้กับบุคคลทำให้บุคคลแต่ละคนรู้จักดีของตนเอง 2) ค่านิยมชักจูงให้บุคคลสนใจเฉพาะในสิ่งที่พึงปรารถนา มีประโยชน์ และมีความสำคัญ 3) ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานที่ช่วยบุคคลในการเลือกประพฤติปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมตามบทบาทที่ตนมีในสังคม 4) ค่านิยมทำหน้าที่เป็นตัวคอยควบคุมความประพฤติของบุคคลในสังคมกล่าวคือเป็นตัวที่คอยบังคับให้บุคคลปฏิบัติตามบรรทัดฐาน ช่วยให้บุคคลประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรและถ้าบุคคลใดประพฤติปฏิบัติตามที่มิได้การยกย่องสรรเสริญ และ 5) ค่านิยมทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวที่ทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่น หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม⁶⁹⁰

จิราวรรณ บุญฤทธิ ได้สรุปถึงหน้าที่ของค่านิยม ไว้ดังนี้คือ 1) ค่านิยมทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ (criteria) หรือมาตรฐาน (standard) ที่ใช้นำพฤติกรรม การปฏิบัติในหลายทาง เช่น 1.1) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตัดสิน ชื่นชม ยกย่อง หรือติเตียนตนเองหรือ การกระทำของคนอื่น 1.2) เป็นตัวช่วยกำหนดให้เราเลือกนิยามอุดมการณ์ทางการเมืองบางอุดมการณ์มากกว่าอุดมการณ์อื่น 1.3) จูงให้เราแสดงจุดยืนของเราในเรื่องต่างๆ 1.4) เป็นบรรทัดฐานที่ใช้ช่วยในการชักชวน (influence) ทำทาบ คัดค้าน และถกเถียงหรือพยายามที่จะเปลี่ยน และ 1.5) เป็นบรรทัดฐานสำหรับกระบวนการให้เหตุผลต่อความนึกคิดและการกระทำของตน (process of rationalization) 2) ระบบค่านิยมเป็นแผนการระดม (cognitive general plan) ที่ใช้สำหรับตัดสินใจและแก้ความขัดแย้ง และ 3) ค่านิยมทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความต้องการและแรงจูงใจของมนุษย์⁶⁹¹

บลูมและคณะ (Bloom and Others, 1990) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านจิตพิสัยแบบรวมๆ โดยไม่ได้แยกออกเป็นคุณลักษณะย่อย แล้วนำเสนอแนวคิดว่าการบวนการภายในจิตของคนในการพัฒนาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบทางด้านจิตพิสัยมีลำดับขั้นการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการรับรู้ (Receiving) เป็นขั้นที่คนจะแสดงพฤติกรรมรับสัมผัสว่ามีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น จากการถูกสิ่งเร้ากระตุ้นให้มีความรู้สึกไวต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าทำให้มีความตั้งใจ หรือสนใจต่อสิ่งเร้าที่แสดงออกเป็นการรับสัมผัสสิ่งเร้าเท่านั้น ขั้นการรับรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ 1.1) ความรู้ตัวหรือความตระหนัก (Awareness) พฤติกรรมขั้นแรกนี้เป็นแค่เพียงแต่มีความรู้ตัวในสิ่งเร้าซึ่งนำเข้าสู่สถานการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งของหรือสภาวะ ความรู้ตัวมิได้หมายถึงการตีราคาคุณภาพหรือธรรมชาติของสิ่งเร้า แต่เป็นการรับสัมผัสว่ามีสิ่งเร้า

⁶⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, 22-24.

⁶⁹⁰ คุณหญิง ขอบธรรมดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 41.

⁶⁹¹ จิราวรรณ บุญฤทธิ, “ค่านิยมไทยในภาษาโฆษณาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2542 - 2552” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ภาควิชาภาษาตะวันตก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 18-19.

เกิดขึ้นเป็นความรู้ขั้นต้นในระหว่างที่มีการรู้ตัว สิ่งของหรือปรากฏการณ์จะเด่นชัดออกมาชั่วคราวเหมือนเป็นภาพ
 หยาบๆ 1.2) ความตั้งใจรับรู้ (Willingness to receive) พฤติกรรมขั้นนี้เป็นพฤติกรรมที่มีระดับสูงขึ้นมาจากขั้นแรก
 ในขั้นนี้บุคคลเกิดความสนใจในสิ่งเร้า เกิดความพึงพอใจ ให้ความสนใจในการรับสิ่งเร้าเหล่านั้นๆ เช่น ให้ความสนใจ
 เป็นอย่างดีในการรับรู้ และ 1.3) ความตั้งใจที่มีการควบคุมหรือจัดสรร (Controlled or selected attention)
 พฤติกรรมขั้นนี้เกิดต่อเนื่องจากความตั้งใจรับรู้ โดยบุคคลจะเลือกให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าที่ตนเองพอใจ
 หรืออาศัยความประทับใจที่มีมาก่อน หรือให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์ที่ควบคุมให้บุคคลเกิดความ
 สนใจต่อสิ่งเร้า นั้น เพื่อให้บุคคลเลือกสิ่งเร้า นั้น ทั้งๆที่มีสิ่งเร้าอื่น ๆ อีกหลายอย่างเรียกร้องความสนใจอยู่ ดังนั้น
 สิ่งเร้าที่พอจะได้รับการเลือก และได้รับความสนใจมากกว่าสิ่งเร้าที่ไม่ชอบที่ไม่สนใจ 2) ขั้นการตอบสนอง
 (Responding) เป็นพฤติกรรมต่อเนื่องจากการรับรู้ โดยที่บุคคลไม่เพียงแต่จะตั้งใจรับรู้เท่านั้น แต่จะต้องมีการ
 แสดงออกซึ่งความตั้งใจนั้น แต่พฤติกรรมขั้นนี้ยังไม่บ่งบอกถึงเจตคติหรือค่านิยมของบุคคลนั้น แต่พฤติกรรมนั้น
 บ่งบอกว่าบุคคลกำลังแสดงพฤติกรรมบางอย่างเกี่ยวกับสิ่งเร้า นั้น นอกเหนือจากการรับรู้เพียงอย่างเดียว การ
 ตอบสนองเป็นขั้นตอนที่อาจจะมีความสนใจของบุคคลนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้พฤติกรรมตอบสนอง แบ่งย่อย
 ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1) การยินยอมในการตอบสนอง (Acquiescence in responding) พฤติกรรมนี้อาจจะ
 เรียกว่า ความเชื่อฟัง โดยอาจจะแสดงกิริยาตอบสนอง แต่เขาอาจไม่เต็มใจ ที่จะยอมรับการกระทำเช่นนั้น 2.2)
 ความตั้งใจที่ตอบสนอง (Willingness to respond) พฤติกรรมขั้นนี้เป็นขั้นที่บุคคลเกิดความเต็มใจ และตั้งใจที่จะ
 ยอมรับและแสดงพฤติกรรมสนองตอบต่อสิ่งเร้า นั้นอย่างเต็มที่ หรือเกิดความสมัครใจที่จะแสดงพฤติกรรม
 เหล่านี้ ออกมาอย่างแท้จริง ไม่ใช่เกิดจากการกลัวถูกลงโทษหรือไม่มีทางเลือก แต่เป็นการให้ความร่วมมือด้วย
 ความต้องการของเขาเอง และ 2.3) ความพอใจในการตอบสนอง (Satisfaction in response) เป็นพฤติกรรมที่
 เกี่ยวเนื่องจากการตั้งใจที่ตอบสนอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ควบคู่กับความรู้สึกพอใจ ซึ่งเป็นการ
 ตอบสนองของอารมณ์ หรือมีความสนุกสนานเบิกบานใจด้วย เช่น มีความสนุกสนานเพลิดเพลินในการอ่าน หรือ
 สนุกสนานการแสดงดนตรี ในเมื่อเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความสุข 3) ขั้นการเห็นคุณค่า (Valuing) พฤติกรรมขั้น
 นี้เกิดจากประสบการณ์หรือผลผลิตทางสังคมที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคคลได้ประเมิน และได้รับการยอมรับอย่างซื่อๆ
 ซึ่งในที่สุดก็ยึดถือเป็นแนวทาง หรือเป็นเกณฑ์ของเขา ส่วนประกอบที่สำคัญของการเห็นคุณค่า เกิดจากความ
 ยินยอมของแต่ละคนต่อคุณค่าบางอย่างที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในขั้นนี้บุคคลจะเริ่มเห็นคุณค่าประโยชน์ของสิ่งที่
 เขารับรู้ และสิ่งที่เขาตอบสนองแล้ว ไม่ใช่เพียงแต่รับรู้ หรือตอบสนองไปตามกฎเกณฑ์ ซึ่งมีลำดับขั้นการเกิด
 พฤติกรรมตามขั้นย่อยๆ ได้แก่ 3.1) การยอมรับในคุณค่า (Acceptance of a value) พฤติกรรมขั้นนี้เป็น การเพิ่มพูน
 ประสบการณ์ในสิ่งเร้า นั้นๆ โดยพยายามปฏิบัติตามบ่อยครั้งเข้าซึ่งเป็นการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอ 3.2) การ
 พยายามเห็นคุณค่า (Preference for a value) พฤติกรรมขั้นนี้ไม่เพียงแต่การยอมรับคุณค่าเท่านั้น แต่จะรวมถึงความ
 ตั้งใจในการแสดงตัว เพื่อให้ผู้อื่นได้เห็นและได้ทราบด้วย โดยการเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนร่วมมือในกิจกรรมที่
 ส่งเสริมสิ่งที่เห็นด้วย และ 3.3) การผูกพัน (Commitment) พฤติกรรมในขั้นนี้มีความแน่นอนมากขึ้นแสดงถึง
 ความศรัทธา และการยอมรับความเชื่อ ซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีเหตุผล โดยการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่เห็น
 คุณค่าและปฏิเสธคัดค้าน โต้แย้ง ขัดขวางการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่เขาไม่เห็นคุณค่า และจะต้องมีการขยาย
 พฤติกรรม หรือการกระทำที่แสดงถึงค่านิยมนั้นออกไปอีก 4) ขั้นการจัดระบบ (Organization) เมื่อบุคคลพัฒนา
 คุณลักษณะมาถึงขั้นนี้หมายความว่า เขาจะพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เขายอมรับ

และเห็นคุณค่าของคุณลักษณะนั้น เขาจะพยายามพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม (Value) หลากๆด้านพร้อมๆกัน พยายามจัดลำดับค่านิยมต่างๆ ที่รับมา แล้วปรับตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ที่ยอมรับนั้น ในพฤติกรรมการจัดระบบนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 2.1) การสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับค่านิยม (Conceptualization of a value) พฤติกรรมในขั้นนี้แสดงถึงการเกิดค่านิยมหรือการเห็นคุณค่า (Valuing) เป็นการเพิ่มพูนค่านิยม หรือความเชื่อในสิ่งใหม่ มีการสร้างมโนทัศน์ที่จะช่วยทำให้บุคคลได้เห็นว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นใหม่กับค่านิยมที่มีอยู่เดิมสัมพันธ์กันอย่างไร และ 2.2) การสร้างระบบค่านิยม (Organization of a value) พฤติกรรมในขั้นนี้บุคคลจะนำค่านิยมต่างๆที่มีความซับซ้อนมาจัดระบบค่านิยม เขาจะพยายามชั่งน้ำหนักค่านิยมต่างๆที่เขายอมรับ จัดลำดับค่านิยมเหล่านั้นสร้างกฎเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เขายอมรับและระบบที่เขาสร้างขึ้น แล้วนำไปใช้กับตนเอง หรือพยายามชวนให้ผู้อื่นยอมรับระบบนั้น และ 5) ขั้นการสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) พัฒนาการขั้นจัดระบบเป็นการเริ่มต้นของการวางตัว หรือการยอมรับคุณลักษณะที่บุคคลเห็นคุณค่ามาเป็นลักษณะเฉพาะของตัว กล่าวคือ เมื่อการจัดระบบคุณลักษณะที่มีคุณค่าสำหรับตัวเองเข้าสู่รูปเข้ารอยแล้ว บุคคลก็จะยึดถือระบบที่จัดนั้นเป็นของตนเองแล้วปฏิบัติหรือยึดถือต่อไปจนเกิดเป็นการแสดงออกโดยอัตโนมัติ หมายความว่า เมื่อใดก็ตามที่เขาอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งเร้า เขาก็จะแสดงออกตอบสนองในรูปแบบคงเส้นคงวาสม่ำเสมอ จนจัดได้ว่าเป็นลักษณะประจำตัวของเขาในที่สุด พฤติกรรมขั้นนี้แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 5.1) ขั้นการสร้างข้อสรุป (Generalized set) ได้แก่ การพยายามปรับปรุงระบบที่เขาพยายามจัดจนอยู่ในขั้นสมบูรณ์ในตัวเอง คือ การพยายามปรับพฤติกรรมของตนเองให้สมบูรณ์พร้อม ตามแนวหรือระบบที่ตนเองต้องการ และ 5.2) ขั้นสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) พฤติกรรมขั้นนี้สังเกตได้จากการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอและถาวร จนได้รับการยอมรับจากวงการ หรือหมู่คณะว่าเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของเขา ซึ่งเป็นเครื่องแสดงว่าได้เกิดคุณลักษณะเฉพาะตัวของเขา ซึ่งเป็นเครื่องแสดงว่าได้เกิดคุณลักษณะเฉพาะนั้นๆ ในตัวเอง และสามารถบอกเอกลักษณ์แต่ละคนได้เกือบสมบูรณ์⁶⁹²

อัลพอร์ท, เวอร์นอนและลินเซย์ (Allport, Vernon and Lindsey) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบค่านิยมในการทำงานของบุคคลซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ค่านิยมทางวิชาการ ค่านิยมทางเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสังคม ค่านิยมทางการปกครอง ค่านิยมทางสุนทรียภาพ และค่านิยมทางศาสนา ผลจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบอาชีพแตกต่างกัน ได้แก่ รัฐมนตรี ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและนักวิทยาศาสตร์อุตสาหกรรม มีค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน⁶⁹³

ฉัตรชัย บัวกันต์ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 5 ประการ คือ “ร่วมทีมทำงาน สร้างสรรค์องค์กร สอดคล้องเป้าหมาย โปร่งใสเป็นธรรม นำประโยชน์ส่วนรวม” 2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน

⁶⁹² นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล, การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2551), 24.

⁶⁹³ G.W. Allport, E. P. Vernon, and G.Lindzey, *A Study of Values* (Boston : Houghton Mifflin, 1960), 265.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทบุคลากร ประเภทตำแหน่งข้าราชการ คุณวุฒิทางการศึกษา อายุราชการหรืออายุการปฏิบัติงาน และสำนัก/หน่วยงานที่สังกัด 3) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการปลูกฝังค่านิยมร่วมให้แก่บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้มีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมขององค์กรที่เหมาะสม กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 226 คน และกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มแบบเจาะจงเพื่อสัมภาษณ์จำนวน 20 คน เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงที่เป็นข้าราชการกลุ่มวิชาการ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า โดยมีอายุราชการ 1-5 ปี 2) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีระดับพฤติกรรมการทำงาน ตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรมากที่สุดคือด้าน “โปร่งใสเป็นธรรม” รองลงมาคือด้าน “ร่วมทีมทำงาน” และ ด้าน “นำประโยชน์ส่วนรวม” 3) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เป็นเพศชายและหญิงมีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีพฤติกรรมแตกต่างกันในด้าน “สอดคล้องเป้าหมาย” ด้าน “โปร่งใสเป็นธรรม” และด้าน “นำประโยชน์ส่วนรวม” โดยบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการในภาพรวมและจำแนกรายด้านทุกด้านมากที่สุด 5) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประเภทต่างๆ ทั้งข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ มีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 6) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกตามประเภทตำแหน่งข้าราชการ ได้แก่ กลุ่มบริหาร กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติงานทั่วไป มีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการกลุ่มบริหารมีค่าเฉลี่ยของระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมและจำแนกรายด้านทุกด้านมากที่สุด 7) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่ามีค่าเฉลี่ยของระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมและจำแนกรายด้านทุกด้านมากที่สุด 8) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่มีอายุราชการหรืออายุการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมการทำงานตามรายด้านในด้านนำประโยชน์ส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีอายุราชการหรืออายุการปฏิบัติงานมากกว่า 25 ปี มีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมมากที่สุด และ 9) บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่อยู่ต่างสำนัก/หน่วยงานมีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 แต่มีระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมรายด้านแตกต่างกันเฉพาะในด้านนำประโยชน์ส่วนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่สังกัดสำนัก/หน่วยงานในกำกับของสกอ. (สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา และ โครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย) มีค่าเฉลี่ยของระดับพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กร 5 ประการของสกอ. ในภาพรวมมากที่สุด

สำหรับจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมขององค์กร รวมทั้งการปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรให้กับบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สำคัญคือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจุดแข็งที่มีกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน มีเจตคติและจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากร ได้แก่บุคลากรบางส่วนนึกถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ขององค์กร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง รวมทั้งผู้บริหารแต่ละระดับจะมอบหมายงานตามหน้าที่ของสำนัก/หน่วยงาน และรายบุคคลไม่กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมขององค์กรคือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติควรกำหนดความมุ่งมั่นร่วมกันในการปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วม โดยผู้บริหารต้องสื่อสารและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และมุ่งเน้นปลูกฝังค่านิยมร่วมให้กับบุคลากรโดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกับผู้บริหาร รวมทั้งให้ผู้บริหารทุกระดับกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานและกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ⁶⁹⁴

2) เจตคติ

คำว่า “attitude” ในภาษาอังกฤษนั้นมีคำที่บัญญัติขึ้นมาใช้ในภาษาไทยอยู่ 2 คำด้วยกัน คือ “ทัศนคติและเจตคติ” ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางทางการศึกษาและสาขาวิชาอื่น เช่น รัฐศาสตร์ แพทยศาสตร์ เป็นต้น โดยคำว่า “ทัศนคติ” เป็นคำที่กำหนดใช้แทน “attitude” ในเบื้องต้น คำนี้ได้ใช้จนเป็นที่เข้าใจตรงกัน และใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษามาก่อนแล้ว แต่ต่อมาภายหลังมีผู้เห็นว่าคำนี้ไม่ตรงกับ ความหมายของคำว่า “attitude” เสียทีเดียว จึงได้เปลี่ยนมาใช้คำว่า “เจตคติ” แทน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายเจตคติไว้ว่า “ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” และกำกับไว้ว่ามาจากภาษาอังกฤษว่า “attitude” และความหมายทัศนคติไว้ว่า “แนวความคิดเห็น” โดยไม่ได้เทียบคำภาษาอังกฤษไว้ว่าเนื่องจากเกรงว่าจะสับสนกับ “เจตคติ” ซึ่งมาจากคำว่า “attitude” ในภาษาอังกฤษเช่นเดียวกันก็เป็นได้ ดังนั้นการใช้คำว่า “ทัศนคติ” กับ “เจตคติ” จึงไม่มีนัยที่แตกต่างกันเมื่อมีเจตนาใช้แทน “attitude” เช่นเดียวกัน เพียงแต่ถ้าเลือกใช้คำว่า “เจตคติ” ให้เข้ากับยุคสมัย ก็จะแสดงให้เห็นว่าท่าน ไม่ตกยุค เพราะได้เลือกใช้คำตามที่สังคมได้กำหนดขึ้นใหม่แล้ว⁶⁹⁵

⁶⁹⁴ ฉัตรชัย บัวกันต์, “พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,” รายงานผลการศึกษาวิจัย โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553), บทคัดย่อ.

⁶⁹⁵ สมเกียรติ รัชย์มณี, “รักษะภาษาไทย,” นิตยสารรายปักษ์กุลสตรี 972 (กรกฎาคม 2554): 115.

เธอร์สโตน (Thurstone) ได้ให้ความหมายเจตคติไว้ว่า หมายถึงผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความคิด ความกลัวบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางด้านการพูดเป็นความคิดและความคิดนี้เป็นลักษณะของเจตคติ ดังนั้นถ้าจะวัดเจตคติดีก็สามารถวัดได้ โดยวัดความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เจตคติเป็นระดับของความมากน้อยของความรู้สึกในด้านบวกและลบที่มีต่อสิ่งต่างๆ เจตคติเป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกในด้านบวกและลบที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นไปได้ในหลายอย่างเป็นต้นว่า สิ่งของ บุคคล บทบาท ความองคการ ความคิดเป็นต้น ความรู้สึกเหล่านี้สามารถบอกความแตกต่างว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย⁶⁹⁶

มอร์แกนและคิง (Morgan and King) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงอารมณ์ที่ซับซ้อนของบุคคลในการที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สถาบัน หรือเรื่องราวของสังคม⁶⁹⁷

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายเจตคติไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อ ความคิดหรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถระบุได้ว่าถูกต้องหรือไม่⁶⁹⁸

แอสแซล (Assael) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความมีใจโน้มเอียงอันเกิดจากเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อวัตถุ หรือระดับชั้นของวัตถุ ในลักษณะเห็นดีเห็นชอบหรือไม่ชอบอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างสม่ำเสมอ⁶⁹⁹

ชิฟฟ์แมน และคานุก (Schiffman and Kanuk) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความโน้มเอียงที่เรียนรู้เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง⁷⁰⁰

โดยสรุปแล้วเจตคตินั้นหมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกทางจิตใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งอาจเป็นการเข้าหาหรือหนี คล้อยตามหรือว่าต่อต้านบุคคล สภาวะการณ์บางอย่างหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รัก เกลียด กลัว ไม่พอใจต่อสิ่งนั้น เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เจตคตินั้นเป็นความโน้มเอียงทางบวกหรือลบที่บุคคลจะตอบสนองต่อเป้าหมายบุคคลหรือเหตุการณ์ เจตคติจะสะท้อนความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและอยู่รอบตัวเขา เช่น ตนเอง ครอบครัว งาน เพื่อร่วมงาน และสังคม เป็นต้น โดยที่บุคคลอาจจะแสดงออกด้วยความตั้งใจหรือความเคยชิน เจตคติจึงมีลักษณะเป็นระดับความรู้สึกทางจิตวิทยาที่เรามีต่อสิ่งต่าง ๆ และจะเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบว่าชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งเป็นระดับทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

⁶⁹⁶L. L. Thurstone, **Attitude Theory and Measurement** (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967), 119.

⁶⁹⁷Clifford T. Morgan and Richard A. King, **Introduction to Psychology** (Tokyo: McGraw-Hill, 1971), 214.

⁶⁹⁸Carter V. Good, **Dictionary of Education**, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, 1979), 113.

⁶⁹⁹Henry Assael, **Consumer behavior and marketing action**, 6th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1998), 282.

⁷⁰⁰Leon G. Schiffman and Leslie Lazer Kanuk, **Consumer behavior**, 8th ed. (New Jersey: Prentice-Hall International, 2004), 200.

ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ 1) ระดับความชอบ (Affection) เป็นเจตคติที่มีต่อสภาพแวดล้อมและบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ โดยมีได้คำนึงถึงเหตุผลเป็นหลัก ไม่สามารถบอกเหตุผลได้ซึ่งอาจเกิดอคติบางประการก็ได้ 2) ระดับที่มีการพิจารณา (Cognition) เป็นเจตคติที่เกิดขึ้นจากการประมวลข้อมูลและเหตุผลประกอบการใช้ภูมิปัญญาและวิจารณญาณของบุคคล ซึ่งบุคคลจะสามารถอธิบายสาเหตุของการแสดงเจตคติของเขาได้ และสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น และ 3) ระดับปฏิบัติ (Action) เป็นเจตคติที่แสดงออกโดยการกระทำของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อม โดยมีผลทำให้เขาทำการตอบสนองอย่างเป็นรูปธรรม⁷⁰¹

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวไว้ว่า เจตคติเป็นผลของความรู้สึกทางใจ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปในทางหนึ่งทางใด เจตคติจึงเป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่ส่งผลสะท้อนมาสู่พฤติกรรมของคน เพราะฉะนั้น พฤติกรรมของมนุษย์ก็คือการแสดงออกของเจตคติของเขา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการเรียนรู้อันรวมเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ เมื่อภูมิหลังของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดเจตคติในการประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งเดียวกันในลักษณะแตกต่างกัน เป็นต้นว่า การวางตัวของหัวหน้าแบบหนึ่งทำให้อุทกน่องบางคนมีความรู้สึกว่า หัวหน้ามีความเป็นกันเองและให้ความคุ้มครองยุติธรรมดี ความรู้สึกที่จะร่วมมือในการทำงานก็จะมิมมาก แต่อีกพวกหนึ่งอาจมีความรู้สึกว่าหัวหน้ามีลักษณะเป็นเผด็จการ ชอบใช้แต่อำนาจขู่เข็ญ อุทกน่องพวกนี้ก็จะปฏิบัติงานเพียงเพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปตามหน้าที่ ไม่มีความรู้สึกร่วมมือ หรืออุทกตนเช่นพวกแรก การที่บุคคลมีเจตคติอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น บางทีเขาอาจนึกไม่ออกว่าทำไมตนจึงมีทัศนะนั้น ทั้งนี้เพราะว่าประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดทัศนะนั้นอาจมีมานานแล้วจนนึกไม่ถึงว่ามีเหตุมาจากไหน อย่างไรก็ตาม ความเคยชินที่แสดงทัศนคติต่อบุคคลอื่นในแบบหนึ่งเป็นประจำ อาจทำให้เขาเคยชินจนลืมตระหนักถึงว่าเป็นทัศนคติที่ดีหรือเลว⁷⁰² ดังนั้นเจตคติจึงมีลักษณะเป็นระดับความรู้สึกที่เรามีต่อวัตถุทางจิตใจ (psychological object) จุดเริ่มต้นของเจตคติอาจเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบต่างๆ ในการชอบหรือเข้าหา (approach) หรือการไม่ชอบ หรือการถอยห่าง (withdrawal) แต่แท้จริงนั้น ท่าทีจะมีได้ด้วยกันเป็น 3 ระดับ ซึ่งแคทและสทอตแลนด์ (Kath and Stotland) ได้เสนอไว้ว่า คือ 1) ระดับที่เป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ (affective) โดยไม่นำพาต่อข้อเท็จจริง กล่าวคือ มีความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นเบื้องต้น เช่น ทัศนคติที่ชอบทางการเมืองแบบหนึ่ง แต่ไม่ชอบอีกแบบหนึ่ง ซึ่งก็ไม้อาจบอกหรือให้เหตุผลว่าทำไมถึงชอบแบบหนึ่งและไม่ชอบอีกแบบหนึ่ง 2) ระดับที่เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการรับรู้ (cognitive) ทัศนคติในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาจากประสบการณ์อันเป็นกระบวนการทางปัญญาในระดับที่สูงขึ้น บุคคลอาจจะโต้แย้งเรื่องคุณงามความดีของระบบการเมืองแบบหนึ่ง โดยที่เขาได้คิดพิจารณาและเข้าใจถึงสิ่งนั้นหลักจากที่ได้ใช้ภูมิปัญญาของเขาไตร่ตรองแล้ว และ 3) ระดับที่เป็นการปฏิบัติ (action) เจตคติในรูปแบบนี้อาจกล่าวได้ว่า เกิดจากมีความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนมี

⁷⁰¹ ฉันทวิมล ใจเรณูนันทน์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น, 2551), 43.

⁷⁰² อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) 243-244.

ความรู้สึกรุนแรงถึงขั้นแสดงออกเป็นรูปการกระทำ ซึ่งจะเห็นได้ว่า เจตคติของคนอาจจะมีลักษณะระดับใดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ภูมิหลัง และวิถีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้อง⁷⁰³

ทั้งนี้อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงความสำคัญของเจตคติไว้ว่า การบริหารงานในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสนใจในเรื่องเจตคติของคนในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเชื่อว่า เจตคติของคนงานจะมีอิทธิพลต่อผลผลิต และประสิทธิภาพขององค์กร การเรียนรู้ถึงเจตคติของบุคคลในองค์กรจะเป็นวิธีหนึ่งซึ่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร และขวัญในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย⁷⁰⁴

สุชา จันทรเฒ ได้กล่าวถึงความสำคัญของเจตคติไว้ว่า เจตคตินั้นมีความสำคัญต่อการอยู่รวมกันในสังคมเป็นอย่างมาก บุคคลผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อบุคคลใด วัตถุใด เหตุการณ์ใดหรือเรื่องใด บุคคลนั้นก็จะไม่รังเกียจต่อสิ่งเหล่านั้น เช่น นักเรียนคนใดที่มีทัศนคติที่ดีต่อครูสอน นักเรียนคนนั้นก็จะชอบเรียนกับครู ครูก็จะสอนด้วยความสะดวก ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอันมากต่อการเรียนการสอน⁷⁰⁵

เทรนดิส (Triandis) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของเจตคติไว้ดังนี้คือ 1) เจตคติช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยการจัดรูปแบบหรือจัดระบบสิ่งของต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา 2) เจตคติช่วยให้มีการเข้าข้างตัวบุคคล โดยช่วยให้บุคคลนั้นหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีและช่วยปกปิดความจริงบางอย่าง 3) เจตคติช่วยบุคคลในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน ซึ่งมีปฏิกิริยาตอบโต้หรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกไปนั้นส่วนมากจะนำในสิ่งที่นำความพอใจมาให้ และ 4) เจตคติช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงค่านิยมพื้นฐานของตนเอง⁷⁰⁶

ทั้งนี้เทรนดิสยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติไว้ 3 ส่วนได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component) ได้แก่ ความรู้และความคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้า ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มหรือสถานการณ์ใดๆ ความรู้และความคิดดังกล่าวจะเป็นส่วนกำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความรู้และการติดต่อกับสิ่งเร้าได้ครบถ้วนแล้ว บุคคลจะมีความคิดเห็นต่อสิ่งเร้าในทางบวกหรือลบชัดเจนขึ้น 2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) ได้แก่ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า อารมณ์หรือความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นส่วนกำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งใด บุคคลก็จะมีความคิดเห็นในทางบวกต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกไม่ดีต่อสิ่งใด บุคคลจะมีความคิดเห็นในทางลบ และ 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นสิ่งบอกลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งเร้านั้นชัดเจนแน่นอนความคิดเห็นก็ย่อมมีลักษณะเป็นบวกหรือลบชัดเจนแน่นอน⁷⁰⁷

ซิมปาร์โดและลิปเป (Zimbardo and Leippe) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบโดยทั่วไปของเจตคติไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบทางความรู้เชิงประมาณค่า (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้อง

⁷⁰³ เรื่องเดียวกัน.

⁷⁰⁴ เรื่องเดียวกัน.

⁷⁰⁵ สุชา จันทรเฒ, **จิตวิทยาทั่วไป** (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541), 242.

⁷⁰⁶ Hary C. Triandis, **Attitude and Change** (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1971), 4-5.

⁷⁰⁷ Ibid., 2-3.

ความรู้ ความคิด ความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่เราจะมีเจตคติตอบว่าดีมีประโยชน์ หรือเลว ไม่มีประโยชน์ ถ้าเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเลย เราจะมีเจตคติต่อสิ่งนั้นไม่ได้ ซึ่งความรู้เป็นต้นนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลจะได้รับจากประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว จึงเข้ามามีอิทธิพลต่อการตีความสิ่งต่างๆ ของบุคคล 2) องค์ประกอบทางอารมณ์ (Affective Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวกับความรู้สึกหรืออารมณ์ต่อสิ่งที่เรามีเจตคติ โดยความเชื่อ ประสบการณ์ หรืออารมณ์อื่นๆ ที่มาผลักดันโดยบุคคลไม่รู้ตัว ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นตัวเร้าความคิด ขณะที่บุคคลคิดถึงสิ่งหนึ่งแล้วมีความรู้สึกชอบหรือเห็นว่าเป็นทัศนคติทางบวก แต่ถ้าไม่ชอบหรือคิดว่าเป็นสิ่งไม่ดีก็เป็นทัศนคติทางลบ และ 3) องค์ประกอบทางด้านความพร้อมที่จะแสดงออก (Behavioral Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวกับความพร้อมที่จะแสดงออกหรือการตอบสนองสิ่งเร้าตามเจตคติที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมต่อสิ่งที่บุคคลมีเจตคตินั้น ได้รับอิทธิพลมาจากความเชื่อและความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งนั้น⁷⁰⁸

ชิฟฟ์แมน และคานุก (Schiffman and Kanuk) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเจตคติ มี 3 ประการ คือ 1) ความเข้าใจ (The Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงความรู้ การรับรู้ ความเข้าใจ และส่วนที่เป็นความเชื่อของผู้บริโภคที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งส่วนที่ชอบและไม่ชอบ ความรู้และการรับรู้ที่ได้รับจาก ประสบการณ์โดยตรง หรือได้รับจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดความเชื่อถือ ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ หากบุคคลมีความรู้หรือคิดว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น หากมีความรู้มาก่อนว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น 2) ความรู้สึก (The Affective Component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ หรือความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือตราสินค้า อันเป็นผลมาจากความเชื่อในสิ่งนั้น ๆ ซึ่งมีผลต่างกันไปตามบุคลิกภาพของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละคน การประเมินทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จึงเป็นการสรุปความโน้มเอียงของผู้บริโภคที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น อารมณ์และความรู้สึกเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับการประเมินสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการวัดทัศนคติโดยทั่วไป นั่นคือ การที่บุคคลพิจารณาสินค้านั้นว่าชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดีพอใจหรือไม่พอใจ โดยแสดงความรู้สึกออกมาในทางบวกหรือทางลบ และ 3) แนวโน้มพฤติกรรม (The Conative Component) เป็นองค์ประกอบที่แสดงออกของผู้บริโภคต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความนึกคิด และองค์ประกอบด้านความรู้สึก องค์ประกอบดังกล่าวสามารถวัดได้จากความตั้งใจที่จะซื้อของผู้บริโภค (Intention to buy) นักการตลาดพยายามที่จะใช้องค์ประกอบนี้เพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคเกิดความตั้งใจที่จะซื้อ โดยปราศจากอิทธิพลของความเชื่อและความรู้สึกด้วยวิธีการลดราคาสินค้า หรือเสนอкупองส่วนลดพิเศษ ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจจะทำให้ผู้บริโภคเกิดการทดลองในสินค้าที่มีความรู้สึกชอบน้อยกว่า⁷⁰⁹

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบกัน ได้แก่ 1) องค์ประกอบทางด้านความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) การรับรู้ (Perception) และความเชื่อ (Beliefs) ที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งส่วนของความเข้าใจเป็นส่วนประกอบแรก ซึ่งก็คือ ความรู้และการรับรู้ซึ่งได้มาจากการผสมกันระหว่างประสบการณ์โดยตรงต่อเจตคติ

⁷⁰⁸ Philip Zimbardo and Michael Leippe, 1991, อ้างถึงใน อรวรรณ ปิลันท์โอวาท, การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 34.

⁷⁰⁹ Leon G. Schiffman, and Leslie Lazer Kanuk, **Consumer behavior**, 8th ed. (New Jersey: Prentice-Hall International, 2004), 256-259.

และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งข้อมูล ความรู้และผลกระทบต่อการรับรู้นี้จะกำหนดความเชื่อถือ ซึ่งหมายถึงสภาพด้านจิตใจ ที่สะท้อนความรู้เฉพาะอย่างของบุคคลและการประเมินเกี่ยวกับความคิด บุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นส่วนที่สะท้อนถึงอารมณ์ (Emotion) หรือความรู้สึก (Feeling) ของบุคคลที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งสภาพอารมณ์จะสามารถเพิ่มประสบการณ์ด้านบวก(Positive) หรือด้านลบ (Negative) ซึ่งประสบการณ์จะมีผลกระทบด้านจิตใจ วิธีการปฏิบัติที่ใช้วัดการประเมินผลอาศัยเกณฑ์การให้คะแนนความพึงพอใจ ดีหรือไม่ดีเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย 3) องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นส่วนที่สะท้อนถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม การปฏิบัติหรือปฏิกริยาของผู้บริโภคด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อเจตคติที่มีต่อสิ่งหนึ่ง⁷¹⁰

อริย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเจตคติแล้วทำการจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เจตคติทางเชิงบวก เป็นเจตคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกมีความรู้สึก หรืออารมณ์ จากสภาพจิตใจได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กรอื่นๆ เช่น กลุ่มชาวเกษตรกรย่อมมีเจตคติทางบวก หรือมีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์การเกษตร และให้ความสนับสนุนร่วมมือด้วยการเข้าเป็นสมาชิก และร่วมในกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ เป็นต้น 2) เจตคติทางลบหรือไม่ดี คือ เจตคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือ หรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงานองค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กร และอื่นๆ เช่น พนักงานบางคนอาจมีเจตคติในเชิงลบต่อบริษัท ก่อให้เกิดอคติขึ้นในจิตใจของเขายจนพยายาม ประพฤติ และปฏิบัติต่อต้านกฎระเบียบของบริษัท อยู่เสมอ และ 3) การไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่นๆ โดยสิ้นเชิง เช่น นักศึกษาบางคนอาจมีเจตคตินิ่งเฉยอย่างไม่มีความคิดเห็นต่อปัญหาได้เถียงเรื่องกฎระเบียบว่าด้วยระเบียบของนักศึกษา ซึ่งเจตคติทั้ง 3 ประเภทนี้ บุคคลอาจจะมีเพียงประการเดียวหรือหลายประการก็ได้ ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ หรือค่านิยมอื่นๆ ที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์⁷¹¹

แดลเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) ได้อธิบายถึงหน้าที่หรือกลไกของเจตคติ ที่สำคัญไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) เพื่อใช้สำหรับการปรับตัว (Adjustment) หมายความว่า ตัวบุคคลทุกคนจะอาศัย เจตคติ เป็นเครื่องยึดถือสำหรับการปรับพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนสูงที่สุด และให้มีผลเสียน้อยที่สุด ดังนี้ เจตคติจึงสามารถเป็นกลไกที่จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์และที่ไม่พึงประสงค์ของเขา และด้วยสิ่งเหล่านี้เองที่จะทำให้แนวโน้มของพฤติกรรมเป็นที่ไปในทางที่ต้องการมากที่สุด 2) เพื่อป้องกันตัว (Ego - Defensive) โดยปกติในทุกขณะคนทั่วไปมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริง ในสิ่ง

⁷¹⁰ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การวิจัยธุรกิจ (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพฯ:ธรรมสาร, 2548), 144-145.

⁷¹¹อริย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกกระบวนและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลศิริราช” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 11.

ซึ่งเป็นที่ขัดแย้งกับความนึกคิดของตน (Self-Image) ดังนั้น เจตคติ จึงสามารถ สะท้อนออกมาเป็นกลไกที่ป้องกันตัวโดยการแสดงออกเป็นความรู้สึกถูกเหยียดหยามหรือดิ้นนินทาคนอื่น และขณะเดียวกันก็จะยกตนเองให้สูงกว่าด้วยการมีเจตคติที่ถือว่าตนนั้นเหนือกว่าผู้อื่น การก่อตัว ที่เกิดขึ้นมาของเจตคติ ในลักษณะนี้ จะมีลักษณะแตกต่างจากการมีเจตคติเป็นเครื่องมือในการปรับตัว ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ เจตคติจะมีใช้พัฒนาขึ้นมาจากการมีประสบการณ์กับสิ่งนั้นๆ โดยตรง หากแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวผู้รับเอง และสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการแสดงออกมาซึ่งเจตคตินั้น ก็เป็นเพียงสิ่งที่เขาผู้นั้นหวังใช้เพียงเพื่อการระบายความรู้สึกเท่านั้น 3) เพื่อการแสดงความหมายของค่านิยม (Value Expressive) เจตคตินั้นเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมต่างๆ และด้วยเจตคตินี้เองที่จะใช้สำหรับสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่างๆ ในลักษณะที่จำเพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ดังนั้น เจตคติจึงสามารถใช้สำหรับอธิบายและบรรยายความเกี่ยวกับค่านิยมต่างๆ ได้ และ 4) เพื่อเป็นตัวจัดระเบียบเป็นความรู้ (Knowledge) เจตคติจะเป็นมาตรฐานที่ตัวบุคคลจะสามารถใช้ประเมิน และทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบตัวเขา ด้วยกลไกดังกล่าวนี้เองที่ทำให้ตัวบุคคลสามารถรู้ และเข้าใจถึงระบบ และระเบียบของสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเขาได้⁷¹²

ออลพอร์ต (Allport) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเจตคติว่า เจตคติอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ 1) เกิดจากการเรียนรู้ เด็กเกิดใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม และประเพณีจากบิดามารดาทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนได้เห็นแนวการปฏิบัติของพ่อแม่แล้วรับมาปฏิบัติตามต่อไป 2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง คือ แยกสิ่งใดดี ไม่ดี เช่น ผู้ใหญ่กับเด็กจะมีการกระทำที่แตกต่างกัน 3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนมีเจตคติ ไม่ดีต่อครูเพราะเคยตำหนิตน แต่บางคนมีเจตคติที่ดีต่อครูคนเดียวกัน เพราะเคยได้รับคำชมเชย และ 4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาเจตคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น เด็กอาจรับเจตคติของบิดามารดา หรือครูที่ตนนิยมชมชอบมาเป็นเจตคติของตนได้⁷¹³

ประภาเพ็ญ สุวรรณ ได้ทำการศึกษาแนวคิดการเกิดของเจตคติของไลเคิร์ต (Likert) แล้วสรุปข้อศึกษาไว้ว่า เจตคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งเจตคติ (Source of Attitude) ต่างๆ ที่มีอยู่มากมาย ซึ่งแหล่งที่ทำให้เกิดเจตคติที่สำคัญได้แก่ 1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือไม่ดีจะทำให้เขาเกิดเจตคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน 2) การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from others) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ตาม จะทำให้เขาเกิดเจตคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน 3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดเจตคติขึ้นได้ และ 4)

⁷¹²Daniel Katz, "The Functional Approach to the Study of Attitudes," **Public Opinion Quarterly** 24, 2 (Summer 1960): 163-191.

⁷¹³Gordon W. Allport, **The Nature of Personality: Selected Papers** (Westport, Conn. : Greenwood Pub Group Inc., 1975), 798.

ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) เจตคติของบุคคลหลายอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน⁷¹⁴

อรุณ รักรธรรม ได้กล่าวการสร้างเสริมเจตคติไว้ว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมเจตคติ ได้แก่ การอบรมฝึกฝนของบิดามารดาในตอนแรกเริ่ม เพราะการยอมรับหรือไม่ยอมรับให้เด็กทำอะไรในชีวิตประจำวัน เมื่อเวลาเนิ่นนานไปเป็นปีๆ ก็จะเป็นการสร้างเจตคติอันมั่นคงแก่เด็กเมื่อโตขึ้นเข้าไปอยู่ในสถาบันการศึกษาที่มีเจตคติเพิ่มขึ้นหรือต่างไปจากเจตคติที่ได้รับจากการอบรมศึกษาในโรงเรียน สถาบันการศึกษาที่ใช้ระบบแตกต่างกันย่อมจะผลิตนักศึกษาที่เจตคติแตกต่างกันด้วย เป็นต้นว่า โรงเรียนทหารที่อบรมให้เคร่งครัดทางวินัย จะเสริมสร้างนักศึกษานั้นให้มีเจตคติที่ชอบความเข้มงวดเด็ดขาด และระเบียบ ถ้าเป็นสถาบันที่เต็มไปด้วยครู อาจารย์ที่มีลักษณะเป็นเจ้าขุนมูลนายนิยมให้นักศึกษาล้อตามความคิดเห็นของอาจารย์ สิ่งเหล่านี้ก็จะมีส่วนสร้างเสริมเจตคติของบุคคลนั้นให้ยอมรับผู้ที่เหนือกว่า แต่ถ้าสถาบันที่ฝึกฝนให้นักศึกษามีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น เช่น สถาบันส่วนใหญ่ในประเทศตะวันตกก็จะช่วยสร้างเสริมเจตคติที่ชอบในความเป็นอิสระ และกล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตน เป็นต้น เจตคติของคนต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่จะเป็นไปในรูปใด แนวใด ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของเขา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมเจตคติของเขา ก่อนเข้าทำงาน และเมื่อเข้ามาแล้วเจตคติของเขาจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามประสบการณ์ที่เขาได้รับเพิ่มขึ้น ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเติบโตมาจากครอบครัวที่ถูกสอนให้มีความประหยัคมีความอ่อนตัว รู้จักการจะผู้หลักผู้ใหญ่ เขาก็จะนำเจตคติเหล่านั้นติดตัวเข้ามาในองค์กรด้วย แต่ถ้ายังเจริญผู้ร่วมงานกับเขาส่วนมากมีสภาพการเติบโตจากสิ่งแวดล้อมตรงกันข้ามกับเขา คือ มาจากครอบครัวที่เข้มงวด พ่อแม่มีฐานะทางสังคมสูง เขาอาจจะเริ่มเกิดความรู้สึกว่า เพื่อนเหล่านั้นผิดแปลกจากเขา จึงอาจไม่ชอบเขาหรือดูถูกว่าต่ำต้อยกว่า หากเจตคติเช่นนี้ยังมีอยู่จะเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในความเป็นตัวของตัวเอง และก็แน่นอนว่าเขาจะมีเจตคติต่อต้านกับส่วนรวม อันยอมจะกระทบถึงขวัญในการทำงานของเขาด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามอาจเป็นไปได้ว่าบุคคลอาจมีเจตคติที่ไม่ดีมาก่อนเข้าทำงาน เมื่อเขามามีประสบการณ์ที่ดีขึ้นในองค์กรก็อาจจะช่วยให้เขาเปลี่ยนเจตคติไปในทางที่ดีได้ สิ่งสำคัญอีกอย่างก็คือทำให้เกิดเจตคติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อิทธิพลของกลุ่มที่คนงานนั้นเข้าไปอยู่ร่วมกลุ่มมีเจตคติอย่างไร สมาชิกแต่ละคนก็มักจะมีเจตคติคล้ายคลึงกัน โดยเชื่อว่ากลุ่มจะให้ความคุ้มครองและส่งเสริมผลประโยชน์แก่สมาชิกได้ ฉะนั้น การเป็นสมาชิกของกลุ่มจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดเจตคติของคนต่อการปฏิบัติงาน ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นคือ เมื่อคนงานคนหนึ่งได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้า เจตคติของเขาจะต้องเปลี่ยนไปปฏิบัติตามเจตคติของกลุ่มใหม่คือกลุ่มหัวหน้าที่เป็นระดับเดียวกัน ฉะนั้นจะเห็นว่ากลุ่มมีอิทธิพลต่อเจตคติของสมาชิกและสมาชิกก็อาจจะเปลี่ยนจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มหนึ่ง อันทำให้เจตคติของเขาต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม ยังได้กล่าวถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อเจตคติในการปฏิบัติงานไว้ว่า สภาพแวดล้อมจะมีผลต่อเจตคติในการทำงานอย่างไรนั้น มีตัวอย่างที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้ว เช่น จากผลการวิจัยกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมี ยอร์ช เอลตัน มาโย (George Elton Mayo) เป็นผู้ริเริ่มศึกษาถึงผลปัจจัยภายนอกที่มีต่อการทำงาน เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง การพักผ่อน ชั่วโมงการทำงาน ว่ามีอิทธิพลต่อผลิตผล

⁷¹⁴ประภาเพ็ญ สุวรรณ, ทศนคติ: การวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอนามัย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:พระพัฒนา, 2526), 64-65.

อย่างไร ปรากฏว่าการที่คนงานไม่พอใจในงานหรือการที่คนงานไม่ตั้งใจทำงานนั้นหาได้เกิดจากปัจจัยทางวัตถุ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวนี้ไม่ แต่พบว่าคนงานไม่มีความพอใจในงานนั้นก็เพราะเจตคติ ซึ่งเป็นสิ่ง ภายในตัวของคนงานที่เขาทำอยู่นั่นเอง กล่าวคือ ถ้าคนงานเห็นว่างานของคนเป็นงานต่ำหรืองานที่ซ้ำซาก น่าเบื่อ เหล่านี้เป็นต้น ก็จะทำให้เขาขาดความกระตือรือร้น ทำให้มีผลผลิตต่ำ แต่อย่างไรก็ตามนอกจากสภาพแวดล้อม ภายนอกหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ฯลฯ แล้ว ยังมี สภาพแวดล้อมอย่างอื่นที่มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่มีผลอย่างมากในการสร้างเจตคติให้แก่คนงานใหม่เช่น แบบ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานที่มีอยู่มาก่อนคน มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งตระกูล แบ่งกลุ่ม หรือไม่มีก็แบบ ของผู้นำที่หัวหน้าใช้ปฏิบัติต่อลูกน้อง เช่น หัวหน้างานยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องจริงๆ หรือเพียงแค่ฟัง ในนาม เพื่อจะแสดงว่าตนเป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตยเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วก็ยังใช้ระบบเผด็จการ โดยทางอ้อม กล่าวคือ ทำให้รับฟังชั้นชมต่อหน้าแต่พยายามหาทางกลั่นแกล้งลับหลังในภายหลัง ความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องจะเป็นไปในลักษณะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในผลงานจริงๆ เพื่อเสริมสร้าง อาณาจักรบารมีของตนเองก็มี เช่น นิยมยินดีในการประจบสอพลอและการให้ร้ายป้ายสีคนอื่นของลูกน้อง ฯลฯ เหล่านี้อาจทำให้คนงานเข้าใหม่ซึ่งมีเจตคติต่องานที่เขาสมัครเข้าทำต้องเปลี่ยนเจตคติไปในที่สุด การเปลี่ยนแปลง อาจเป็นไปได้ทั้ง 2 ทาง คือทำให้เขามีเจตคติไม่ดีต่องาน เช่น หมดความภาคภูมิใจในงาน เพราะเห็นว่าไม่ได้ เป็นไปตามที่เขาคาดหวัง หรือเขาอาจจะปรับปรุงตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยมีเจตคติใหม่ต่องานเดิมก็ได้⁷¹⁵

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ได้ทำการศึกษาแนวคิดของแมคไกวร์และมิลแมน (W. J. McGuire and S. Millman, 1965) แล้วสรุปได้ว่า แมคไกวร์และมิลแมนทั้งสองนั้นแสดงให้เห็นว่า แนวความคิด เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติโดยใช้อิทธิพลทางสังคมเกิดจากความเชื่อที่ว่าบุคคลจะพัฒนาเจตคติ ของตนเอง ในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับจากผู้อื่นในสังคม สิ่งที่มีอิทธิพลทางสังคม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐานสำหรับประเมินเจตคติ ความสามารถ ของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลจะใช้กลุ่มอ้างอิงเพื่อประเมินเจตคติของตน และตัดสินใจว่าเจต คติของตนถูกต้อง เพราะคิดว่าคุณส่วนใหญ่ในกลุ่มมีเจตคติเช่นเดียวกับตน ซึ่งวัตสัน และจอห์นสัน (Watson and Johnson, 1972) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกลุ่มอ้างอิงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติไว้ดังนี้คือ 1.1) เจตคติของบุคคล จะมีผลอย่างมากจากกลุ่มที่เขามีส่วนร่วม และกลุ่มที่เขาต้องการจะร่วมด้วย 1.2) ถ้าเจตคติของบุคคลสอดคล้อง กับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่มจะเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้กับเจตคตินั้นมากขึ้น ในทางตรง ข้ามจะเป็นการลงโทษ (Penalty) ถ้าบุคคลนั้นมีเจตคติไม่ตรงกับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่ม 1.3) บุคคลที่ ขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือติดอยู่กับกลุ่มมากจะเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงเจตคติได้ยากที่สุด ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นความ พยายามของบุคคลภายนอก 1.4) การสนับสนุน หรือเห็นด้วยกับเจตคติบางอย่างของสมาชิกในกลุ่มแม้เพียง 1 คน เท่านั้น ก็สามารถลดอิทธิพลของกลุ่มใหญ่ที่มีต่อเจตคติของสมาชิกในกลุ่มได้ 1.5) แม้เป็นเพียงสมาชิก 2 คนใน กลุ่มเท่านั้นที่ยึดมั่นในความคิดหรือเจตคติบางอย่างก็จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มได้ 1.6) การมีส่วนร่วมในการ อภิปรายกลุ่มและการตัดสินใจกลุ่มจะช่วยลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเจตคติ ถ้ากลุ่มตัดสินใจยอมรับเจตคติ

⁷¹⁵ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ บริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) 244-246.

ใหม่ สมาชิกในกลุ่มก็จะยอมรับเจตคติด้วย และ 1.7) ถ้าบุคคลเปลี่ยนแปลงกลุ่มอ้างอิงของตน เจตคติของบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย 2) บุคคลอ้างอิง (Reference Individuals) หมายถึง บุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐานเพื่อประเมินเจตคติ ความสามารถของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อิทธิพลของผู้อื่นที่มีต่อเจตคติของบุคคล ตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เรียกว่า การเลียนแบบ (Identification) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลรับเอาคุณสมบัติของผู้อื่น เช่น ความคิด เจตคติ พฤติกรรม เป็นต้นมาเป็นของตน⁷¹⁶

เคลแมน (Kelman) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เจตคติอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นในตัวบุคคลด้วยกระบวนการที่แตกต่างกัน โดยได้แบ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ 1) การยินยอม (Compliance) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตนเอง และเพื่อมุ่งหวังให้เกิดความพึงพอใจจากบุคคลที่มีอิทธิพลนั้น การที่เขายินยอมทำตามสิ่งที่อยากให้เราทำนั้น เพราะเขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือการยอมรับนั่นเอง ซึ่งอธิบายได้ในแง่ของการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของบุคคลในสังคม จำนวนเจตคติที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการยินยอมนี้จะขึ้นอยู่กับความสำคัญของผลที่คาดว่าจะได้รับ หลังจากการยินยอมทำตามนั้น จึงกล่าวได้ว่าการยินยอมนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติซึ่งพลังที่ผลักดันให้บุคคลยินยอมทำตามนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความมากน้อยหรือความรุนแรงของรางวัลและการลงโทษ นอกจากนี้เคลแมนยังได้กล่าวอีกว่า บุคคลจะยินยอมทำตามในบางสิ่งบางอย่างก็ต่อเมื่อเขาอยู่ในภาวะที่ผู้มีอิทธิพลจะบังคับเขาได้ ดังนั้น การคาดหวังว่าบุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติที่ถาวรจากการยินยอมนี้ย่อมจะเป็นไปไม่ได้ 2) การเลียนแบบ (Identification) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น และเป็นผลมาจากการที่เขาต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พึงพอใจระหว่างตัวเขากับผู้อื่น ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบการรับเอาบทบาทของบุคคลหรือกลุ่มมาเป็นของตนทั้งหมด หรือเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่เขารับมาหรือปฏิบัติที่เกี่ยวกับความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดสัมพันธภาพตามที่ต้องการ เจตคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเลียนแบบนั้นเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมากน้อยอย่างไรขึ้นอยู่กับความดึงดูดใจของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้น เจตคติที่เปลี่ยนแปลงไปส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลที่จะคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพกับผู้อื่นในสังคม และ 3) ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) จะเกิดก็ต่อเมื่อบุคคลได้ยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า เนื่องจากสิ่งนั้นตรงกับความต้องการภายในและค่านิยมของเขา พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในกระบวนการนี้นั้นจะสอดคล้องกับค่านิยมที่เขาถืออยู่เดิม ความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับเนื้อหา รายละเอียดของพฤติกรรมนั้นๆ⁷¹⁷

ซิมบาร์โดและลิปเป (Zimbardo and Leippe) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เจตคติไม่นำไปสู่การกระทำหรือพฤติกรรมไว้ดังนี้คือ 1) การให้ความสำคัญในตัวคนอื่น (Significant Others) ด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมในสถานการณ์ที่มีผู้อื่นอยู่ด้วย เขาเหล่านั้นจะเป็นแรงกดดันให้เรากระทำตามคนหมู่มาก คนหมู่

⁷¹⁶ อารีรัตน์ หมั่นหาทรัพย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบ และความจงรักภักดีต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราช” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 15-16.

⁷¹⁷ Herbert C. Kelman, “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change,” *Journal of Conflict Resolution* 2, 1 (March 1958): 51-60.

มากในที่นี้อาจจะเป็นได้ตั้งแต่คนแปลกหน้าซึ่งสำคัญอะไรเลยสำหรับเราไปจนถึงกระทั่งสมาชิกในครอบครัว และ 2) ความไม่คงเส้นคงวาของบุคคลในบางครั้ง (Timely Inconsistencies) บางครั้งคนเราจะยุ่งมากหรือมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ควรทำในเวลาเดียวกัน หรืออาจจะมีเป้าหมายอย่างอื่นที่ต้องการบรรลุผล ซึ่งทำให้พฤติกรรมของคนเราไม่สอดคล้องกับเจตคติได้⁷¹⁸

โรเจอร์ส (Rogers) ได้เสนอแนวทางแก้ไขกล่าวคือวิธีการปิดช่องว่างระหว่างความรู้สึก เจตคติ และพฤติกรรม (KAP-GAP) ไว้ดังนี้คือ 1) การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ และวิธีการ หรือ โครงการให้มีมากขึ้น เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวิธีการปฏิบัติต่อสิ่งที่เผยแพร่ข้อมูลทางด้านข่าวสาร 2) การให้คำแนะนำในการปฏิบัติโดยการใช้สื่อบุคคล เช่น เจ้าหน้าที่ราชการผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ สามารถให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด 3) ให้รางวัลแก่ผู้ที่ยอมรับหรือยอมรับการปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เป็นการจูงใจแก่บุคคลอื่นๆ ที่ยังไม่ยอมรับ ซึ่งอาจจะรวมทั้งการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยทำหน้าที่ในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการ และ 4) การใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจ โดยการใช้สื่อบุคคลหรือผู้นำทางความคิดเข้าไปเผยแพร่ข่าวสาร หรือข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติ⁷¹⁹

3.2.5 บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) ของคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพเรามักจะนึกถึงลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว ท่วงทีวาทะกิริยามารยาทของบุคคลนั้น ซึ่งแท้ที่จริงแล้วเป็นการพิจารณาเพียงส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ฉะนั้นการพิจารณาความหมายของบุคลิกภาพจึงจำเป็นต้องให้ครอบคลุมถึงบุคลิกภาพในส่วนที่เกี่ยวกับจิตใจด้วย บุคลิกภาพตรงกับคำว่า personality ในภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า persona ซึ่งแปลว่า ตัวโขนหรือหน้ากากที่ตัวละครสวมเวลาจะออกแสดง แต่ละคนต่างก็มีหัวใจโขนที่จะต้องสวมหรือมีบทบาทที่จะต้องแสดงออกกล่าวได้ว่า บทบาทเหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญของบุคลิกภาพของแต่ละคน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะคน⁷²⁰

⁷¹⁸ Philip Zimbardo and Michael Leippe, 1991, อ้างถึงใน อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท, การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 45.

⁷¹⁹ Everette M. Rogers, 1983, อ้างถึงใน ชัยมงคล นิยมศรีสุขกุล, “ทัศนคติและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการก่อสร้างโครงข่ายคมนาคมและขนส่งในการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการวางแผนภาคและเมืองมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2549), 8.

⁷²⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

ออลพอร์ต (Allport) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า องค์กรรวมทั้งขับเคลื่อนภายในตัวบุคคล อันประกอบด้วยระบบจิตและกาย ซึ่งกำหนดเอกลักษณ์การปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของเขา⁷²¹

กิลฟอร์ด (Guilford) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เป็นแบบประจำตัว ของบุคคล⁷²²

กอร์ดอน (Gordon) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ผลรวมของพฤติกรรม ทั้งหมดที่เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคล⁷²³

แคทเทลล์ (Cattell) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ช่วยให้เรา ทำนายได้ว่า บุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ บุคลิกภาพเป็นเรื่องของพฤติกรรมทั้งของบุคคล ทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นภายใน⁷²⁴

บัวร์เกอร์ (Burger) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ทั้งที่สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ อันทำให้บุคคลแตกต่างกัน⁷²⁵

โรบบินส์ (Robbins) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ผลรวมคุณลักษณะภายในและภายนอกของบุคคลทั้งด้านจิตใจและสรีระ ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้⁷²⁶

อาจกล่าวสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของคุณลักษณะทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคลทั้งที่สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน

อนาสตาซี (Anastasi) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพของบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมกับสิ่งแวดล้อม พันธุกรรมเดียวกันแต่อยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกันอาจก่อให้เกิด บุคลิกภาพต่างกัน หรือแม้แต่ในสภาพแวดล้อมและพันธุกรรมเดียวกันก็อาจทำให้เกิดบุคลิกภาพ ต่างกันได้⁷²⁷

วรากรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันอย่างมาก ดังนี้คือ 1) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพช่วยให้เราสามารถจดจำและเข้าใจบุคคลแต่ละคน ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 2) การตระหนักในเอกลักษณ์ของบุคคล เพราะบุคลิกภาพเป็น

⁷²¹Gordon Allport, 1937, อ้างถึงใน ชีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-23.

⁷²²Morgan T. Guilford, **Introduction to Psychology** (New York: McGraw-Hill Book Co.Inc., 1959), 7.

⁷²³Jesse Gordon, **Personality and Behaviors** (New York: The Macmillan Company, 1963), 14.

⁷²⁴Raymond B. Cattell, **Personality and Motivation: Structure and Measurement** (New York: Harcourt, Brace, & World., 1970), 2-3.

⁷²⁵Jerry M. Burger, **Personality** (Australia: Wadsworth/Thomson Learning, 2000), 4.

⁷²⁶S. P. Robbins, **Organization Behavior**, 9th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001), 92.

⁷²⁷Anne Anastasi, **Psychological Testing**, 3rd ed. (New York: The Macmillan Co., 1968), 111.

ลักษณะของบุคคลที่ทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน และเป็นต้นแบบบุคลิกภาพที่ดีให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาและเลียนแบบเอกลักษณ์ดังกล่าว เช่น บุคลิกภาพของความขยันซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีวินัย 3) การคาดหมายพฤติกรรม บุคลิกภาพจะช่วยให้เรามีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับบุคคลนั้นๆ ทำให้เราสามารถทำนายได้ว่า หากมีสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้น น่าจะมีการตอบสนองในลักษณะใดมากที่สุด เราจึงสามารถคาดหมายพฤติกรรมได้ 4) ความมั่นใจ กล่าว ผู้ที่มีบุคลิกภาพดี จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความมั่นใจในการแสดงออกได้มากขึ้น กล่าวที่จะพูดและทำ รู้แนวทางในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คนที่แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เดินตัวตรงสง่างามก็ย่อมจะได้รับความสนใจและความเชื่อมั่นจากคนที่พบเห็น 5) การยอมรับของกลุ่ม คนที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โอกาสในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมีมากขึ้น ทำให้ได้รับความสะดวกในการกระทำการกิจกรรมใดๆ ได้สำเร็จ เช่น คนที่พูดพูดเก่ง คนใจเย็น ใครๆ ก็ชอบที่จะให้อยู่ร่วมกลุ่มด้วย เพราะจะไม่ทำให้เกิดความวุ่นวาย แต่กลับส่งผลดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เป็นที่ต้องการของกลุ่ม และ 6) ความสำเร็จ คนที่มีบุคลิกภาพดีจะได้เปรียบคนอื่นๆ อยู่เสมอ เพราะการมีบุคลิกภาพดีจะทำให้ได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาจากผู้พบเห็น และคนที่มิปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่างๆ ย่อมได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่มากกว่า จึงสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข⁷²⁸

ประยงค์ เนาวบุตร ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลคนนั้น บุคลิกภาพของคอนส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ เป็นต้น⁷²⁹

นิตยา ภูมิศักดิ์ ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นโครงสร้างของบุคลิกภาพนั้นประกอบด้วย 1) ศักยภาพที่มีมาตั้งแต่เกิด เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ซึ่งเป็นผลของพันธุกรรมหรืออิทธิพลต่างๆ ที่มีต่อทารกก่อนคลอด สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขกำหนดทิศทางและขอบเขตของการพัฒนาบุคลิกภาพในระดับหนึ่ง เช่น รูปร่างหน้าตา ความสมบูรณ์หรือพิการทางร่างกาย ทารกบางคนเกิดมามีระบบประสาทที่ว่องไว ในขณะที่ทารกบางคนอ่อนแอ ขี้โรค ระบบประสาทนั้นเชื่อมโยง การพัฒนาบุคลิกภาพของทารกทั้งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม และ 2) ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคล ซึ่งได้มาจากสิ่งแวดล้อม เราแบ่งประสบการณ์ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 2.1) ประสบการณ์ที่ทุกคนประสบเหมือนกัน เป็นประสบการณ์ที่เป็นผลมาจากการที่ได้อยู่ในสังคมเดียวกัน ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ คำสั่งสอนต่างๆ ของสังคม ตลอดเวลาที่เจริญเติบโตอยู่ในสังคมเราจะศึกษาและประพฤติตามวิถีทางที่สังคมเห็นว่าถูกต้องและไม่นึกว่าคนในวัฒนธรรมอื่นจะเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า คนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันนั้นจะต้องมีบุคลิกภาพที่

⁷²⁸ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, *จิตวิทยาการปรับตัว*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2545), 42.

⁷²⁹ ประยงค์ เนาวบุตร, "ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร," ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 3-25.

เหมือนกันทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมโดยตัวแทนของสังคมนั้นๆ และ 2.2) ประสบการณ์เฉพาะ เป็นประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับในช่วงชีวิตแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เด็กที่พ่อแม่เข้มงวดมาก ใช้วิธีการลงโทษอย่างรุนแรง ไม่ฟังเหตุผลย่อมมีประสบการณ์ส่วนบุคคลต่างไปจากเด็กที่พ่อแม่เลี้ยงดูอย่างรักใคร่ใช้เหตุผล เด็กประเภทแรกนั้นอาจเกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจบุคคลอื่นและเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม ในขณะที่ประเภทหลังนั้นอาจเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี ประสบการณ์เฉพาะนี้รวมไปถึงประสบการณ์ร้ายแรงด้วย เช่น ความผิดหวัง ความเจ็บป่วย ความคับแค้นใจจากความไม่ยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อบุคลิกภาพทั้งสิ้น⁷³⁰

ประยงค์ มีใจชื้อ ได้กล่าวไว้ว่า หากจะพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ อาจพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้คือ 1) ชาติพันธุ์ (Hereditry) เมื่อกล่าวถึงชาติพันธุ์หรือเผ่าพันธุ์ของมนุษย์ มักหมายถึงองค์ประกอบทางด้านต่างๆ ได้แก่ 1.1) รูปร่าง (Physical Structure) 1.2) หน้าตา (Facial Attractiveness) 1.3) อารมณ์ความรู้สึก (Temperament) 1.4) องค์ประกอบทางกล้ามเนื้อและการตอบสนอง (Muscle Composition and Reflexes) และ 1.5) ระดับพลังงาน (Energy Level) ในร่างกาย ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากบิดามารดาโดยการถ่ายทอดทางชีวภาพ ทางกายและทางจิตวิทยา 2) สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบหรือลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคล เช่น แนวปฏิบัติของครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มในสังคมต่างๆ วัฒนธรรมของกลุ่มในสังคมทุกระดับจะเป็นตัวที่สร้างแนวปฏิบัติ (Norms) เจตคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ให้มีการถ่ายทอดไปสู่อนุชนรุ่นต่อไป และ 3) สถานการณ์ (Situation) สถานการณ์เป็นปัจจัยตัวที่สามที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะทางบุคลิกภาพเพิ่มจากชาติพันธุ์และสภาพแวดล้อม บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ที่ต่างกัน บุคลิกภาพที่แสดงออกจะต่างกันด้วย⁷³¹

ซัลลิแวน (Sullivan) ได้แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และอธิบายไว้ว่า มนุษย์เราอยู่ภายใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่นตั้งแต่แรกเกิดออกมาเป็นตัวตน จนกระทั่งวาระสุดท้ายของชีวิต มนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือตัดขาดความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ได้ ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็น โครงสร้างที่สำคัญของบุคลิกภาพ ทั้งนี้ซัลลิแวนได้อธิบายว่า โครงสร้างบุคลิกภาพนั้นมีหลากหลาย เป็นผลระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจเป็นบุคคลที่มีตัวตนจริง ๆ หรือบุคคลในความคิดฝัน เช่น ดารา นักแสดง หรือบุคคลที่รู้จักจากการอ่าน เช่น นวนิยาย บุคคลในประวัติศาสตร์ ซัลลิแวนกล่าวไว้ว่าส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างบุคลิกภาพมนุษย์เช่น ความเชื่อ ความใฝ่ฝัน ค่านิยม ความปรารถนาของชีวิต ลักษณะอารมณ์ เจตคติ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ถูกหล่อหลอมมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสิ้น จากการศึกษาโครงสร้างของบุคลิกภาพ เป็นการศึกษาที่แตกต่างกันของแต่ละคน ซึ่งสามารถแบ่งได้อย่างหยابๆ 3 ประการได้แก่ 1) กระบวนการปรับเปลี่ยนพลังงาน (Dynamism) คือ พฤติกรรมที่เป็นความเคยชินในด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ชอบรับใช้ช่วยเหลือบุคคลอื่น ชอบเอาเปรียบ ชอบบ่นให้ใครๆ เห็นอกเห็นใจ ฯลฯ ศูนย์กลางของกระบวนการปรับเปลี่ยนพลังงานคือ ระบบตัวตน (Self System) หรือ Self ซึ่งเป็นกระบวนการที่พัฒนามาจากวิธีการป้องกันตนเอง เพื่อให้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นดำเนินไปอย่างราบรื่น ความสัมพันธ์กับพ่อแม่ ทำให้เด็กเรียนรู้ว่าพฤติกรรมไหนที่พ่อแม่พอใจ หรือไม่พอใจ การเรียนรู้ลักษณะนี้จะช่วยให้เด็กตัดสินใจว่า ตนเองเป็นคนดีหรือคนเลวตามคำบอกเล่าของพ่อแม่ ทำให้เด็กพัฒนาภาพของ

⁷³⁰ นิตยา ภูมิศักดิ์, *จิตวิทยาทั่วไป* (นครราชสีมา:สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2541), 222-224.

⁷³¹ ประยงค์ มีใจชื้อ, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 88-90.

ตนเอง (Self) การหลีกหนีความจริงเช่น การพูดปด เสแสร้ง ทำมารยา ออดอ้อน ฯลฯ เด็กทำเพื่อผ่อนคลายความกดดันต่าง ๆ ทางอารมณ์ และความคิดของเขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจเป็นนิสัยติดตัวเป็นส่วนหนึ่งของ Self และของบุคลิกภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ของเด็กกับพ่อแม่ 2) กระบวนการสร้างภาพบุคคล (Personification) คือมโนภาพของบุคคลวาดเป็นภาพตัวเอง เป็นภาพคนอื่นที่มีสัมพันธ์ภาพกับตัวเอง โดยจะมีความเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับความรู้สึก เจตคติและความคิดที่บุคคลมีขึ้น เนื่องจากได้รับประสบการณ์ทางด้านความพึงพอใจและวิตกกังวล และมีความเกี่ยวข้องับประสบการณ์ของบุคคลที่เคยได้รับจากบุคคลอ้างอิงและสร้างภาพบุคคลจากประสบการณ์ที่ได้รับได้ผลิต อันจะทำให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนกับบุคคลอื่น นั่นก็คือบุคคลสามารถที่จะประเมินตนเองได้ ดังนั้นภาพก็จะเกิดขึ้น และ 3) กระบวนการคิด (Cognitive Process) ซัลลิแวนเชื่อว่า กระบวนการคิดเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างบุคลิกภาพ ซึ่งมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 3.1) ประสบการณ์โปรโตแทกซิก (Prototaxic) เป็นประสบการณ์ที่ยังไม่ได้พัฒนาปรับปรุงเป็นความคิดระดับทารกเกี่ยวกับการรับรู้ด้านประสาทสัมผัสความรู้สึกที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด โดยปราศจากการเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม และในที่สุดบุคคลไม่สามารถรำลึกได้อีก 3.2) ประสบการณ์พาราแทกซิก (Parataxic) เป็นประสบการณ์ที่ต่อเนื่องจากประสบการณ์โปรโตแทกซิก บุคคลเริ่มเชื่อมโยงสิ่งแวดล้อมให้มีความสัมพันธ์เป็นประสบการณ์ได้ แยกได้ว่าสิ่งใดคือตนเอง สิ่งใดที่ไม่ใช่ตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะการเข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างสิ่งต่างๆ และ 3.3) ประสบการณ์ซินแทกซิก (Syntactic) เป็นประสบการณ์ขั้นสูงสุดของบุคคลเริ่มเรียนรู้ติดต่อโดยใช้ภาษา คำพูด สัญลักษณ์ มีผลให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมั่นคง ซึ่งซัลลิแวนจะเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในสังคม เพราะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมขึ้น เขาเน้นความมั่นคงและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ดี เพื่อสุขภาพจิตสังคมสมบูรณ์ การมีสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดปัญหามากมาย อันเป็นผลมาจากการขาดความพึงพอใจนั่นเอง⁷³²

แม็กเคลลแลนด์ (McClelland) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น มีลักษณะดังนี้คือ 1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาพที่เขาารู้สึกพอใจ 2) มีความต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำไป และ 3) เป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการดูจดหมายมากกว่า จะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะพยายามมองหาหน้าที่ท้าทายความสามารถ ถ้าเขาได้กระทำงานที่ยากก็จะมุ่งหน้าทำงานอย่างไม่ลดละ และถ้าพวกเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้นแล้วงานนั้นก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาและทำให้งานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานที่ทำได้ใหม่⁷³³ บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อได้รับสัมพันธ์ภาพที่ดี 2) มีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียว ต้องการความ

⁷³²Henry S. Sullivan, อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาล, **ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ** (กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, 2539), 63-66.

⁷³³David C. McClelland, **Human Motivation** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), 246-247.

อบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท 3) มีการร่วมมือ การกระทำตาม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาที่จะความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม 4) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์จากผู้อื่น⁷³⁴ และบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความก้าวร้าว ความอึดเหนี่ยว การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) 2) การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self- image) การแสดงออกถึงการรักษาสีทิมของตนเอง เช่น หัวรั้น คือดิ่ง ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ เป็นต้น 3) การเข้าครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation) 4) การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ชื่อศักดิ์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน 5) การแสดงออกเพื่อให้เห็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้เป็นที่ดี และ 6) การเสี่ยง (Risk Talking) บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตราย นอกจากนี้แม้แค่เคลลแลนต์ ยังได้แสดงเพิ่มเติมอีกว่า สิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมากด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสีทิม ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศ ชื่อเสียงให้⁷³⁵

จอร์จ กาลอป ฐูเนียร์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จไว้ในหนังสือชื่อ "เรื่องราวความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของชาวอเมริกัน" ซึ่งได้ข้อมูลมาจากการสำรวจชาวอเมริกันกว่า 1,500 คน ว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่มีลักษณะดังนี้คือ 1) มีสามัญสำนึกที่ดี การตัดสินใจจะใช้ดุลยพินิจบนพื้นฐานสามัญสำนึกที่ดี สามารถแยกแยะปัญหาที่ซับซ้อน ให้เป็นรูปแบบที่เข้าใจง่ายที่สุด 2) มีความรู้ลึกซึ้งในงานของตนเอง เป็นผลจากการใฝ่เรียนใฝ่รู้ตลอดชีวิต คนเหล่านี้จะทำการบ้านอยู่เสมอ ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้มากที่สุด 3) มีการพึ่งพาตนเอง 4) มีสติปัญญา มีความสามารถในการอ่าน การคิด และการเขียนเป็นอย่างดี 5) มีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุผล ผู้ประสบความสำเร็จมักจะขยันทำงานหนักกว่าใคร มีความสามารถในการจัดการ รู้จักแยกแยะว่า อะไรสำคัญหรือไม่สำคัญ 6) มีภาวะผู้นำ รู้จักใช้ศิลปะการจูงใจคน ไม่ใช่ใช้อำนาจข่มขู่ 7) รู้จักแยกแยะสิ่งผิดกับสิ่งถูก มีคุณธรรมและความยุติธรรม ดำรงตนอยู่ในครรลองคลองธรรม 8) มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็ไม่สำคัญเท่ากับการรู้จักนำความคิดนั้นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) มีความมั่นใจในตัวเอง รู้ว่าตนสามารถทำในสิ่งที่เป็นไปได้ให้บังเกิดผลสำเร็จ 10) รู้วิธีสื่อสารเจรจา สามารถสื่อความให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับได้ แม้กระทั่งต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก 11) เห็นใจคนอื่น การเห็นใจคนอื่นจะทำให้เขาเข้ากับใครๆ ได้ง่าย และ 12) การมีโชคช่วย บางครั้งเก่งอย่างเดียวอาจไม่พอต้องมีโชคช่วยด้วยจึงจะประสบความสำเร็จ⁷³⁶

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากตัวแปรด้านความก้าวร้าว ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะ

⁷³⁴ Ibid., 348-357.

⁷³⁵ Ibid., 280-596.

⁷³⁶ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, **Personality-Development-STC**, เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้

ทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญาและความมั่นใจในตนเอง ส่วน ลักษณะทางร่างกายและความก้าวร้าวไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล⁷³⁷

เบิร์นส (Burns) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพ 13 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สรุปผลการศึกษาได้ว่า มีคุณลักษณะ 6 ประการ ซึ่งสำคัญสูงสุดต่อความมีประสิทธิภาพ ของงาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการบังคับบัญชา 2) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ 3) สติปัญญา 4) การตัดสินใจ 5) ความมั่นใจในตนเอง และ 6) ความคิดริเริ่ม⁷³⁸

เซอร์จิโอวานี (Sergiovani) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารจาก ผลการวิจัยต่างๆ พบองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1.1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 1.2) การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถานของกลุ่ม (adjustment or normality) 1.3) พฤติกรรมเชิงรุกและการธำรงรักษาผลประโยชน์ (aggressiveness and assertiveness) 1.4) การมีอำนาจเหนือผู้อื่น (dominance) 1.5) การมีอารมณ์ที่สมดุลและสามารถควบคุมอารมณ์ (emotional balance and control) 1.6) ความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง (independence or nonconformity) 1.7) ความริเริ่มและสร้างสรรค์ (originality and creativity) 1.8) ความมีคุณค่าในตนเอง มีจริยธรรม (personal integrity and ethical conduct) และ 1.9) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) 2. ด้านความสามารถ ประกอบด้วย 2.1) สติปัญญา (intelligence) 2.2) การใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจ (judgment and decisiveness) 2.3) ความรู้ (knowledge) และ 2.4) ความคล่องในการใช้ภาษาพูด (fluency of speech) 3) ด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย 3.1) ความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ (ability to enlist cooperation) 3.2) ความสามารถในการบริหาร (administrative ability) 3.3) ความร่วมมือกับผู้อื่น (cooperativeness) 3.4) ความเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและมีเกียรติยศ (popularity and prestige) 3.5) ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability) 3.6) ความมีส่วนร่วมในสังคม (social participation) และ 3.7) การรู้จักกาลเทศะและมีความเป็นนักการทูต (tact and diplomacy)⁷³⁹

แฮร์ริส (Harris) ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของงานในภาคธุรกิจจากนักวิชาการต่างๆ ซึ่งทำให้ได้รับคำตอบที่กระจ่างชัดมากขึ้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะ บุคลิกภาพความเป็นผู้นำบางประการเป็นตัวแปรร่วมกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้นำ ได้แก่ 1) การมีแรงผลักดันภายใน (drives) หมายถึง ความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังงานมาก มีความจำดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีความซื่อสัตย์และมั่นคง (honest and integrity) หมายถึง ความซื่อตรงเชื่อถือได้และเปิดเผย ไม่มีลับลมคมนัย 3) การมีแรงจูงใจที่จะใช้ภาวะผู้นำ (leadership motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้อิทธิพลของตนกับบุคคลอื่น เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน 4) ความเชื่อมั่นใน

⁷³⁷Chester I. Barnard, **Organization and Management** (Massachusetts: Massachusetts University Press, 1995), 153.

⁷³⁸James M. Burns, อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 203-204.

⁷³⁹Beyene Sergiovani, **Supervision Behavior in Education** (New York: Prentice-Hall, 1983), 144.

ตนเอง (self-confidence) หมายถึง ความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ 5) ความสามารถทางสติปัญญา (cognitive ability) หมายถึง ความฉลาดสามารถที่จะผสมผสานหรือบูรณาการข้อมูลข่าวสารต่างๆ และแปลความข่าวสารเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง 6) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (knowledge of the business) หมายถึง มีความรู้ดีในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในองค์กร รวมทั้งรู้เทคนิควิธีที่สำคัญ 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับสิ่งที่มีอยู่เดิม และมีคุณค่ามากกว่า และ 8) ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับความต้องการของผู้ตามและความต้องการในแต่ละสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป⁷⁴⁰

ด้านเดวิด แอล. ดอทลิช (David L. Dotlich) และ ปีเตอร์ ซี. ไคโร (Peter C. Cairo) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่นำไปสู่ความล้มเหลวไว้ในหนังสือชื่อ “Why CEOs Fail” โดยได้วิเคราะห์และจำแนกไว้ 11 ประการ ได้แก่ 1) เย่อหยิ่ง (Arrogance) หรือข้ามจากความมั่นใจไปสู่ความเย่อหยิ่ง คือ ผู้นำที่ก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีความฉลาดทางสติปัญญาและได้พัฒนาความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ จนหลงตนเอง เมื่อเวลาผ่านไป ความสำเร็จมากขึ้น ความเชื่อมั่นก็มากขึ้นด้วย และเมื่อยิ่งประสบความสำเร็จมากขึ้น มีคนชื่นชมมากขึ้น ก็อาจจะเกิดความเชื่อมั่นมากเกินไป (Over-Confidence) เกิดอาการดีดิ่ง และมองว่าตนเองเท่านั้นที่เป็นฝ่ายถูก แต่คนอื่นผิดหมด 2) อารมณ์อ่อนไหวเกินความเป็นจริง (Melodrama) คือ ผู้นำที่มีการพูด การกระทำ และอารมณ์ที่เกินความเป็นจริง ผู้บริหารที่แสดงออกทางอารมณ์หรือทางการกระทำที่มากกว่าปกติจนเป็นจุดสนใจเสมอเพื่อลดทอนบทบาทของผู้อื่นเช่น อวดใหญ่โต พูดถึงสิ่งที่เกินความเป็นจริง เป็นต้น 3) อารมณ์แปรปรวนเปลี่ยนแปลงง่าย (Volatility) คือ ผู้นำที่เปลี่ยนจากอารมณ์หนึ่งไปเป็นอีกอารมณ์หนึ่งโดยไม่มีต้นสายปลายเหตุอย่างรวดเร็ว และเอาเนื้ออะไรไม่ได้ ไม่สามารถคาดเดาการเปลี่ยนแปลงของอารมณ์ได้ 4) รอบคอบจนเกินเหตุ (Excessive Caution) คือ ผู้นำที่ไขข้อมูลมากมายในการวิเคราะห์และติดอยู่ในความรอบคอบจนเกินไป จนกระทั่งตัดสินใจไม่ทันการณ์ 5) ไม่ไว้ใจใคร (Habitual Distrust) คือ ผู้นำที่สงสัยผู้อื่นอย่างไม่สมเหตุสมผลหรือมีอคติ หวาดระแวงจี้กั้ว และไม่ไว้ใจผู้อื่น สุดท้ายคนรอบข้างก็พลอดหวาดระแวงไปตามๆ กัน 6) ตัดขาดจากโลกภายนอก (Aloofness) คือ ผู้นำที่พอเกิดความเครียดก็จะถอยหนีจากสังคมและไม่เอาใครหรืออะไรทั้งสิ้น 7) ออกนอกกลุ่มนอกทาง (Mischievousness) คือ ผู้นำที่ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบที่วางเอาไว้ 8) ทำตัวผิดแปลกจากผู้อื่น (Eccentricity) คือ ผู้นำที่รู้สึกสนุกที่จะทำอะไรไม่เหมือนผู้อื่น เพียงเพราะต้องการที่จะไม่เหมือนผู้อื่น จนดูเหมือนจะมีความคิดสร้างสรรค์ แต่สุดท้ายก็ไม่สามารถทำอะไรให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ 9) ต่อต้านด้วยความเจียม (Passive Resistance) คือ ผู้นำที่มักบอกว่าชอบ แต่พอกลับหลังกลับไปโพนทะนาบอกคนอื่นว่าไม่ดี เพราะไม่กล้าบอกตรงๆ 10) พอใจแต่สิ่งที่สมบูรณ์แบบ (Perfectionism) คือ ผู้นำที่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดเล็กๆ (Micromanager) จนมองไม่เห็นเรื่องใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว คอยควบคุมทุก

⁷⁴⁰ Philip R. Harris, **High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity** (Illinois:Scott Foresman,1989), 23.

ขั้นตอนของการทำงานของลูกน้อง และ 11) ปากหวาน (Eagerness to please) คือ ผู้นำที่ชมเป็นอย่างเดียวไม่เคยว่าผู้อื่น เพราะไม่ชอบการเผชิญหน้าโดยตรง ไม่กล้าไล่ใครออก⁷⁴¹

สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้คือ 1) บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่นๆ ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ มีเชาวน์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี 2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะต่อไปนี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จักจิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงานเป็นผู้ที่รู้จักคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา 4) องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ 4.1) ความสามารถ หมายถึง ความสามารถด้านสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ 4.2) ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การทำงาน และการกีฬา 4.3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด 4.4) สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรสและการเป็นที่นิยมของคนอื่น และ 4.5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ⁷⁴²

อัยเซนค (Eysenck) ได้เสนอลำดับความรู้สึกลึกของมนุษย์อีกแบบหนึ่งคือ เริ่มจากความเชื่อ เมื่อมีความเชื่อหลายๆ อย่างจากสิ่งหนึ่งเป็นผลให้เกิดเจตคติ จากความรู้สึกลึกแบบเจตคติหลายๆ อย่างรวมกันแล้วจะเป็นค่านิยมและความรู้สึกที่เป็นค่านิยมหลายๆ อย่างรวมกัน แล้วส่งผลให้เกิดเป็นบุคลิกภาพ ได้มีการพัฒนาทฤษฎีที่จะอธิบายว่าทำไมแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกันในทางบุคลิกภาพและพฤติกรรม คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญมี 3 คุณลักษณะ คือ พฤติกรรมปกปิด (Introversion) พฤติกรรมเปิดเผย (Extroversion) และ พฤติกรรมที่มั่นคง (Stability) ต่างก็มีจุดเริ่มต้นมาจากทางด้านชีววิทยา ขึ้นอยู่กับจำนวนกิจกรรมในระบบประสาทของแต่ละบุคคล กิจกรรมนี้จะจงใจให้แต่ละบุคคลมีการพัฒนาไปในแนวทางที่แน่นอน ขึ้นสุดท้าย

⁷⁴¹ วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์, บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของผู้นำที่จะนำไปสู่ความล้มเหลว 11 ประการ, เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/xcornellian/2009/05/13/entry-1>

⁷⁴² Ralph. M. Stogdill, **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** (New York: Free Press, 1974), 541.

อายุเซงก็ได้สร้างบุคลิกภาพ โดยการสังเกตลักษณะนิสัยของกลุ่มประชากรและนำลักษณะที่แตกต่างกันมาหาความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 2 มิติ กล่าวคือ บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-แสดงตัว (Introversion-Extroversion) และบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์-มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism-Stability) แล้วจึงนำเอาบุคลิกภาพแบบแสดงตัว-เก็บตัว มาผสมกับบุคลิกภาพแบบมั่นคง-หวั่นไหว เพราะเห็นว่าอารมณ์มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับปฏิกิริยาที่บุคคลแสดงออก⁷⁴³ ซึ่งจะก่อให้เกิดบุคลิกภาพพื้นฐาน 4 แบบ คือ 1) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable introvert แบบอดได้รอได้ (Phlegmatic) 2) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable introvert แบบครองทุกข์ (Melancholic) 3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable extravert แบบมีชีวิตชีวา (Sanguine) และ 4) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable extravert แบบเกรี้ยวกราด (Choleric)⁷⁴⁴

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม 3) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 4) เป็นผู้มีใจเด็ดขาด 5) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเหมาะสม 6) เป็นผู้มีคุณธรรม 7) เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี 8) เป็นผู้มีอารมณ์ดี 9) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 10) เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว 11) เป็นผู้มีใจกว้างหรือระมัดระวังอยู่เสมอ 12) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 13) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 14) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 15) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 16) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 17) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี⁷⁴⁵

ประถม แสงสว่าง ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ดังนี้คือ 1) ต้องเป็นผู้ที่ขอมรับความจริง 2) กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง 3) เป็นที่ขอมรับตนเองและขอมรับผู้อื่น 4) เป็นผู้มีความจริงใจ 5) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด 6) เป็นผู้ไม่ใฝ่หาเกียรติยศตนเอง เช่น นื้อรางวัลรับหลวง 7) เป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ 8) เป็นผู้ที่ไม่ตั้งตนอยู่ในความประมาท⁷⁴⁶

ทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญนั้นมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมาแสดงเป็นตัวอย่างได้ ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีบุคลิกภาพตาม โครงสร้างทางร่างกายของเชลดอน (Sheldon's Constitutional Theory) เชลดอน (Sheldon) กล่าวว่ารูปร่างมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแสดงออก ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลได้ เป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ 1) รูปร่างประเภทอ้วนกลม อ้วนเต็ม ลงพุง (Endomorphy) คือ กลุ่มที่มีลักษณะการแสดงออก ในด้านชอบความสนุก เข้าสังคม อดทน เป็นพวกที่หาความสบายให้กับตนเอง อ่อนโยน มีปฏิกิริยาโต้ตอบค่อนข้างช้า น่ารัก ไม่มีอารมณ์ถึงขีดสูงสุด ไม่ช่างคิดฝันมาก 2)

⁷⁴³ กัญญา สุวรรณแสง, การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว (กรุงเทพฯ: บำรุงสาสน์, 2533), 88-89.

⁷⁴⁴ Hans Eysenck, อ้างถึงใน สถิต วงศ์วรรค์, การพัฒนาบุคลิกภาพ (กรุงเทพฯ: รวมสาสน์, 2540), 67-70.

⁷⁴⁵ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 198-202.

⁷⁴⁶ ประถม แสงสว่าง, “ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 79-82.

รูปร่างประเภทบึกบึน ลำสัน มีกล้ามเนื้อ โครงกระดูกสมส่วน รูปร่างแบบนักกีฬา (Mesomorphy) คือ กลุ่มที่มีจิตใจเข้มแข็ง ก้าวร้าว กล้าหาญ คล่องแคล่ว ชอบผจญภัย แข่งขัน เป็นคนตรงไปตรงมา มีเหตุผล และชอบใช้อำนาจ และ 3) รูปร่างประเภทผอมบาง ไร้อ่อน (Ectomorphy) คือกลุ่มที่มีภาวะทางจิตที่เก็บกดหลบหนีสังคม คนเดียว ชอบอยู่คนเดียวเวลามีปัญหา ชอบคิดฝันคนเดียว อ่อนไหวง่าย สงบเสงี่ยม ชอบก้มวล⁷⁴⁷

2. ทฤษฎีบุคลิกภาพจิตวิเคราะห์ของ จุง (Jung's Analytical Theory) จุง (Carl G. Jung) ได้วิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะทางบุคลิกภาพจะประกอบด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ความสมดุลระหว่างพลังต่าง ๆ ในจิตสำนึก และจิตไร้สำนึก 2) ความสมดุลแห่งมิติของบุคลิกภาพด้านความเป็นชาย (Masculine) และความเป็นหญิง (Feminine) และ 3) ความสมดุลระหว่างบุคลิกภาพเก็บตัว (Introversion) และบุคลิกภาพแสดงตัว (Extroversion) อีกทั้งยังได้วิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่ม Extroverts พฤติกรรมที่แสดงออก คือ ชอบสมาคม ชอบแสดงตัว มีความสนุกสนานร่าเริง ไม่โกรธไม่เกลียดโดยง่าย ๆ บุคคลความเป็นจริงแห่งโลกภายนอก ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ ได้เร็ว สนใจสิ่งภายนอก เป็นคนเปิดเผย ชอบทำกิจกรรม แสดงออกซึ่งอารมณ์ต่างๆ ทุกขณะ มีความร่าเริงเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นต้น 2) กลุ่ม Introverts พฤติกรรมที่แสดงออก คือ ชอบเก็บตัว ชอบเขียนมากกว่าพูด เป็นนักคิดฝันอย่างลึกซึ้ง มีอารมณ์รุนแรงแต่เก็บไว้เงียบ โกรธแล้วลืมยาก การตัดสินใจคำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก ไม่ค่อยยอมปรับตัว เมื่อมีความกดดันทางอารมณ์มักเก็บตัวจะไม่ให้ความสนใจกับสิ่งภายนอก รอบตัวอยู่ตามลำพังหลีกเลี่ยงจากสังคม สนใจแต่เรื่องของตนเอง การกระทำทุกอย่างขึ้นอยู่กับตนเองเป็นส่วนใหญ่ มีความผูกพันกับตนเองมากกว่าสังคม และเป็นคนที่เก็บอารมณ์ต่างๆ ไว้ดี เป็นต้น และ 3) กลุ่ม Ambiverts คือ กลุ่มที่แสดงพฤติกรรมทั้งแบบ "Extroverts" และ "Introverts" ร่วมกัน ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแบบนี้ ในปัจจุบันมีนักจิตวิทยาเป็นจำนวนมากที่ไม่เห็นด้วย เพราะมองข้ามความแตกต่างระหว่างบุคคลและจะมีส่วนทำให้เกิดการมองคนตามภาพพจน์ (Stereo Type) ที่ถูกคิดตรึงไว้ในสังคม นอกจากนี้การเลือกอาชีพบางสาขานั้นก็จะสามารถทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้ เช่น อาชีพนักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย นักเรียน นักบัญชี มักจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างจะเก็บตัว (Introverts) สำหรับอาชีพนักขาย ผู้บริหาร นักธุรกิจ นักแสดง นักสังคมสงเคราะห์ มักจะเป็นบุคคลที่ชอบสังคม ต้องการเพื่อนฝูงเพราะคาดหวังชื่อเสียง และความสนใจจากบุคคลอื่นตลอดเวลา มักจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบแสดงตัว (Extroverts)⁷⁴⁸

3. ทฤษฎีคุณลักษณะของออลพอร์ต (Allport's Trait Theory หรือ Theory of Personal Disposition) ออลพอร์ต (AllPort) กล่าวว่า คำว่า "Personal Disposition" หมายถึง ลักษณะหลายประการที่บุคคลมีเฉพาะตัวแตกต่างกันแต่ละบุคคล ซึ่งแฝงอยู่ บุคคลมีความคงที่ของบุคลิกภาพ การปรากฏลักษณะบุคลิกภาพจะเป็นตัวทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างกว้างๆ ในลักษณะคล้ายๆ กัน เพราะคนที่ก้าวร้าวก็จะรู้สึกถึงความก้าวร้าวเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการโต้ตอบเสมอ ออลพอร์ตได้แบ่งคุณลักษณะของบุคลิกภาพออกเป็น 3 ประเภท คือ 3.1) คุณลักษณะเด่น (Cardinal Traits) คือ คุณลักษณะหนึ่งๆ ที่มีอยู่ในบุคคล มีอิทธิพลต่อ

⁷⁴⁷ นงลักษณ์ ไหว้วพรหม, "บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 13 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1302.htm>

⁷⁴⁸ เรื่องเดียวกัน.

พฤติกรรมของบุคคลแทบทุกด้าน เป็นลักษณะเด่นของบุคคลที่ปรากฏออกชัดเจนเหนือบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่จะเป็นตัวครอบงำพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ของบุคคลนั้น ซึ่งเมื่อเรานึกถึง เขา ก็มักจะนึกถึงลักษณะนี้เสมอ เช่น บุคคลที่ชอบเผด็จการ เรามักจะบอกว่าเขาทำตัวเหมือนฮิตเลอร์ 3.2) คุณลักษณะร่วม (Central Traits) คือ คุณลักษณะที่หลายคนมีเหมือนกัน พัฒนาการมาจากประสบการณ์ชีวิต ก็จะเกิดเป็นคุณลักษณะสรุปรวม เช่น ความซื่อสัตย์ ชอบสังคม เมตตา เป็นต้น และ 3.3) คุณลักษณะทุติยภูมิ (Secondary Traits) คือ ลักษณะที่มีอยู่อย่างผิวเผินในตัวบุคคล ที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เจตคติ ทัศนคติ หรือ ความชอบ เป็นต้น ซึ่งออลพอร์ต (AllPort) นั้น ได้ใช้ลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 3 ระดับ อธิบายลักษณะเฉพาะ (Unique) ของแต่ละบุคคล ในการใช้ทฤษฎีนี้อธิบายบุคลิกภาพของบุคคล ควรคำนึงถึงสภาพการณ์ในการแสดงออกของบุคคลด้วย เพราะถ้าสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน⁷⁴⁹

4. ทฤษฎีจิตวิทยาบุคคลของ แอดเลอร์ (Adler's Individual Psychology) แอดเลอร์ (Adler) เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีปมด้อย (Inferiority Complex) มาตั้งแต่เกิด คนที่มีปมด้อยมักจะมีความรู้สึกโกรธ ร้องไห้ ชอบแก้ตัว พฤติกรรมที่บุคคลแสดงก็เพื่อสร้างบางอย่างขึ้นมาแทนที่ ชดเชยหรือขจัดปมด้อย เช่น คนพูดน้อย ขี้อาย ก็จะชดเชยด้วยการพัฒนาตนเองจนกลายเป็น นักพูดที่มีชื่อเสียง เป็นต้น บุคคลสร้างบุคลิกภาพจากพื้นฐานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) จุดมุ่งหมายของชีวิต บุคลิกภาพจะมีแนวโน้มไปตามจุดมุ่งหมายของชีวิต 2) ความพยายามที่จะเด่นกว่าผู้อื่น เพื่อความภาคภูมิใจ 3) แสวงหาสิ่งชดเชย หรือทดแทนสิ่งที่ด้อย เพื่อทำให้เกิดความสนใจ 4) ความสนใจในสังคม เพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสม และ 5) ความคิดริเริ่มและการวางแนวทางในการดำเนินชีวิตที่มุ่งหวัง⁷⁵⁰

5. ทฤษฎีพัฒนาการความต้องการทางเพศ (Psychosexual Development Theory) ของ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ในวัยเด็กจะมีผลต่อพัฒนาการและบุคลิกภาพในวัยผู้ใหญ่ เด็กจะมีการเจริญเติบโตไปตามพัฒนาการทางเพศ ฟรอยด์เชื่อว่า แรงกระตุ้นทางเพศและการตอบสนองแรงขับ เป็นศูนย์กลางของบุคลิกภาพของเด็ก เช่น การดูดนมแม่ การเคลื่อนไหวก การขับถ่าย ล้วนแล้วแต่เกี่ยวกับความรู้สึกทางเพศทั้งสิ้น ฟรอยด์ได้แบ่งทฤษฎีนี้ออกเป็น 5 ขั้น คือ 1) ขั้นปาก (Oral Stage) (0-2 ปี) ทารกแสวงหาความพึงพอใจด้วยการใช้ปาก ดูด ขบเคี้ยว กัด หากพัฒนาการขั้นนี้หยุดชะงักไป (Fixation) พอถึงวัยผู้ใหญ่ก็มีพฤติกรรมแปลกๆ เช่น กัดปากกา ดินสอ ด่าทอ กล่าวคำหยาบคาย สูบบุหรี่ ตะกละ ขี้เหล้า ชอบกัดเล็บ ทำกิจกรรมต่างๆ ที่มักใช้ปาก มีความสัมพันธ์ที่ต้องการพึ่งพา 2) ขั้นทวารหนัก (Anal Stage) (2-3 ปี) เด็กมีความคิดว่าของเสียที่ตนขับถ่ายมีคุณค่า และอาจเกิดความรู้สึกสับสนเมื่อได้เรียนรู้ว่าเป็นของสกปรก การติดอยู่ในขั้นพัฒนาการนี้ เนื่องจากความเข้มงวดของพ่อแม่เกี่ยวกับการฝึกขับถ่ายมากเกินไป เมื่อโตขึ้น ทำให้มีนิสัยขี้เหนียว เข้มงวด เจ้าระเบียบ หยุ่มหิม หรือหากปล่อยปละละเลยขาดระเบียบจนเกินไป ทำให้มีนิสัยขาดระเบียบ สกปรก ฟูมเฟือย มักง่าย สะเพร่า 3) ขั้นความสนใจอวัยวะเพศ (Phallic Stage) (3-5 ปี) เด็กเริ่มสนใจอวัยวะเพศและมีความเพลิดเพลินกับสิ่งนี้ เด็กเริ่มมีความต้องการทางเพศกับพ่อแม่หรือเพศตรงกันข้ามกับตน และเห็นว่าพ่อหรือแม่เพศเดียวกับตนเป็นคู่ต่อสู้ ฟรอยด์เรียกว่า ปมอิดิปุส (Oedipus) เด็กชายรักแม่ จึงพยายามเลียนแบบพ่อ ส่วนเด็กหญิงจะมี ปมอิเล็กตรา (Electra Complex) รักใคร่ผูกพันพ่อจึงเลียนแบบแม่ ถ้าพัฒนาการขั้นนี้ชะงัก เมื่อโตขึ้นจะกลายเป็น

⁷⁴⁹ เรื่องเดียวกัน.

⁷⁵⁰ เรื่องเดียวกัน.

กะเทยหรือรักเพศเดียวกัน หรือ มีผลให้มีความก้าวร้าวทางเพศหรือมีความแปรปรวนทางเพศ เช่น พวกที่ชอบอวด
อวัยวะเพศ 4) ชั้นซ่อนเร้น (Latency Stage) (5-12 ปี) เริ่มสนใจแสดงบทบาททางเพศของตน แต่ยังไม่สนใจเพศ
ตรงข้าม ความต้องการทางเพศยังแอบแฝงอยู่ ไม่มีการชะงักงันในขั้นนี้ และ 5) ชั้นอวัยวะเพศปกติ (Genital
Stage) เป็นระยะหนุ่มสาว มีความสนใจในเพศตรงข้าม มีความคิดทางด้านเพศไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น แสดง
ความเป็นชายจริงหญิงแท้ ไม่มีการหยุดชะงักในขั้นนี้ ส่วน โครงสร้างของบุคลิกภาพ ประกอบด้วยระบบ 3 ระบบ
คือ อิด อีโก้ และ ซุปเปอร์อีโก้มีการทำงานที่ประสานงานกันภายใต้การนำของ อีโก้ ซึ่งจะเป็นตัวกลางในการ
แสดงออกทางบุคลิกภาพ อิด เปรียบเสมือนส่วนประกอบพื้นฐานของบุคลิกภาพทางด้านชีวภาพทางด้านชีววิทยา
อีโก้ เปรียบเสมือน ส่วนประกอบของบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และ ซุปเปอร์อีโก้ เปรียบเสมือนส่วนประกอบของ
บุคลิกภาพสังคม ฟรอยด์ ได้กล่าวว่า ถ้าขาด อิด จะทำให้บุคคลไม่สนใจกับความต้องการต่างๆ เป็นสภาพที่ขาด
แรงจูงใจ แต่ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพเพื่อฝัน และมีความเป็นเด็ก สำหรับอีโก้เป็นตัวของ
บุคคล ซึ่งจะต้องขจัดให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อจะได้เป็นผู้ที่รู้จักกับโลกของความเป็นจริงและสามารถ
ดำรงชีวิตและสามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จแต่ถ้ามีมากเกินไปจะกลายเป็นคนที่ยึดตนเองเป็น
ศูนย์กลาง ถือตนเองเป็นใหญ่ บุคคลมีพลังขับเคลื่อนทางเพศ ซึ่งเป็นสัญชาตญาณเรียกว่า ลิบิโด (Libido) ยังแฝงด้วยพลัง
แห่งความตาย (Death Instinct) ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงความก้าวร้าว การเจ็บปวด และความทุกข์ทรมาน และพลัง
เพื่อความอยู่รอด (Life Instinct) เป็นตัวผสมผสานให้จิตมีความสมดุลปรับตัวเพื่อการมีชีวิตอยู่⁷⁵¹

6. ทฤษฎีบุคลิกภาพจิตวิเคราะห์ทางสังคมของ อีริกสัน (Erikson's Psychosocial) อีริกสัน
(Erikson) ได้นำเสนอบุคลิกภาพของบุคคลเป็นขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นที่ 1 ความไว้วางใจ - ความไม่ไว้วางใจ (Trust
vs. Mistrust) (0-1 ปี) เด็กทารกจะสามารถพัฒนาความไว้วางใจจากการได้รับความดูแลเอาใจใส่ที่คงเส้นคงวาจาก
พ่อแม่ ได้รับสิ่งที่ต้องการ โดยเฉพาะความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจสิ่งแวดล้อม การ
ยอมรับประสบการณ์ใหม่ๆ และการมองโลกในแง่ดีในทางตรงกันข้ามถ้าเด็กไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีในวัยนี้ ก็
จะมีความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นในจิตใจ ขั้นที่ 2 ความพึ่งพาตนเอง - ความสงสัย และความละอาย (Autonomy vs.
Doubt and Shame) (2-3 ปี) เด็กจะเริ่มเรียนรู้สิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวและคิดว่าสามารถช่วยเหลือตนเอง แต่เด็กก็ยัง
ต้องการความช่วยเหลือและนำเพื่อให้เขาพบว่าเขามีความสามารถเพียงพอ ทั้งนี้ไม่ให้เด็กเกิดความคิดที่ไม่ดีแก่
ตนเอง เกิดความละอาย และสงสัยในความสามารถ อย่างไรก็ตามถ้าพ่อแม่ทำทุกอย่างแทนเด็ก เด็กจะ ไม่มีความ
มั่นใจในตนเอง การให้ประสบการณ์เพื่อให้เกิดความคับข้องใจบ้างก็จะทำให้เด็กได้รู้จักการเรียนรู้ชีวิตจริง ขั้นที่
3 ความคิดริเริ่ม - ความรู้สึกผิด (Initiative vs. Guilt) (4-5 ปี) เด็กสนใจในการเล่น มีพัฒนาการด้านความคิดและ
เหตุผลความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ทำให้เด็กมีความคิดริเริ่ม พ่อแม่ควรส่งเสริมอย่างเหมาะสม เช่น เมื่อ
เด็กมีปัญหาเกิดความสงสัย ให้เต็มใจที่จะตอบปัญหาให้คำแนะนำ แต่มิใช่ไปช่วยเหลือทั้งหมด เพราะเด็กจะเกิด
ความไม่พอใจรู้สึกว่าเป็นการผิดที่ต้องมีคนมาช่วยเหลือ ขั้นที่ 4 ความขยันหมั่นเพียร - ความรู้สึกด้อย (Industry
vs. Inferiority) (6-11 ปี) เด็กวัยเข้าโรงเรียน มุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนและงานที่เขากระทำ มี
การคาดหวังความสำเร็จ เด็กจะมีความพยายามที่เอาใจใส่ทำงานอย่างจริงจัง หากเด็กได้รับคำชมเชยและได้รับ
กำลังใจ ความขยันก็จะเกิด แต่ความรู้สึกด้อยจะเกิดขึ้นเมื่อเด็กประสบความล้มเหลวในการทำงาน ขั้นที่ 5 การมี
เอกลักษณ์ - ความสับสนในบทบาท (Identity vs. Role Confusion) (12-18 ปี) วัยรุ่นมักแสวงหาความเป็นตัวเอง

⁷⁵¹ เรื่องเดียวกัน.

มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความมีเอกลักษณ์ที่เป็นของตนเอง จะทำให้เขารู้ว่าเขาเป็นส่วนใดของสังคม ซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างผู้ใหญ่ ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากเพื่อนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การไม่สามารถยึดถือเอกลักษณ์เป็นของตนเองจะทำให้เขาเกิดความสับสนในบทบาท ขั้นที่ 6 ความผูกพัน - การแยกจากกลุ่ม (Intimacy vs. Isolation) (Young adult) วัยผู้ใหญ่ตอนต้น จะยอมรับตนเองและผู้อื่น โดยการปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากันได้ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมเต็มที่ มีความสุขที่ได้รักผู้อื่นและผู้อื่นมารักตนซึ่งการทำให้สามารถสร้างความเชื่อ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคคลที่ไม่สามารถทำตนให้เป็นที่ยอมรับความใกล้ชิดได้ก็จะแยกตัวออกไป และชีวิตอยู่โดดเดี่ยว ขั้นที่ 7 ความรับผิดชอบและความสนใจตนเอง (Generativity versus Self - Absorption) (Middle age) วัยผู้ใหญ่หรือวัยกลางคนที่มีความรับผิดชอบต่อครอบครัวและสังคม เป็นวัยที่เริ่มให้ความสนใจไปยังปัญหาของสังคมมากกว่าที่จะสนใจปัญหาของตนเอง บุคคลที่สนใจแต่เฉพาะตนเองก็จะขาดความเป็นผู้ใหญ่ที่น่านับถือ และ ขั้นที่ 8 มีความสุขสมบูรณ์ในชีวิต และความสิ้นหวัง (Integrity vs. Despair) (Old age) เป็นพัฒนาการของวัยชรา มีความสุขกับชีวิตที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความพอใจในชีวิตที่ผ่านมา บุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตก็จะมีทุกข์ใจและสิ้นหวังเพราะเวลาของชีวิตไม่อำนวยให้ต่อสู้ดิ้นรนเพื่อสิ่งที่หวังต่อไป ซึ่งก่อให้เกิดบุคลิกภาพที่แปรปรวนในวัยชรา⁷⁵²

7. ทฤษฎีบุคลิกภาพแห่งตน ของ โรเจอร์ (Roger' Self Theory) คาร์ล อาร์ โรเจอร์ กล่าวถึงความ เป็นมนุษย์ในลักษณะที่จะเป็นตัวของตัวเองมีภาพพจน์ของตนเอง (Phenomenal Self) ที่ตรงกับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้อื่นรับรู้ก็ได้ โรเจอร์เน้นโครงสร้างบุคลิกภาพมนุษย์ว่า คือ อัตตา (Self) หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่เรามีต่อตัวเอง และทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นตัวเรา แยกออกจากสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเราอย่างชัดเจน พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่เกิดจากการที่เราพยายามรักษาความคิดรวบยอดของเราหรือ อัตมโนทัศน์ (Self Concept) เอาไว้ ในบางครั้งบุคคลจะประสบปัญหา หรือเกิดช่องว่างระหว่างตน (Self) กับอุดมการณ์แห่งตน (Ideal Self) ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลไม่ได้เป็นตัวของตัวเอง แต่ต้องประพฤติตามความคาดหวังของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา การถูกอบรมสั่งสอนหรือการบอกกล่าว ทำให้เกิดภาพพจน์เกี่ยวกับตนขึ้น (Self Image) ซึ่งเป็นการมองในด้านดีงาม (Positive Regards) แต่บางครั้งสิ่งนี้อาจหลอกหลอนให้บุคคลเกิดความกลัว เพราะไม่ใช่สิ่งที่ตนเองยอมรับว่านั่นคือตัวเรา เช่น เด็กที่ถูกกล่าวหาว่าเป็นขโมยก็จะเกิดภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองโดยผู้อื่นเป็นผู้บอก ซึ่งจะขัดแย้งกับการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ถ้าเขาไม่ได้เป็นเช่นนั้น การประเมินตนเองให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง การประเมินตนเองต่ำหรือสูงเกินไป ทำให้เกิดความไม่มั่นคงทางจิตใจ เป็นสาเหตุที่นำไปสู่การใช้กลไกในการป้องกันตนเอง เพื่อให้เป็นวิธีทางออกให้เกิดความสบายใจ⁷⁵³

8. ทฤษฎีมนุษยนิยมของมาสโลว์ (Maslow's Humanistic Theory) มาสโลว์วางพื้นฐานของบุคลิกภาพที่มนุษย์ทุกคนต่างต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ถ้าบุคคลยังขาดแคลนความต้องการพื้นฐาน ก็ยากที่จะมีความสนใจในเรื่องความยุติธรรม หรือความงาม และก็เป็นไปไม่ได้ที่คนที่ขาดความปลอดภัย ความภูมิใจในตนเองจะมาใส่ใจกับความเสมอภาค มีความรักเพื่อนมนุษย์ ประชาธิปไตย และเมื่อขาดก็อาจจะทำให้เกิดความโกรธ มินติง เฉยเมย เกลียดโลก มนุษย์และผู้คน และอาจมีอาการทางจิต ถ้าบุคคลมีพัฒนาการของตนเองใน

⁷⁵² เรื่องเดียวกัน.

⁷⁵³ เรื่องเดียวกัน.

ลักษณะที่ชัดเจนและปรับตัวได้ดีตามสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ก้าวไปสู่การมีพัฒนาการในขั้นสูงสุด คือ ขั้นประจักษ์แห่งตน (Self Actualization) แต่อย่างไรก็ดี มาสโลว์ ไม่ได้บอกวิธีการที่ชัดเจนในการบรรลุถึงจุดสูงสุดของบุคลิกภาพ แต่เน้นว่าการประจักษ์ตนในที่นี้มีใช้จุดจบของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เป็นการพัฒนาตนของมนุษย์ทุกคนอย่างต่อเนืองและตลอดชีวิต⁷⁵⁴

9. ทฤษฎีบุคลิกภาพของแคทเทิลล์ (Cattell's personality theory) แคทเทิลล์ (Cattell) กล่าวว่าบุคลิกภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) ลักษณะนิสัย (trait) ทั้งลักษณะภายนอก (surface traits) ที่เป็นลักษณะที่มองเห็นได้ชัดเจน และลักษณะภายใน (source traits) ที่เป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในและเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมภายนอก 2) พลัง (power) เป็นแรงผลักดันเกิดจากสภาพทางจิตที่สัมพันธ์กับสภาพร่างกาย ประกอบด้วยพลังในการตอบสนองการรับรู้ (perceptual response) พลังในการตอบสนองทางอารมณ์ (emotional response) และ พลังในการกระทำไปสู่จุดมุ่งหมาย (goal response) 3) นิสัยพื้นฐานเดิมของมนุษย์โดยการปรุงแต่งจากสภาพแวดล้อม เช่น สภาพทางอารมณ์ของมนุษย์จะเป็นไปตามสภาพแวดล้อม และ 4) ตัวตน (self) คือ สิ่งสำคัญในการทำหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ทั้งตัวตนจริง (real self) คือตนในความเป็นจริง และตัวตนในอุดมคติ (ideal self) คือ ตนที่บุคคลคิดหรือใฝ่ฝันอยากจะเป็นตามมโนภาพที่สร้างขึ้น ทั้งนี้แคทเทิลล์ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเด็กและผู้ใหญ่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เหมือนกันในคนที่มีอายุต่างกัน ซึ่งสิ่งนี้มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคลิกภาพ และตัวกำหนดบุคลิกภาพตามความคิดของแคทเทิลล์โดยสรุปนั้น กล่าวคือ 1) พันธุกรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นตัวพื้นฐานของบุคลิกภาพในขั้นต้น ได้แก่ 1.1) ลักษณะทางกาย พันธุกรรมสามารถกำหนดได้อย่างค่อนข้างแน่ชัด ประกอบด้วย 1.1.1) รูปร่าง ลักษณะของโครงกระดูก สัดส่วนร่างกาย 1.1.1.1) ลักษณะและสีของผิว ผมห ตา 1.1.3) ลักษณะและส่วนประกอบของอวัยวะต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของจมูก ปาก นิ้ว มือ 1.1.4) ความแข็งแรงของร่างกาย และกล้ามเนื้อ และ 1.1.5) โรคภัยต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดได้ และ 1.2) ลักษณะความสามารถต่าง ๆ ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ เช่น ความถนัดความสามารถทางสติปัญญา และความสามารถพิเศษ (gifted) ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองในระดับหนึ่ง เพราะความสวย ความงาม หรือความไม่สมส่วน ความพิการมีผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดเป็นบุคลิกลักษณะส่วนตัว และ 2) สิ่งแวดล้อม หมายถึง การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ สิ่งแวดล้อมสามารถปรุงแต่งพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ได้รับจากพันธุกรรมให้ดีขึ้นหรือเลวลง ได้แก่ 2.1) ความต้องการ ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน บุคคลจะแสดงพฤติกรรมของความต้องการในลักษณะที่แตกต่างกัน 2.2) ความสนใจ สภาพแวดล้อมจะเป็นแรงจูงใจ ให้บุคคลเกิดความสนใจหรือความเบื่อหน่าย ซึ่งเป็นการสร้างความกระตือรือร้นหรือความเฉื่อยชาให้แก่บุคลิกภาพ 2.3) เจตคติ บุคคลจะมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ตนได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม 2.4) ค่านิยม การให้คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่ตนได้รับ 2.5) สติปัญญา สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ช่วยให้มีการพัฒนาด้านสติปัญญาซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลิกภาพ 2.6) อารมณ์ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเกิดอารมณ์ของบุคคล ซึ่งถ้าอารมณ์ได้รับการกระตุ้นอยู่เสมออาจมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพได้ และ 2.7) ความเชื่อมั่นในตนเอง

⁷⁵⁴ เรื่องเดียวกัน.

สภาพแวดล้อมที่ดี มีความสุข ความรักความอบอุ่นจะทำให้บุคคลมีความมั่นใจในสภาพแวดล้อม และเป็นผลทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

จากเทคนิคของแคทเทิลล์นี้สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เราทำนายได้ว่า บุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้ จุดมุ่งหมายการวิจัยในเรื่องบุคลิกภาพ คือการสร้างกฎว่าบุคคลที่แตกต่างกันจะทำอะไรในสถานการณ์ทางสังคม ดังนั้นเราจะเข้าใจพฤติกรรมบ่อย ๆ ได้ก็ต่อเมื่อเราเห็นภาพรวมทั้งหมอกของบุคคลนั้น ซึ่งแคทเทิลล์ กล่าวว่า บุคลิกภาพลักษณะนิสัยที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ 1) ลักษณะนิสัยพื้นผิว เป็นลักษณะที่สังเกตได้ชัดเจนและมีลักษณะร่วมกัน และ 2) ลักษณะนิสัยต้นตอ เป็นลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ในภายใน เป็นตัวกำหนดลักษณะนิสัยพื้นผิว ทั้งนี้แคทเทิลล์ ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยต้นตอมากกว่าลักษณะนิสัยพื้นผิว เพราะเป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อบุคลิกภาพ และช่วยให้การวินิจฉัยปัญหาทางบุคลิกภาพด้วย ซึ่งลักษณะนิสัยทั้งสองเป็นผลจากสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรม ในการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น แคทเทิลล์และคณะได้สร้างรายการสำรวจบุคลิกภาพเป็นจำนวนมากและฉบับที่ถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ครอบคลุมมากที่สุดคือ The sixteen personality factor test ซึ่งแคทเทิลล์ ได้จัดบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็นองค์ประกอบลักษณะนิสัย 16 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบ A คือ การเข้าสังคม 2) องค์ประกอบ B คือ สติปัญญา 3) องค์ประกอบ C คือ ความมั่นคงทางอารมณ์ 4) องค์ประกอบ E คือ การกล้าแสดงออก 5) องค์ประกอบ F คือ ความร่าเริง 6) องค์ประกอบ G คือ มโนธรรม 7) องค์ประกอบ H คือ การกล้าเผชิญ 8) องค์ประกอบ I คือ จิตใจอ่อนโยน 9) องค์ประกอบ L คือ ความระแวง 10) องค์ประกอบ M คือ การจินตนาการ 11) องค์ประกอบ N คือ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น 12) องค์ประกอบ O คือ ความวิตกกังวล 13) องค์ประกอบ Q1 คือ ความอิสระเสรี 14) องค์ประกอบ Q2 คือ การพึ่งตนเอง 15) องค์ประกอบ Q3 คือ การควบคุมอารมณ์ และ 16) องค์ประกอบ Q4 คือ ความเครียด⁷⁵⁵

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวมาแล้วยังมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพอื่นๆ อีก อาทิเช่น

1. ทฤษฎีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional analysis: T.A.) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ อีริก เบิร์น (Eric Berne) ทฤษฎีนี้ช่วยให้บุคคลรู้จักบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่นดีขึ้น เข้าใจในการติดต่อสื่อสาร เข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น และรู้จักนำความรู้จากทฤษฎีไปใช้ในการปรับตัวเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเบิร์นนับได้ว่าวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนั้นจำแนกได้เป็น 3 สถานะ ได้แก่ 1) สถานะแบบบิดามารดา (Parent State: P) ในสถานะนี้อารมณ์ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกจะสะท้อนให้เห็นธรรมชาติของผู้เป็นพ่อแม่ ซึ่งอาจมี 2 ลักษณะ คือ ถ้าแสดงออกในลักษณะของความรักใคร่ เอ็นดู ห่วงใย หวังดี และปลอบโยน จัดเป็นพฤติกรรมทางบวก แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามคือการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ ใช้อำนาจบังคับ ขอบอกคำสั่ง เยาะเย้ย ถากถาง ประชดประชันจัดเป็นพฤติกรรมในทางลบ 2) สถานะแบบผู้ใหญ่ (Adult State: A) ในสถานะความรู้สึก ทักษะคิด และแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นเหตุเป็นผลที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง มีจุดมุ่งหมายคำนึงถึงข้อดี ข้อจำกัด ปราศจากอคติ ไม่ใช้อารมณ์หรือความคิดเห็นส่วนตัว และตัดสินใจในลักษณะที่เป็นผู้มีวุฒิ

⁷⁵⁵ กัญญา วารีเพชร, “การศึกษานบุคลิกภาพของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)” (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 9-13.

ภาวะใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบ 3) ภาวะแบบเด็ก (Child State: C) ในสภาวะนี้ความรู้สึกที่สะกดและแบบพฤติกรรมที่แสดงออกจะอยู่ในลักษณะที่ขาดวุฒิภาวะ ขาดเหตุผล ไม่มีความรับผิดชอบ แสดงอารมณ์ทั้งโกรธ ก้าวร้าว ร้องไห้ สนุกสนาน ร่าเริง สดชื่น อยากรู้ อยากเห็น มีชีวิตชีวา เป็นต้น ซึ่งสภาวะดังกล่าวนี้มีอยู่ในบุคคลทุกคน ซึ่งบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมบิดามารดา กับสภาวะผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลและสภาวะเป็นเด็ก แนวทางที่ใช้ในการพิจารณาพฤติกรรมของสภาวะต่างๆ คือ การมองดูที่บุคคลหรือตัวเอง⁷⁵⁶

2. ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (The Johari Window theory) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ โจเซฟ ลุฟท์ (Joseph Luft) และ แฮร์รี่ อินแกรม (Harry Ingham) โดยเชื่อว่า บางครั้งมนุษย์เราก็สามารถบอกตัวเองได้ว่าเป็นคนเช่นใด แต่บางครั้งก็บอกไม่ได้ ต้องอาศัยข้อเสนอแนะของคนอื่น และบางครั้งคนอื่นก็บอกไม่ได้ เขาได้เสนอแนวคิดเป็นรูปหน้าต่างดวงใจ ซึ่งเรียกว่า The Johari Window ซึ่งการพัฒนาตนเองต้องทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ผ่านมามีบุคลิกภาพอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอะไรบ้าง มีความสามารถ ความถนัดและความเชี่ยวชาญในเรื่องใด การตอบคำถามดังกล่าวจะทำให้เราารู้จักตัวเอง โจฮารีได้เสนอหน้าต่างหัวใจ หรือ The Johari Window ไว้ดังนี้

		ตนเองรู้ Known to Self	ตนเองไม่รู้ Unknown to Self
ผู้อื่นรู้ Known to The Other		1. ส่วนที่เปิดเผย Public Area	2. ส่วนที่เป็นจุดบอด (Blind Area)
ผู้อื่นไม่รู้ Unknown to The Other		3. ส่วนที่ซ่อนเร้น Hidden Area	4. ส่วนที่ลึกลับ (Unconscious Area)

แผนภูมิที่ 10 แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวคิดหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

ที่มา : สุนันทนา เลานันท์, การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ดี ดี บুকส์ ไตร, 2544), 143.

จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายแต่ละส่วนได้ดังนี้คือ ส่วนที่ 1 ส่วนที่เปิดเผย (Public Area) หมายถึง พฤติกรรมเจตนา หรือบุคลิกลักษณะที่ทั้งตนเองและผู้อื่นก็รู้เหมือนกัน เช่นชื่อ การแต่งกาย การพูดเสียงดัง เป็นต้น ส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นจุดบอด (Blind Area) หมายถึง พฤติกรรมหรือเจตนาที่แสดงโดยไม่รู้ตัวแต่ผู้อื่นสังเกตเห็นและรู้ได้ เช่น การพูดพร้อมกับยักคิ้วโดยไม่รู้ตัว เป็นต้น ส่วนที่ 3 ส่วนที่ซ่อนเร้น (Hidden Area) หมายถึง สิ่งที่ตนเองรู้แต่เก็บไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ เช่น ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้อื่น หรือความลับที่ตนเองปกปิดเอาไว้ และ ส่วนที่ 4 ส่วนที่ลึกลับ (Unconscious Area) หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่กระทำลงไป โดยทั้งที่ตนเองและผู้อื่นไม่รู้ เป็นบริเวณที่อาจเรียกได้ว่า ภาวะจิตใต้สำนึก ซึ่งหน้าต่างโจฮารีนี้แสดงให้เห็นว่ายังมีปัจจัยอีกหลาย ๆ ด้านที่เราจะต้องค้นหาตัวเอง ทั้งจากการสังเกตจากการสอบถามคนอื่น และการปรับปรุงตนเอง เพื่อให้ตัวเองได้พัฒนาขึ้น

⁷⁵⁶Eric Berne, 1997, อ้างถึงใน สุนันทนา เลานันท์, การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ดี ดี บุกส์ ไตร, 2544), 44.

3. ทฤษฎีทางจิตวิทยาของโทมัส เอ. แฮร์ริส (Thomas A. Harris) แฮร์ริสนั้นเชื่อว่า เหตุที่คนส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมส่วนหนึ่งเกิดจากฐานเดิมของชีวิตที่หล่อหลอมโลกทัศน์ตั้งแต่เยาว์วัย ทำให้มีจุดยืนแห่งชีวิตแตกต่างกัน จุดยืนแห่งชีวิต (life positions) ในที่นี้ หมายถึง ความรู้สึกหรือจิตใจของบุคคลมีทั้งดีและไม่ดีที่มีต่อตนเอง และผู้อื่น ซึ่งได้รับมาจาก ประสบการณ์รอบตัวในวัยเด็ก ซึ่งแฮร์ริส (Harris) เชื่อว่าเด็กได้บันทึกภาวะนี้เมื่ออายุ 2 ขวบ และยึดถือเป็นทัศนคติประจำตัวของเขาไปตลอดชีวิต จากจุดยืนแห่งชีวิตดังกล่าวนี้ แฮร์ริสได้แบ่งบุคคลออกเป็น 4 จำพวกด้วยกัน คือ 1) บุคคลที่ไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง (ฉันด้อย-คุณดี : I'm not OK -You're OK) ซึ่งเป็นจุดยืนแห่งชีวิตของผู้หลีกหนี (Jerk) บุคคลที่มีทัศนคติประจำตัวนี้เกิดจากวัยเด็กได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลอื่นตลอดเวลา จึงคิดว่าคนอื่นนั้นแหละดี และตน ไม่ดีไร้ความสามารถ บุคคลจะจดจำคำพูดจากบุคคลรอบข้าง ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ เช่น "เธอนี่ก็เกียจเหมือนพ่อ" "เธอนี่ใจดำจริง ๆ" และถ้าเขาไม่ได้เป็นเช่นนั้นมาก่อนเขาก็จะเป็นจริงในที่สุด แต่อย่างไรก็ตามทัศนคติดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงได้ถ้าข้อมูลที่เขารับในปัจจุบันเปลี่ยนไปจากข้อมูลในวัยเด็ก ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางดีหรือไม่ดี และถ้าเป็นในทิศทางที่ไม่ดีจะทำให้เกิดจุดยืนแห่งชีวิตใหม่ขึ้นมาคือ ฉันด้อย-คุณด้อย 2) บุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย (ฉันด้อย-คุณด้อย: I'm not OK -You're not OK) ซึ่งเป็นจุดยืนแห่งชีวิตของผู้แพ้ (Loser) บุคคลที่มีทัศนคติประจำตัวนี้เกิดจากการที่บุคคลสูญเสียความเอาใจใส่ที่เขาไม่ได้รับมาอย่างต่อเนื่อง เคยสรุปว่าคนอื่นก็เป็นเช่นเขา จึงเกิดความผิดหวัง ท้อแท้ ไร้ที่พึ่ง อะไรๆ ก็ไม่ดีไปเสียทุกอย่าง ไม่มีใครช่วยเขาได้ และทุกคนก็ไม่ดีเช่นเขาเหมือนกัน 3) บุคคลที่มองตัวเองดีเลิศ (ฉันดี-คุณด้อย : I'm OK -You're not OK) เป็นจุดยืนแห่งชีวิตของผู้จืด (Sulk) บุคคลที่มีทัศนคติประจำตัวนี้เกิดจากประสบการณ์ในวัยเด็กที่ได้รับการกระทบกระเทือนทั้งทางกายและใจ ถูกทอดทิ้ง ถูกทารุณ ทำร้ายจากคนใกล้ชิด ได้รับความเอาใจใส่ทางลบ ถูกดุด่า คำหยาบ จึงทำให้ไม่แยแสหรือสนใจกับ เหตุการณ์ใดๆ เพราะคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมาก่อนจะเกิดอีกจึงไม่มีความวิตก และมองว่า สิ่งของตนทำทั้งหมดถูกต้อง คนอื่นเท่านั้นที่ ทำผิด เพราะเขาต้องดิ้นรนต่อสู้เพื่อการ ได้มาซึ่งสิ่งที่เขามุ่งหวังมาตลอดเวลานั่นเอง และ 4) บุคคลที่มองทุกคนก็ล้วนแต่พึ่งพาอาศัยกันได้ (ฉันดี-คุณดี : I'm OK -You're OK) ซึ่งเป็นจุดยืนแห่งชีวิตของผู้ชนะ (Winner) บุคคลที่มีทัศนคตินี้จะเจริญมาจากการเลี้ยงดูมาและสภาพแวดล้อมที่ได้รับความเอาใจใส่ทางบวก เมื่อเขาทำผิดพลาดจะารู้สึกเสียกำลังใจ จะแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น โดยอยู่บนเหตุผลและตระหนักรู้ว่า "ฉันผิดไปแล้วก็จริง แต่ก็ไม่เห็นเป็นอะไร ไม่มีอะไรในโลกนี้สายเกินไปที่จะเรียนรู้และแก้ไข"⁷⁵⁷

ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงทฤษฎีดังกล่าว และนำหลักการมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจบุคลิกภาพของตนเองและเพื่อนร่วมงาน

นงลักษณ์ ไหว้พรหม ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะประกอบด้วย 1) มีความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น 2) มีความสัมพันธ์อย่างอบอุ่นกับผู้อื่น 3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 4) รับผิดชอบต่อสิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง 5) รู้จักและรู้จักตนเอง และ 6) มีปรัชญาชีวิตที่แน่นอน ส่วนลักษณะบุคลิกภาพที่บกพร่องนั้นประกอบด้วย 1) มีท่าทางแปลกทางร่างกาย เช่น ขยับตาถี่ ริมฝีปากเบี้ยว หรือกระดูก 2) มีปมด้อย ซึ่งทำให้เกิดการแสดงอาการถดถอยจากสังคมหรืออาการข่มขู่ผู้อื่นเพื่อปกปิด 3) ต้องพึ่งพาผู้อื่นไม่กล้ารับผิดชอบมี

⁷⁵⁷ บัญชา อึ้งสกุล, "นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก," วารสารวิชาการกรมวิชาการ 3, 4 (เมษายน 2543), 14-18.

ลักษณะเหมือนคนไร้ความสามารถ 4) ต่อต้านสังคม มองโลกในแง่ร้าย มีปฏิกริยาเป็นปรปักษ์กับสังคม และ 5) มีอารมณ์ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ง่าย⁷⁵⁸

การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของตน (Self - Concept) พัฒนาตั้งแต่วัยทารกโดยจะเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองตลอดเวลา การรับรู้ลักษณะของตนนี้เกิดจากการตีความหมายข้อมูลที่ได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกและเกิดเจตคติต่อตนเองว่าตนเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี เมื่ออายุมากขึ้น การรับรู้ตนเอง หรืออัตมโนทัศน์จะมั่นคงขึ้น ไม่เปลี่ยนแปลงเจตคติ ความรู้สึก ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองจะเด่นชัดขึ้น ถ้าการรับรู้เกี่ยวกับตนกับอุดมการณ์เกี่ยวกับตน (Self - Concept และ Self-Ideal) แตกต่างกันมาก จะแสดงให้เห็นถึงการมีปัญหาในการปรับตัวคือปรับตัวไม่ดี ดังนั้นผู้ที่ยอมรับสภาพของตนในปัจจุบัน มีความรู้สึกที่ดี เป็นสุขต่อสภาพรอบตัว มีการรับรู้เกี่ยวกับตนค่อนข้างคงที่ที่จะเป็นผู้ที่จัดว่าเป็นผู้ที่รับรู้ตนอย่างเหมาะสม จากการศึกษาวิจัย การยอมรับตนเอง (Self - Acceptance) มีผลในการสร้างบุคลิกภาพ ดังนี้คือ 1) ผู้ที่มีการยอมรับตนเองสูง แต่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นต่ำกว่า มักจะเป็นผู้ที่ประเมินการยอมรับตนจากผู้อื่นสูงเกินไป เป็นผลให้เขาลงโทษตนเองเพราะผู้อื่น 2) ผู้ที่ยอมรับตนเองสูง และยอมรับผู้อื่นสูงจะเสริมสร้างให้เกิด ความมั่นใจในตนและผู้อื่นในทางบวก และกล้าตัดสินใจด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนปฏิบัติ 3) ผู้ที่ยอมรับตนต่ำ แต่ยอมรับผู้อื่นสูง ไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้เลย และ 4) ผู้ที่ยอมรับตนต่ำ และการยอมรับจากผู้อื่นต่ำ จะเป็นผู้ที่มีความกระวนกระวายในสูงอยู่ภายใต้ความคุ้มครองของผู้อื่นมากเกินไปและมักปรับตัวเข้ากับผู้อื่นเสมอ จึงเห็นเด่นชัดว่า การรับรู้เกี่ยวกับตนอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น วิธีการเสริมสร้างการรับรู้เกี่ยวกับตนทำได้หลายสภาพการณ์ เช่น การสอนให้รู้จักการเรียนรู้และวิเคราะห์ตนเองและวิเคราะห์ผู้อื่นอย่างถูกต้องและตรงไปตรงมา เป็นต้น⁷⁵⁹

ในการพัฒนาบุคลิกภาพของคนนั้น บุคคลทั่วไปควรจะพัฒนาบุคลิกภาพของตนไปสู่ความมีวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง การพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ การอบรมเลี้ยงดูเด็กให้พัฒนาไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ จำต้องให้เด็กรู้จักตนเอง ฟังตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม มาตรฐานในการวัดความเป็นผู้ใหญ่ นั้น ศูนย์สุขวิทยาจิตได้ให้ข้อคิดในการพัฒนาบุคลิกภาพไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ ดังนี้คือ 1) พัฒนาจากการพึ่งผู้อื่น (Dependent) ไปสู่ความเป็นอิสระ (Independent) เด็กที่เกิดมาพึ่งตนเองไม่ได้ ต้องพึ่ง ผู้อื่นตลอดเวลา ดังนั้นผู้ที่ให้การอบรมเลี้ยงดูจะต้องฝึกพัฒนาให้พึ่งตนเองเปิดโอกาสให้ทำงานเองได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่การ ฟังตนเองได้ในเรื่องที่มีความจำเป็นของชีวิตโดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจ 2) พัฒนาการความสนุกสนาน (Pleasure) ไปสู่ความเป็นจริง (Reality) ระยะเวลาเด็กจะต้องยอมรับว่าการเล่น คืองานของเด็ก เด็กควรจะได้รับคำตอบสนองเรื่อง ความสนุกสนานให้เหมาะสมตามวัย ถ้าไม่ได้รับในวัยเด็ก เด็กจะสับสนได้ โดยเฉพาะ เมื่อโตขึ้นไม่อาจสามารถแยกความเพื่อสับสนกับความเป็นจริงออกจากกันได้ ดังนั้นเมื่อโต

⁷⁵⁸ นงลักษณ์ ไหว้พรหม, “บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 13 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1306.htm>

⁷⁵⁹ นงลักษณ์ ไหว้พรหม, “บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต (ต่อ),” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 14 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1401.htm>

ขึ้นจะ ต้องให้คนรู้จักทำงาน รับผิดชอบต่องานตามวุฒิภาวะยอมรับว่าชีวิตคืองาน 3) พัฒนาจากความไม่รู้ (Ignorance) ไปสู่การมีความรู้ (Knowledge) ในความจริงของชีวิต ความไม่รู้จะต้องถูก ชดเชยด้วยการศึกษาหาความรู้ และสามารถแสดงออกซึ่งการมีความรู้ได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ และยอมรับการ ศึกษาหาความรู้ในสิ่ง ที่ตนไม่ทราบในกรณีที่บุคคลนั้นไม่ยอมรับความจริงว่าตนเองไม่รู้ แต่แสดงตนว่ารู้และปฏิเสธการเรียนรู้ที่จะ ได้รับ การปฏิบัติเช่นนี้มิได้ช่วยให้มีการพัฒนาความเจริญของชีวิตได้ 4) พัฒนาจากการไม่มีความสามารถ (Incapability) ไปสู่การมีความสามารถ (Capability) ความเป็นผู้ใหญ่วัดได้จาก ในคนที่สามารถปฏิบัติตนให้ เหมาะสม สามารถควบคุมพฤติกรรม อารมณ์ของตนได้ ทำให้สามารถแยกข้อเท็จจริง ที่เกิดขึ้นในชีวิตได้ เมื่อ สามารถคุมจิตใจได้ก็สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ไม่สามารถทำงาน ได้ส่วนใหญ่มักจะไม่มี ความสามารถในการควบคุมตนเองและไม่สามารถที่จะวินิจฉัยได้ว่าในเวลานั้นสภาพการณ์ นั้นควรจะปฏิบัติ อย่างไร 5) พัฒนาจากการสับสนทางเพศ (Diffused Sexuality) ไปสู่การคบเพื่อนเพศตรงกันข้าม (Heterosexuality) ในวัยเด็กเป็นการรักตนเองและรักเพื่อนเพศเดียวกัน แต่เมื่อเติบโตเข้าสู่วัยรุ่นมีพัฒนาการทาง เพศจะต้องรู้จักพัฒนาความรู้สึกให้ชอบเพศตรงกันข้ามได้ การอบรมเลี้ยงดูเด็กให้ได้ปฏิบัติตนตามบทบาท (Role) ทางเพศและให้การเสริมแรง ที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญในการเรียนบทบาทของตน 6) พัฒนาจากการไร้ศีลธรรม จรรยา (Amoral) ไปสู่ความมีศีลธรรม (Moral) ครอบครัวยุคใหม่เด็กในเรื่องความรู้สึกผิดชอบชั่วดี โดยที่ พ่อแม่จะต้องเป็นตัวอย่าง (Model) ที่ดีแก่เด็กด้วย ผู้ที่เป็นผู้ใหญ่จกต้องรู้จักบทบาท ในการแสดงตนได้ถูกต้อง ตามมาตรฐานของศีลธรรม สังคมจรรยา จึงจะสามารถปรับตนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีความสุข และ 7) พัฒนา จากยึดตนเองเป็นหลัก (Self-Centered) ไปสู่ยึดผู้อื่นเป็นหลัก (Other-Centered) วัยเด็กเป็นวัยที่ยึดตนเองเป็น ศูนย์กลางตัดสินใจโดยใช้ตนเองเป็นหลัก ซึ่งผู้ใหญ่ไม่ควรใช้หลักในการปฏิบัติตนเช่นนี้ ผู้ที่เป็นผู้ใหญ่ต้อง สามารถเสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มหรือของผู้อื่นได้ เป็นต้น ดังนั้น การวัดความเป็นผู้ใหญ่จึงต้องพิจารณาความสามารถในการปรับตนให้เข้าผู้อื่นได้ การให้เกียรติผู้อื่นเป็น หลักสำคัญ⁷⁶⁰

เฮิร์ลอค (Hurlock) ได้กล่าวถึงแบบแผนและองค์ประกอบของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลไว้ ว่าแบบแผนของบุคลิกภาพประกอบขึ้นด้วยคุณลักษณะพิเศษต่างๆ ของพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการปรับตัวของแต่ละบุคคล คุณลักษณะพิเศษต่างๆ เหล่านี้รวมกันเป็นรูปแบบที่มีความหมาย เป็นระบบที่ทรงพลัง ส่วนแกนของ บุคลิกภาพ คือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self-concept) ในขณะที่บุคคลต้องมีความสัมพันธ์กับโลก ที่เขาอาศัยอยู่ คุณภาพของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในลักษณะการปรับตัวต่อบุคคลอื่นและสิ่งอื่นในภาวะ แวดล้อมของเขาจะถูกกำหนด โดยความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลนั้นมีต่อตนเอง ทั้งนี้เฮิร์ลอคยังได้กล่าวถึง องค์ประกอบส่วนอื่นๆ ของบุคลิกภาพอีกว่าประกอบด้วย 1) คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลตามลักษณะ พันธุกรรม 2) ประสบการณ์ในครอบครัวในวัยเด็ก และ ประสบการณ์สำคัญภายนอกบ้านในภายหลัง⁷⁶¹

กันยา สุวรรณแสง กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) ด้าน กายภาพ 2) องค์ประกอบ คือ โครงสร้างร่างกาย และระบบต่อมต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเกิดบุคลิกภาพ 2) ด้าน สติปัญญาและความสามารถ ถ้าดีก็ฝึกสอนได้เร็วทั้งด้านความรู้ ความคิด ทำให้มีผลต่อการพัฒนาให้เกิด

⁷⁶⁰ เรื่องเดียวกัน.

⁷⁶¹ Elizabeth B. Hurlock, *Personality Development* (New York: McGraw-Hill, 1974), 64.

บุคลิกภาพที่ดีด้วยถ่าบพร่องทางสติปัญญาที่พัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพที่ดีได้ยาก 3) ด้านอารมณ์ มีผลต่อบุคลิกภาพมาก เช่น บุคคลที่มีความวิตกกังวล จึงหาทางผ่อนคลายด้วยการใช้กลวิธานให้มากเข้าทำให้บุคลิกภาพของบุคคลนั้นแปรเปลี่ยนไปได้เช่นดื่มสุราเพื่อดับความวิตกกังวลบ่อย ๆ เข้าก็กลายเป็นคนขี้เมา 4) ความสนใจที่แตกต่างกัน มีผลทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพแตกต่างกันได้ เช่น คนที่สนใจภาษาศาสตร์ อาจพูดจาใช้ภาษาดี คนสนใจวิทยาศาสตร์ พัฒนบุคลิกภาพเป็นคนมีเหตุผลช่างสังเกต เป็นต้น 5) ด้านพลังกำลัง มีผลให้เป็นคนกล้าก้าวร้าว รุกราน ใช้ความรุนแรงขจัดความขัดแย้งสำหรับคนที่มีความกำลังมาก ส่วนคนที่ไม่มีกำลังจะพัฒนาบุคลิกภาพเป็นคนขลาด จิตใจอ่อนแอหลบเลี่ยงการใช้พลังกำลังในการตัดสินใจปัญหา 6) ด้านอุปนิสัย บางคนใจเย็น ประณีต บางคนใจร้อน บุ่มบ่าม และ 7) ด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ จะเป็นคนเก็บตัวหนีสังคม มองโลกในแง่ร้าย ตรงข้ามกับคนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี⁷⁶²

ทั้งนี้กันยา สุวรรณแสง ยังได้กล่าวไว้ว่า การสร้างบุคลิกภาพ คือ กระบวนการที่จะทำให้เกิดบุคลิกภาพขึ้นในตัวบุคคล เริ่มสร้างสมกันมาตั้งแต่เยาว์วัย ให้เกิดบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของสังคม สถาบันทางสังคมและทางการศึกษาที่สำคัญ ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างบุคลิกภาพให้แก่บุคคล ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี ซึ่งการสร้างบุคลิกภาพให้แก่บุคคลในสังคมนั้นควรสร้างบุคลิกภาพใน 2 ลักษณะคือ 1) การสร้างบุคลิกภาพตามความต้องการของสังคม เป็นการสนับสนุนความคิดเชิงสังคมของบุคคล ช่วยทำให้สังคมมั่นคง ดำรงอยู่ได้อย่างเป็นสุข ประเทศไทยปกครองระบอบประชาธิปไตยนับถือศาสนาพุทธประมาณ 94% ฉะนั้นครอบครัวและโรงเรียนผู้มีหน้าที่โดยตรงบรมสั่งสอนให้รู้บุคคลขอบเขตว่า ควรจะมีสิทธิอิสระ เสรี เพียงใด และสอนให้รู้จักวัฒนธรรมประเพณี มีศีลธรรม และ 2) การสร้างบุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นลักษณะการสร้างบุคลิกภาพเฉพาะแต่ละบุคคลเพื่อให้มีบุคลิกภาพที่สังคมพึงประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการด้านต่างๆ ดังนี้คือ 2.1) การช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทางสรีระร่างกาย ต้องคอยสำรวจตรวจดูความเจริญเติบโตของร่างกายเด็กอยู่เสมอ 2.2) การช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ต้องระมัดระวังอย่าให้เด็กได้รับความกระทบกระเทือนทางสมอง 2.3) การช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทางการควบคุมอารมณ์ อารมณ์เป็นอย่างหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างบุคลิกภาพเป็นอย่างมาก สำหรับเด็ก ๆ คนชราที่มีความรัก ความอบอุ่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมถ้าเด็กขาดความรักจากพ่อแม่จะเกิดความหวาดกลัวความอบอุ่นขาดความปลอดภัย เด็กก็จะหาทางออกด้วยการเรียกร้องความสนใจ แสดงความก้าวร้าว มาภายในที่สุดจะทำให้กลายเป็นคนนิสัยไม่ดี 2.4) การช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม ขณะที่เด็กกำลังพัฒนาอยู่ทุกระยะจะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคมอยู่ตลอดเวลา และยังโตขึ้นก็ยิ่งกว้างขวางออกไปทุกที ผู้ใหญ่จึงต้องคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือ เพื่อให้สามารถปรับตัวของเขาเข้าได้กับสังคมทุกๆ ระยะ⁷⁶³

ฉันทนา จันทร์บรรจง ได้อธิบายถึงเทคนิคในการพัฒนาบุคลิกภาพไว้ 10 ประการ ดังนี้คือ 1) ความเป็นผู้มีใจสงบ (calmness) สามารถทำได้โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง หัดให้จิตใจราบเรียบไม่ตื่นเต้น ไม่คล้อยตามสิ่งเร้าที่มากกระทบอารมณ์ ความเป็นผู้มีจิตใจสงบเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของมหาบุรุษทั้งหลาย 2) ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (cheerfulness) คนที่เบิกบานแจ่มใสจะดึงดูดให้ผู้อื่นอยากคบค้าสมาคมด้วยการฝึกใจให้มีใจเบิกบาน สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอจะต้องมองโลกในแง่ดี 3) ความเป็นผู้มีสมาธิ

⁷⁶² กันยา สุวรรณแสง, การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว (กรุงเทพฯ: บารุงสาสน์, 2533), 10-12.

⁷⁶³ เรื่องเดียวกัน, 24-25.

(concentration) คือ มีความตั้งใจมั่นอยู่ในอารมณ์อันเดียวหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวได้ โดยไม่วกแวก การฝึกตนเองให้มีสมาธิ เช่น เลิกนิสัยช่างวิตกกังวล เลิกนิสัยพูดเพ้อเจ้อ คิดให้เป็นระเบียบทีละเรื่อง เป็นต้น 4) ความกล้าหาญ (courage) คือ เป็นผู้ที่รักความจริง กล้าเผชิญความจริง มีจิตใจมั่นคง มีสติ กล้าทำหน้าที่ผู้อื่นในสถานการณ์ที่เสี่ยงอันตราย 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือ รู้ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน และมีความนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง และไม่ดูถูกผู้อื่น คิดในทางบวก ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก 6) ความรวดเร็ว (rapidity) คือ ความไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา การที่จะฝึกตนเองให้เป็นคนรวดเร็วทำได้โดยการตั้งสมาธิ และพยายามทำลายสถิติของตนเองให้เร็วขึ้นเรื่อย ๆ แต่คุณภาพไม่ลดลง 7) ความไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น (possessiveness) คือ ความคิดในแง่ดีเกี่ยวกับตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่ยากได้ ดังนั้นเมื่อเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจสูงกว่าก็ไม่จำเป็นต้องหวาดกลัวจนเกิดเหตุ 8) ความช่างสังเกต (observation) คือ มีจิตใจที่ว่องไวต่อสิ่งเร้าต่างๆ สามารถจรรยาละเอียดได้ดี การฝึกให้เป็นคนช่างสังเกตทำได้โดยการฝึกให้มีสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา พยายามจำสิ่งที่พบเห็นให้ได้มากที่สุด 9) ความรู้จักกาลเทศะ (tact) คือ มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมกฎระเบียบของสังคม รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักโอกาสอันควรว่าควรวางตนในลักษณะใด และ 10) ความมีปฏิภาณ (intuition) คือ ความคิดหรือการพูด การกระทำอย่างฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุล่วงได้ด้วยดี การฝึกปฏิภาณไหวพริบสามารถทำได้ เช่น การฝึกวิเคราะห์ สรุปล เป็นหลักการหรือทฤษฎีด้วยตนเอง⁷⁶⁴

มนัสชนก นันทะชัย ได้กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงบุคลิกภาพไว้ดังนี้คือ 1) การยอมรับความจริงเกี่ยวกับตนเอง คือ ยอมรับว่าการที่ตนมีสภาพเช่นนั้น ไม่ว่าจะเป็นที่นิยมชมชอบของบุคคลอื่นหรือไม่ ย่อมมีโอกาสแสวงหาความสุขความสำเร็จได้จากสิ่งที่มี 2) การปรับปรุงในส่วนที่จะปรับปรุงได้ ดังกล่าวแล้วว่าองค์ประกอบหลายอย่างย่อมอยู่ในวิสัยที่แต่ละคนจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ถ้าได้วิเคราะห์ตนเองโดยละเอียด ก็จะมองเห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงอยู่หลายประการ เมื่อเราทราบความจริงเช่นนั้นก็ควรพยายามปรับปรุงในสิ่งที่ทำได้ ข้อสำคัญจะต้องกระทำด้วยตนเองจะให้คนอื่นทำแทนไม่ได้ และ 3) การชดเชยด้วยสิ่งอื่น เป็นธรรมดา คนที่หน้าตา ผิวพรรณดี ย่อมเป็นกำไรได้เปรียบผู้อื่น แต่กริยามารยาทและการวางตัวในสังคมย่อมเป็นส่วนประกอบอันสำคัญที่ทำให้บุคลิกภาพของคนแตกต่างกัน คนสวยที่ขาดมารยาทอันดีงาม อาจเป็นคนที่น่ารังเกียจของสังคม คนหน้าตาไม่สวยแต่ประพฤติดี ย่อมเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป ความสวยงามเป็นเพียงคุณสมบัติเบื้องต้นซึ่งถ้าบุคคลส่งเสริมด้วยวิธีการอันถูกต้องจึงจะเกิดประโยชน์ ถ้าส่งเสริมไม่ดีก็จะเป็นผลร้ายแก่ตนได้มาก สิ่งที่จะนำมาชดเชยหรือส่งเสริมรูปธรรมของคนนั้นมีอยู่เป็นอันมาก เช่น มารยาทอันดี น้ำใจกว้างขวาง การยึดมั่นในศีลธรรมที่ถูกต้อง การวางตัวในที่ถูกต้องที่ควรไม่ตรีจิตที่มีต่อคนอื่น ความรับผิดชอบ ความโอบอ้อมอารี ฯลฯ ส่วนแต่เป็นคุณสมบัติที่จะส่งเสริมบุคลิกภาพทางกายของคนทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ปรากฏตัวออกในพฤติกรรมของบุคคลถึงแม้จะไม่มีตัวตนแต่พฤติกรรมก็แสดงให้เห็นคุณสมบัติเหล่านั้นได้ชัด และพฤติกรรมนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของ

⁷⁶⁴ นันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร (พิษณุโลก: บุญรอดเปเปอร์, 2542), 26-29.

บุคลิกภาพทางกาย การส่งเสริมบุคลิกภาพทางกายด้วยการนำเอาคุณสมบัติทางใจอันดีมาใช้จึงเป็นการกระทำที่ถูกต้อง⁷⁶⁵

นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจถึงวิธีการที่บุคลิกภาพได้พัฒนามานาน ซึ่งผลงานส่วนใหญ่เกี่ยวกับพัฒนาการของบุคลิกภาพมักจะไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ แต่ก็มีที่เกี่ยวกับอยู่บางทฤษฎี เช่น

1. ทฤษฎีวุฒิภาวะ ซึ่งศาสตราจารย์ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เชื่อว่า คนที่มีสุขภาพจิตดี คือคนที่พัฒนามาจากการที่ไม่มีวุฒิภาวะมาสู่การมีวุฒิภาวะ และคนมีวุฒิภาวะนั้นจะแสวงหาสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความอิสระ มีความสนใจที่กว้างขวางได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ยุ่งยากและมีความสลับซับซ้อน และอาร์กิริสนั้นยังได้แสดงทัศนะไว้ว่า คนที่มีสุขภาพจิตที่ดี บุคลิกภาพที่ดี จะแสวงหาพฤติกรรมที่ดีมีวุฒิภาวะ ในขณะที่ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ดีจะมีลักษณะเป็นเด็ก และองค์การมักจะปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การเหมือนเด็ก ทำให้พวกเขาต้องพึ่งพาองค์การ รู้สึกต่ำต้อย และขัดขวางการพัฒนาวุฒิภาวะของบุคลิกภาพ ซึ่งบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีจะพัฒนาบุคลิกภาพจากไม่มีวุฒิภาวะไปสู่การมีวุฒิภาวะ ด้วยวิธีการดังนี้คือ 1) จากความเชื่อชาผู้ความกระตือรือร้น 2) จากการพึ่งพามุคคนอื่นสู่การพึ่งพาตนเอง 3) จากการใช้ทางเลือกของชีวิตที่จำกัดสู่ทางเลือกของชีวิตหลากหลายอิสระ 4) จากการใช้ความสนใจที่ตื่นสู่ความลึกซึ้งของความสนใจ 5) จากการใช้มุมมองของชีวิตที่แคบและสั้นสู่มุมมองชีวิตที่กว้างและยาวไกล 6) จากความรู้สึกต่ำต้อยกว่าผู้อื่นสู่ความรู้สึกเท่าเทียมหรือเหนือกว่า และ 7) จากการใช้การตระหนักรู้ในตนเองสู่การมีการตระหนักรู้ในตนเอง

2. ทฤษฎีเส้นทางพัฒนา (Passages Theory) ซึ่ง เกล ซีฮาย (Gail Sheehy) เสนอแนวทางพัฒนาบุคลิกภาพตามจุดหักเหของชีวิตในผู้ใหญ่ไว้ดังนี้คือ 1) Pulling Up Roots ขั้นตอนการพัฒนานี้จะเริ่มตั้งแต่วัยระหว่างอายุ 18-22 ปี เมื่อคนเราเริ่มเข้าสู่วัยผู้ใหญ่เริ่มออกจากบ้านและแยกตัวออกจากพ่อแม่ทั้งด้านร่างกาย จิตใจรวมทั้งสถานภาพทางกร เช่น พวกเขาจะปกปิดความกลัว ความไม่แน่นอน ด้วยความเชื่อมั่นที่จอมปลอม เป็นต้น 2) The Trying Twenty ขั้นตอนการพัฒนานี้จะเริ่มระหว่างช่วงอายุ 20 ปี ซึ่งคนเราพยายามที่จะยึดติดและตรวจสอบว่า เรานั้นเป็นใครและเราต้องการจะไปไหน ในช่วงนี้ทุกสิ่งดูเหมือนจะเป็นไปได้ ช่วงนี้จึงเป็นช่วงของโอกาส แต่ก็ยังเต็มไปด้วยความกลัว แม้ทางเลือกที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แรงกดดันที่เกิดขึ้นก็คือ คนเราต้องการที่จะสร้างชีวิตที่มั่นคง ปลอดภัยสำหรับอนาคตด้วยการสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่ง แต่ขณะเดียวกันตัวเองก็ต้องการที่จะสำเร็จและไม่อยากที่จะมีความผูกมัดตัวเองกับชีวิตมากจนเกินไป 3) The Catch-Thirty วัยช่วงอายุ 30 ปี ขั้นตอนการพัฒนานี้จะเริ่มเป็นช่วงชีวิตแห่งความรับผิดชอบ ช่วงที่ต้องสร้างความผูกมัด อาจจะมีการยกเลิกข้อผูกมัดและสานต่อข้อผูกพันก็อยู่ในช่วงนี้ คนเราอาจจะกำหนดเส้นทางของชีวิตเส้นทางที่สองเพื่อไปสู่เป้าหมายใหม่หรือมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับตนเอง หรือ ไม่ก็ลดความเป็นอุดมคติลงสู่เป้าหมายที่เป็นจริง ความผูกมัดอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความลึกซึ้งมากขึ้น เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงวิกฤตและบ่อยครั้งมีการแตกสลายของชีวิตที่ผิดไปจากปกติ 4) The Deadline Decade ขั้นตอนการพัฒนานี้จะเริ่มช่วงระหว่างอายุ 35- 45 ปี ถือว่าเป็นทางแยกของชีวิต ชีวิตวัยรุ่นกลายเป็นอดีตและคนเราเริ่มรู้สึกว่าวันเวลาผ่านไปหรือกำลังจะหมดไป

⁷⁶⁵ มนต์ชนก นันทะชัย, “การใช้วรรณกรรมบำบัดในการปรับปรุงบุคลิกภาพเก็บตัวของวัยรุ่นหญิงในสถานสงเคราะห์เด็กบ้านเวียงพิงค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 14-15.

จากชีวิต มันจึงเป็นช่วงเวลาแห่งอันตรายและโอกาสของชีวิต ช่วงนั้นของชีวิตเป็นช่วงที่คนเรามีการตรวจสอบเป้าหมายชีวิตของคนใหม่และตรวจสอบถึงวิธีการใช้ชีวิตใหม่ตั้งแต่ช่วงเวลานี้เป็นต้นไป และ 5) Renewal or Resignation ขั้นตอนการพัฒนาเป็นช่วงสานต่อหรือยกเลิกซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 45 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นช่วงที่คนเรามีความมั่นคงแต่อาจเป็นช่วงที่มีความเสื่อมโทรมและนำมาซึ่งการยกเลิกความพยายามที่จะทำอะไรที่ดีๆ ให้กับตัวเองและองค์กร แต่อย่างไรก็ตามสำหรับผู้ที่ค้นหาหรือเจอเป้าหมายของชีวิตหรือทิศทางของชีวิตที่ต้องการในช่วงนี้ถือได้ว่าเป็นช่วงที่ดีที่สุดของชีวิต ซึ่งการทำความเข้าใจขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพทั้ง 5 นี้ย่อมเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารองค์กรได้เข้าใจถึงพนักงานขององค์กรว่าต้องเผชิญกับวิกฤตต่างๆ ของบุคลิกภาพระหว่างอาชีพการทำงาน ทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ว่าพนักงานที่เป็นวัยรุ่นมักหมกมุ่นกับการค้นหาเอกลักษณ์ของตนเอง ขณะที่พนักงานที่เป็นผู้ใหญ่ก็มักจะต้องผ่านวิกฤตตามขั้นตอนต่างๆ เช่น ความรู้สึกไม่มั่นคงกับโอกาสที่ได้รับ โอกาสที่สูญเสีย หรือการยอมรับกับความท้าทายใหม่ๆ หรือการยกเลิก ลาออกจากงาน วิกฤตแต่ละช่วงของชีวิตสร้างโอกาสให้พนักงานได้ตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเป้าหมายของตนเอง ความผูกมัด และความภักดีที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารที่เข้าใจการพัฒนาของบุคลิกภาพย่อมสามารถทำนายหรือคาดการณ์วิกฤตเหล่านี้ในชีวิตของพนักงานและยอมรับมันเป็นขั้นตอนที่แต่ละคนนั้นจะต้องประสบและผ่านพ้นไป แล้วหาทางบริหารจัดการให้เหมาะสม⁷⁶⁶

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่มีศักยภาพที่เพียงพอเพื่อใช้ในการทำนายพฤติกรรมในองค์กรนั้นมีอยู่อย่างมากมายหลายประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยย่อเป็นตัวอย่าง เช่น 1) ศูนย์การควบคุม คนบางจำพวกมีความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดชีวิตของตนเอง สุขหรือทุกข์อยู่ที่ตัวเองไม่ใช่ผู้อื่น พวกนี้เรียกว่า พวกที่ศูนย์ควบคุมอยู่ในตนเอง ส่วนคนบางจำพวกกลับเชื่อในทางตรงกันข้ามว่าชีวิตของตนมีผู้อื่นลิขิตให้ เป็นเรื่องที่ได้ถูกกำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว พวกนี้เรียกว่า พวกที่ศูนย์ควบคุมอยู่นอกตนเอง ดังนั้นคนจำพวกแรกนั้นน่าจะมีผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่า ซึ่งพวกเขามักจะแสวงหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจและมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จและพยายามที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อม ส่วนพวกที่สองนั้นจะมีความสุข ความพอใจในการทำงานน้อยกว่า มีความแปลกแยกออกจากงาน และมักจะไม่ค่อยมีส่วนร่วมในงานที่ทำ เพราะรู้สึกว่าตนเองขาดความสามารถในการควบคุมผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความสำคัญสำหรับตนเองได้ แต่อย่างไรก็ตามจำพวกศูนย์ควบคุมภายในตนเองนั้นอาจจะเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปและมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองไม่มีส่วนร่วมหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ 2) บุคลิกภาพที่เน้นความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลงานการศึกษาของเดวิด แม็คเคลแลนด์ (David McClelland) ที่พบว่า คนที่มีบุคลิกภาพเน้นความสำเร็จจะมีความพยายามผลักดันตัวเองให้ชนะอุปสรรคและทำสิ่งที่ดีกว่าเสมอ เขาชอบงานที่ท้าทายความสามารถของเขา เขาจะมีความพอใจถ้าหากเขาได้ใช้ความสามารถของเขาเองในการสร้างความสำเร็จให้กับตัวเอง ดังนั้นคนจำพวกนี้จะชอบงานที่ยากปานกลาง มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับทันที และมีโอกาสที่จะกำหนดความล้มเหลวและความสำเร็จของผลงานด้วยตนเอง งานที่ได้แสดงความรับผิดชอบด้วยตนเอง 3) บุคลิกภาพแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นคนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะชอบ

⁷⁶⁶ ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร องค์กร เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-25-8-26.

แสดงอำนาจและรู้สึกภาคภูมิใจในยศถาบรรดาศักดิ์เหนือกว่าคนอื่นในองค์กร คนที่มีลักษณะนี้หลายๆ มักจะเป็นคนที่ค่อนข้างไม่มีการยึดหยุ่น เข้มงวด เกร็งครัด ชอบตัดสินผู้อื่น แต่จะอ่อนน้อมยอมตามคนที่มีอำนาจเหนือตนเอง และในขณะเดียวกันก็จะมีการเอาเปรียบและหลอกใช้ผู้ที่ด้อยกว่าตนเอง อ่อนแอกว่าตนเอง ไม่ไว้ใจผู้อื่น และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนจำพวกนี้มักจะทำงานได้ดีในงานที่มีลักษณะที่มีโครงสร้างอย่างชัดเจน มีกฎระเบียบวินัยหรือแบบแผนที่ต้องทำตาม ตรงกันข้ามมักจะทำงานได้ไม่ดีกับงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น งานที่ต้องมีการปรับตัวหรือใช้ไหวพริบในสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เช่น งานด้านการขาย การบริการ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น 4) บุคลิกภาพแบบแมคเคิลเวลเลียน ซึ่งจะใกล้เคียงกับพวกนิคมอำนาจหรือพวกเผด็จการ แต่มีความแนบเนียนในการใช้อำนาจมากกว่า จำพวกนี้มักจะ เป็นคนที่มีความคล่องตัวสูง เป็นนักปฏิบัติ (pragmatic) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี พวกนี้เชื่อว่า วิธีการนั้นไม่สำคัญ จะเป็นวิธีการใดก็ได้ หากใช้ได้ผลที่ต้องการแล้วก็ใช้ได้ ซึ่งมีผลการวิจัยพบว่า คนจำพวกนี้จะหลอกใช้คนเก่งและมักจะไต่ผล เป็นคนที่โน้มน้าวคนอื่นได้ดีแต่ยากที่จะถูกโน้มน้าว แต่คนจำพวกนี้เชื่อว่าประสบความสำเร็จได้ทุกครั้ง มักจะสร้างผลงานได้ดีกับการติดต่อโดยตรงกับผู้อื่นและสถานการณ์ที่ยึดหยุ่นไม่มีระเบียบกฎกติกาที่เข้มงวด เป็นสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้มีการกระทำที่ไม่ได้เตรียมการมาก่อน เป็นสถานการณ์การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นสถานการณ์ที่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย คนจำพวกนี้จะมีความลำบากใจที่ต้องทำงานกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน เช่น จริยธรรม เป็นต้น และ 5) บุคลิกภาพเกี่ยวกับการเลือกงาน คนบางจำพวกนั้นมักทำงานเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น เพื่อเงิน แต่คนบางจำพวกทำงานเพราะมีความสุขกับงานที่ทำ จำพวกนี้จึงต้องการงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง ผลงานวิจัยจำนวนมากพบว่า คนที่มีความสุขกับงานที่ทำ จะทำงานที่มีความท้าทายพอสมควรได้ดี⁷⁶⁷

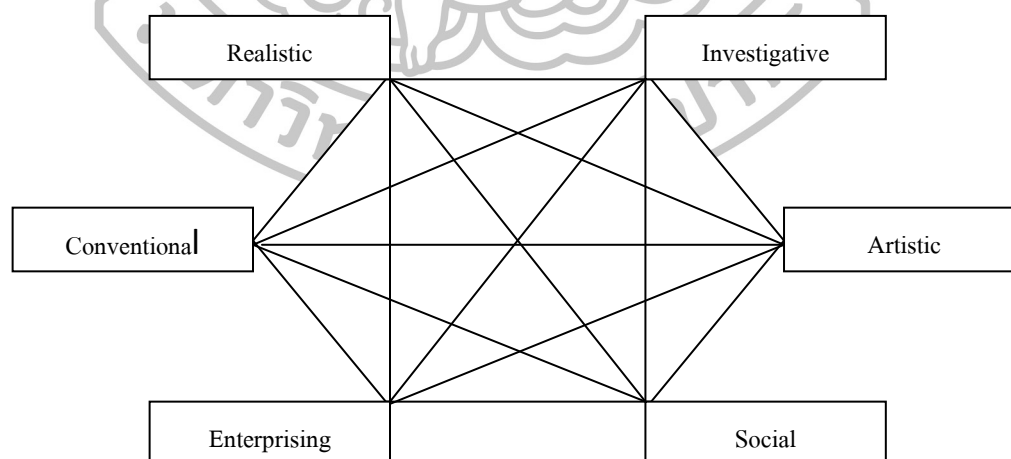
การเลือกงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพจะช่วยให้บุคคลนั้นทำงานด้วยความสุขและประสบความสำเร็จในงานที่ทำ ตามทฤษฎีเกี่ยวกับการเลือกอาชีพของฮอลแลนด์ (Holland) นั้น ได้แบ่งบุคลิกภาพเป็น 6 ประเภท และแต่ละประเภทมีความเหมาะสมกับอาชีพ ดังตาราง

⁷⁶⁷ เรื่องเดียวกัน, 8-26-8-28.

ประเภทบุคลิกภาพ	อาชีพที่เหมาะสม
1. ความจริงนิยม (realistic) : มักก้าวร้าว เข้มแข็ง เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางกายภาพที่ต้องการทักษะและมีการประสานงานของร่างกายที่ดี	ป่าไม้ เกษตรกรรม ก่อสร้าง สถาปัตยกรรม
2. สืบสวนนิยม (investigative) : กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด การจัดการ ความเข้าใจ มากกว่าการเน้นที่อารมณ์และความรู้สึก	นักชีววิทยา นักวิทยาศาสตร์ นักข่าว นักสอบสวน
3. สังคมนิยม (social) : เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าการใช้กิจกรรมทางกายภาพ	งานด้านการบริการ สังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา
4. ประเพณีนิยม (conventional) : เน้นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ และเก็บความรู้สึกรู้สึกหรือความต้องการส่วนตัวเพื่อองค์กรหรือคนที่มีอำนาจและสถานภาพ	นักบัญชี ผู้บริหารด้านการเงิน นักบริหารองค์กร
5. วิสาหกิจนิยม (enterprising) : เกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาที่โน้มน้าวใจคนอื่นให้คล้อยตามเพื่อให้ได้อำนาจและตำแหน่ง	นิติกร ประชาสัมพันธ์ เจ้าของธุรกิจขนาดย่อม
6. ศิลปะนิยม (artistic) : เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของความคิดเป็นตัวตน การสร้างสรรค์ทางศิลปะ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของอารมณ์และความรู้สึก	ศิลปะ ดนตรี นักเขียน ศิลปิน

ตารางที่ 1 ตารางแสดงประเภทบุคลิกภาพและอาชีพที่เหมาะสม

ทั้งนี้ฮอลแลนด์ ยังเชื่อว่า คนที่อยู่ในบุคลิกภาพประเภทใดควรเลือกอาชีพในประเภทนั้นหรือที่ใกล้เคียงกัน ดังภาพที่แสดงต่อไปนี้⁷⁶⁸



แผนภาพที่ 1 แผนภาพแสดงบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน

⁷⁶⁸ เรื่องเดียวกัน, 8-28-8-29.

3.3 พฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

คำว่า “พฤติกรรม (Behavior)” นั้นได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ส่วนคำว่ากลุ่มนั้น ราชบัณฑิตยสถาน ได้นิยามความหมายไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง คน สัตว์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นหมู่ ๆ หรือเป็นกลุ่มก้อน เช่น กลุ่มคน กลุ่มมด กลุ่มดาว กลุ่มด้าย; อาคารที่เข้ามารวมกันเช่นนี้ เรียกว่า จับกลุ่ม; ลักษณะนามเรียกของที่เป็นกลุ่ม เช่น ด้าย 3 กลุ่ม⁷⁶⁹ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น สเตรง (Strang,1946) เบลล์ (Bales,1950) โฮแมนส์ (Homans,1950) แคทเทิล (Cattrel,1951) เดวิส (Devis,1962) ชไฮน์ (Shein,1965) มิลล์ (Mills,1967) อิวานเซวิชและคณะ (Ivancevich and Others,1977) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ตามทัศนะของธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ด้วยกัน มีการปะทะสังสรรค์กัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายรวมกัน⁷⁷⁰

กุลลี (Gully) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กลุ่มนั้นมีความหมายที่ลึกซึ้งมากกว่าที่บุคคลพากันมาอยู่รวมกันเฉยๆ เท่านั้น ซึ่งกลุ่มนั้นจะประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ 1) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน ได้ด้วย 2) ผลของการทำงาน จะเกิดขึ้นจากความร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกทุกคนที่อยู่ในกลุ่ม และ 3) มีการติดต่อสื่อสารทางวาจาหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มไม่วิธีใดก็วิธีหนึ่ง⁷⁷¹ ชอว์ (Shaw) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะกลุ่มไว้ 6 ประการดังนี้คือ 1) มีการรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม (Perception and cognitions of group members) หมายความว่า ในการรวมกลุ่มสมาชิกจะต้องทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยอาศัยการพบปะและการประชุม 2) มีการกระตุ้นและสนองความต้องการ (Motivation and need satisfaction) สมาชิกเชื่อว่ากลุ่มจะสามารถสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนได้และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทและหน้าที่ของตนในกลุ่มได้ตามต้องการ ซึ่งการเรียกรวมกลุ่มย่อยชนิดนี้ว่า Active oriented group 3) มีจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Group goals) คือ มีจุดมุ่งหมายที่คล้ายกันของสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มกันได้และเมื่อเขาได้รับผลจากการทำงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้ 4) มีการจัดองค์การของกลุ่ม (Organization) ซึ่งโครงสร้างของกลุ่มย่อยประกอบด้วยบทบาท ฐานะ และปทัสถาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อกัน 5) มีความสัมพันธ์และพึ่งพากันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Interdependency) พลังของกลุ่มย่อยเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความคล้ายกันและเหมือนกัน (Similarity of members) ซึ่งมีอิทธิพลต่อลักษณะของกลุ่ม (Group unique) และ 6) มี

⁷⁶⁹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁷⁷⁰ ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร องค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-31.

⁷⁷¹ Halbert E. Gully, Discussion, Conference, and Group Process (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960), 62.

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Interaction) เช่น มีการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางวาจา ทางกาย และทางอารมณ์ เป็นต้น⁷⁷²

เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลดีของกลุ่มที่มีต่อองค์การและสมาชิกภายในกลุ่มไว้ดังนี้คือ 1) ผลดีของกลุ่มที่มีต่อองค์การนั้นประกอบด้วย 1.1) ทำให้งานประสบความสำเร็จ 1.2) ควบคุมพฤติกรรมของแต่ละคนได้ 1.3) ทำงานที่ย่างยากซับซ้อนได้ 1.4) มีความมั่นคง 1.5) ร่วมกันตัดสินใจ และ 1.6) มีความผูกพัน และ 2) ผลดีของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกของกลุ่มนั้นประกอบด้วย 1) ได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ 2) ทำให้รู้จักตัวเอง จากข้อมูลสะท้อนกลับ 3) เรียนรู้เทคนิค ทักษะ เป็นการพัฒนาตนเอง 4) ทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกัน 5) ได้รับการยอมรับ มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 6) เกิดความมั่นคงในการทำงาน และ 7) ได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกอื่น ในการแก้ปัญหา⁷⁷³

อิวานเซวิช และคณะ (Ivancevich and Others) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดการจัดตั้งกลุ่มไว้ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้คือ 1) ความสำเร็จของงาน (Task Accomplishment) 2) การแก้ปัญหาอย่างเป็นทางการ (Formal Problem Solving) 3) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและความสนใจที่มีต่อกัน (Proximity and Attraction) และ 4) วัตถุประสงค์ทางจิตวิทยาสังคม (Sociopsychological Purposes)⁷⁷⁴ สมปราชญ์ จอมเทศ ได้ศึกษาวิเคราะห์กลุ่มตามทฤษฎีของโฮแมนส์ (Homans) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดการรวมกลุ่มไว้ในหนังสือ Human Group ว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่ 1) มีกิจกรรม (activity) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำ เช่น การเขียนบันทึกลงนามในนิติกรรมสัญญา เจรจาโต้ตอบ ตัดสินใจ เป็นต้น 2) การปฏิบัติโต้ตอบซึ่งกันและกัน (interaction) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอันเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติโต้ตอบซึ่งกันและกัน จึงเป็นการสนองตอบของบุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม การสังเกต การปฏิบัติต่อกันอาจพิจารณาได้ 3 ทาง คือในแง่ความบ่อย คือ มีการติดต่อกันเป็นประจำหรือไม่ในแง่ความนาน คือมีการติดต่อเป็นระยะเวลาานเท่าใด และในแง่ลำดับคือใครเป็นผู้ริเริ่มการติดต่อ และ 3) ความรู้สึกทางอารมณ์ (sentimental) หมายถึง ความรู้สึก (feeling) ต่าง ๆ อันได้แก่ความรู้สึก ความคิด (thought) ความเชื่อ (belief) และความหวัง (hope) ของสมาชิกทั้งหลายเป็นต้นอันเป็นลักษณะภายในแต่ละคน ที่เป็นผลสืบเนื่องการปฏิบัติโต้ตอบซึ่งกันและกัน เช่น ความชอบพอ รักใคร่ความเคารพยกย่อง ความเป็นเพื่อนสนิท⁷⁷⁵

อิวานเซวิชและคณะ (Ivancevich and Others) ได้จำแนกกลุ่มออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลุ่มหน้าที่ (Functional Group) กลุ่มงานหรือกลุ่มโครงการ (Task or Project Group) และกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มมิตรภาพ (Interest

⁷⁷²M. Shaw, **The nature of small groups dynamics in the psychology of small group behavior** (New York : McGraw-Hill, 1971), 5-10.

⁷⁷³เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร, **การบริหารกลุ่มและทีม**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajamben&month=08-2010&date=13&group=20&gblog=9>

⁷⁷⁴John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Jr., and Marc J. Wallace, jr., **Organizational Behavior and Performance** (Santa Monica, California: Goodyer Publishing Company, Inc., 1977), 195-196.

⁷⁷⁵สมปราชญ์ จอมเทศ, **การบริหารและการจัดการศึกษาวิเคราะห์ในแนวพฤติกรรมศาสตร์** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 61-63.

and Friendship Group)⁷⁷⁶ กิบสันและคณะ (Ginson and Others) ได้จำแนกกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) กลุ่มทางการ (Formal Group) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ แบ่งเป็น 1.1) Command Group คือ กลุ่มทางการที่เกิดตามสายการบังคับบัญชาตามแบบแผนภูมิองค์กร กลุ่มบังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบงาน และ 1.2) Task Group คือ กลุ่มทางการที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้งานที่ไม่ใช่งานประจำทำได้สำเร็จสมาชิกของกลุ่มงานจะมาจากหลายระดับหรือหลายแผนกในองค์กรก็ได้ และ 2) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group) เป็นการรวมกันของบุคคลโดยสมัครใจ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานที่ทำงานอยู่แต่จะช่วยส่งผลต่องานประจำทางอ้อม ได้แก่ 2.1) กลุ่มตามความสนใจ (Interest Group) คือ กลุ่มไม่เป็นทางการที่รวมกันโดยมีคนสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษเหมือนกัน และ 2.2) กลุ่มมิตร (Friendship Group) คือ กลุ่มไม่เป็นทางการที่รวมใจกันเนื่องจากมีความผูกพันเป็นการส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน⁷⁷⁷ ชูชีพ พุทธประเสริฐ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับชนิดของกลุ่มไว้ว่า ชนิดของกลุ่มในองค์กรแบ่งอย่างหยาบที่สุดจะประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ แต่อาจจัดแบ่งในลักษณะอื่นได้ โดยพิจารณาจากระบบหรือโครงสร้างของการทำงานในองค์กร ได้แก่ 1) กลุ่มตามแนวราบ (Horizontal Clique) หมายถึง กลุ่มของสมาชิกที่มีระดับชั้นของการทำงานเหมือนกัน ไม่สูงหรือต่ำกว่ากัน งานอยู่ในบริเวณเดียวกัน 2) กลุ่มตามแนวตั้ง (Vertical Clique) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกจากระดับต่างๆ แต่ละแผนก เช่น กลุ่มของหัวหน้างานและคนงานจำนวนหนึ่ง สมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อกันในแง่ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานในหน่วยเดียวกัน ใช้ในการติดต่อในลักษณะเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และเบื้องล่างสู่เบื้องบน และ 3) กลุ่มผสม (Mixed Clique) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกจากระดับการทำงานต่างแผนกกัน และจากสถานที่ตั้งทางกายไม่เหมือนกัน อาจเกิดจากการทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การมีการรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย บางครั้งอาจรวมกันเพราะมาจากเมืองเดียวกัน ทั้งนี้ยังได้แสดงทัศนะถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มไว้ว่า การฝึกอบรมนับว่าเป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพของกลุ่มได้โดยตรง และควรเป็นการฝึกอบรมหรือการศึกษาทบทวนโดยการใช้วิธีการในห้องทดลอง โดยใช้กระบวนการกลุ่ม (T-Group) โดยมีฐานคิดที่สำคัญคือ 1) เชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างดีที่สุด จากการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ทางด้านจิตใจที่มีอยู่ที่นี่และในขณะนั้นของตัวเอง 2) ข้อมูลที่ดีที่สุด คือ ความรู้สึกปฏิบัติที่ได้ตอบ และจากการสังเกตบุคคลอื่นๆ ที่เขามีปฏิสัมพันธ์กัน จะทำให้เขาขบขึงกันได้อย่างมีระบบ และ 3) การอบรมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมซึ่งกันและกันด้วยการพูดคุย รู้ว่าเมื่อใดควรพูดหรือวิจารณ์ผู้อื่น หรือเมื่อใดไม่ควร⁷⁷⁸

วรรณทิพา รอดแรงค้าและพิมพ์พันธ์ เฉชะคุปต์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กลุ่มที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ โดยแสดงบทบาทเกี่ยวกับการทำงาน เช่น ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงาน วางแผนงานและขั้นตอนการทำงาน

⁷⁷⁶John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Jr., and Marc J. Wallace, jr., **Organizational Behavior and Performance** (Santa Monica, California: Goodyer Publishing Company, Inc., 1977), 183-185.

⁷⁷⁷James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., **Organizations: Behavior, Structure, Processes** (Boston: Irwin, 1994), 310-311.

⁷⁷⁸ชูชีพ พุทธประเสริฐ, **การพัฒนาองค์กร: เทคนิคการบริหารการศึกษา** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 9-10.

แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม กระตุ้นกลุ่มและทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ แสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังช่วยประสานความคิด ชัดปัญหาต่างๆ ติดตามควบคุม ประเมินผลงานส่วนบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่มจะเป็นผู้คอยจัดระเบียบกลุ่ม ดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรจัดและลดความขัดแย้งภายในกลุ่ม 2) สมาชิกกลุ่ม สมาชิกกลุ่มต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการทำงาน เช่น เสนอความคิดใหม่ ถามคำถามให้ข้อมูล ชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้ความกระจ่างในข้อมูลเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการรวมกลุ่ม เช่น สนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมต่อกระบวนการกลุ่มให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และ 3) กระบวนการทำงาน คือ วิธีที่กลุ่มใช้ในการทำงาน ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่กลุ่มใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะกลุ่มทำให้เกิดผลอย่างมีคุณภาพ⁷⁷⁹

ทอมป์สัน (Thompson) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มโดยแบ่งออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้คือ 1) ความเกี่ยวข้องระหว่างกันในกลุ่มที่มุ่งไปถึงส่วนรวมร่วมกัน กลุ่ม 2 กลุ่มต่างพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่มีการปฏิบัติใดๆ ต่อกันนอกจากจะมุ่งไปถึงส่วนรวมเท่านั้น ซึ่งหมายถึงองค์การ ถ้าหากกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดประสบความสำเร็จแล้วจะมีผลทำให้องค์การนั้นล้มเหลว ซึ่งจะทำให้กลุ่มอื่นล้มเหลวลงตามไปด้วย แต่ถ้าหากกลุ่มต่างๆ สามารถทำหน้าที่ของตนได้ดี องค์การโดยรวมก็จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากความสัมพันธ์แบบนี้ไม่ต้องมีการปฏิบัติต่อกันระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งจึงไม่เกิดขึ้น และมักจะทำให้กลุ่มเกิดการประสานงานกันมากที่สุด 2) ความเกี่ยวข้องระหว่างกันในกลุ่มเป็นลำดับหรือต่อเนื่องกัน คือ กลุ่มทั้ง 2 กลุ่มต่างทำประโยชน์ให้กับองค์การซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายโดยรวม และกลุ่มต่างๆ นี้จะมีการปฏิบัติต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่อง ผลที่ได้ของกลุ่ม A จะกลายเป็นปัจจัยที่ป้อนกลุ่ม B ขึ้นก่อนหรือลำดับความเกี่ยวข้องระหว่างกันจะต้องระบุไว้อย่างชัดเจน และ 3) ความเกี่ยวข้องระหว่างกันในกลุ่มที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือผลที่ได้ของแต่ละกลุ่มจะกลับกลายมาเป็นปัจจัยที่ป้อนให้กับแต่ละกลุ่มนั้น⁷⁸⁰

อรุณ รักธรรม ได้ทำการศึกษาแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีแล้วสรุปรายละเอียดไว้ดังนี้คือ 1) บรรยากาศของกลุ่มเป็นไปในลักษณะแบบไม่มีพิธีการ ไม่ตึงเครียด เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอย่างดี 2) มีการอภิปรายกันถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผลงานที่มาจากส่วนรวมของกลุ่ม 3) สมาชิกทุกคนจะยอมรับเข้าใจในการปฏิบัติงาน หากมีปัญหาคิดเกิดขึ้นก็จะประชุมอภิปรายกันอย่างเสรี เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมต่อไปได้ 4) การอภิปรายปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างอิสระ สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นของตน ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และไม่โจมตีกันเป็นเรื่องส่วนบุคคล 5) แม้แนวคิดเห็นไม่ลงรอยกัน สมาชิกกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้ ไม่มีการตรวจสอบหรือบีบบังคับกันในกลุ่ม แต่จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 6) ใช้

⁷⁷⁹ วรรณทิพา รอดแรงกล้า และ พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, การสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นทักษะกระบวนการ (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิชาการ, 2542), 6-9.

⁷⁸⁰ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 257.

การตัดสินใจโดยความเห็นชอบร่วมกันเป็นใหญ่ 7) สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกัน ไม่มีใครมีอิทธิพลเหนือใคร แต่ละคนจะแสดงบทบาทที่เป็นประโยชน์ตนเองและกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ไปได้ด้วยดี และ 8) สมาชิกกลุ่มมีอิสระภายในการทำงาน แต่เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของแต่ละงาน จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะๆ⁷⁸¹

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ ได้กล่าวถึงหลักการสังเกตพฤติกรรมกลุ่มไว้ดังนี้คือ 1) มีเป้าหมายในการสังเกตที่แน่นอนและเฉพาะเจาะจง โดยอาจทำเป็นรายการพฤติกรรมที่จะสังเกตไว้ล่วงหน้าอย่างเห็นชัดเจน พร้อมกันกำหนดไว้ว่าจะบันทึกการสังเกตอย่างไร 2) การสังเกตต้องกระทำอย่างมีระบบ เช่น กำหนดไว้ว่า จะสังเกตพฤติกรรมนั้นๆ ภายในเวลาที่นาฬิกาหรือกึ่งนาฬิกา มีการแบ่งช่วงเวลาในการสังเกต เป็นต้น 3) มีการบันทึกผลการสังเกตที่เป็นลักษณะเชิงปริมาณ เพื่อที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ผลได้ 4) มีความรอบรู้ในเรื่องที่สังเกต พร้อมทั้งปราศจากอคติ และ 5) ในการสังเกตควรใช้เครื่องมืออื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อช่วยในการบันทึกการสังเกต เช่น แบบตรวจสอบรายการ (Check List) หรือมาตราประมาณค่า (Rating Scale) หรือทั้งสองอย่าง เป็นต้น⁷⁸²

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ ได้กล่าวถึงแนวคิดขั้นพื้นฐานสำคัญที่ใช้อธิบายและคาดการณ์พฤติกรรมของกลุ่ม ว่าประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้คือ 1) บทบาท (Role) เป็นรูปแบบของกลุ่มพฤติกรรมที่คาดหวังของคนใดคนหนึ่ง ที่ใช้ทางตำแหน่งงานในหน่วยสังคมที่เป็นอยู่ ความขัดแย้งทางบทบาทอาจเกิดขึ้นเมื่อคนใดคนหนึ่ง ต้องเผชิญกับความคาดหวัง ในบทบาทที่ผิดรูปผิดร่างไป 2) ปทัสถาน (Norms) เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ถึงแม้ว่าแต่ละกลุ่มที่มีปทัสถานที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มเองก็ตาม แต่ละกลุ่มจะมีปทัสถานต่างๆ ไป ปรากฏอยู่ทุกองค์การ เช่น ความพยายาม การปฏิบัติงาน เครื่องแบบ การแต่งกาย และพยายามให้เกิดความกลมกลืนของปทัสถาน และ 3) สถานภาพ (Status) คือ การแข่งขันตามชื่อเสียง ตำแหน่งหรือยศภายในกลุ่ม กลุ่มเป็นผู้กำหนดสถานภาพ เป็นการให้คุณค่าโดยกลุ่ม สถานภาพเป็นการกำหนดฐะของกลุ่ม ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม แต่ละองค์การและแต่ละยุคแต่ละสมัย ความสูงต่ำของสถานภาพก็แตกต่างกันไป โดยทั่วไป แหล่งที่มาของสถานภาพ ได้แก่ องค์การที่คนๆ นั้นสังกัด อาชีพ ตำแหน่งในองค์การ คุณสมบัติส่วนตัว⁷⁸³

จุมพล นิมพานิช ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาทีมตามทัศนะของ J. Steven Heinen และ Eugene Jacobson (1976) รวมถึง Bruce W. Tuckman (1965) ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การก่อรูป (Forming) คือ ขั้นตอนแรกของการก่อตั้งกลุ่ม นั่นคือทุกคนเป็นคนใหม่และถูกนำเข้ามาพบปะกัน เพื่อรวมกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนก็พยายามทำความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน โดยอาศัยเรื่องราวที่เป็นสาเหตุให้มารวมกลุ่มกันเป็นตัวเชื่อม 2) การไม่ลง

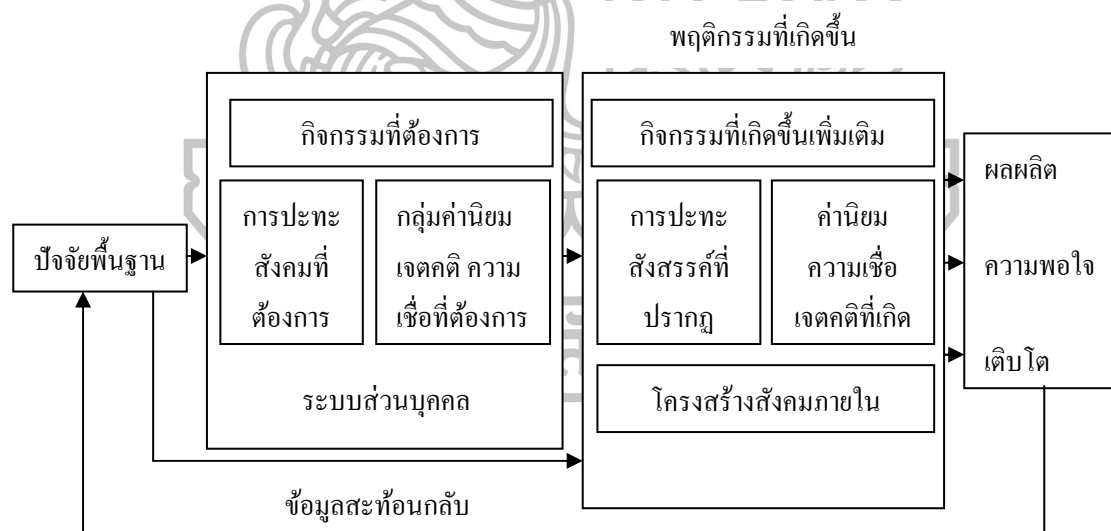
⁷⁸¹อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การ: การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ: แสงรุ่งการพิมพ์, 2523), 13-15.

⁷⁸²พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 110.

⁷⁸³ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-32-8-35.

ตัว (Storming) คือ ขั้นตอนต่อมา ซึ่งสมาชิกของกลุ่มเริ่มมีความขัดแย้ง ไม่ลงรอย เนื่องจากยังไม่รู้บทบาทของตนเอง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3) การเข้ารูปร่างเข้ารอย (Norming) คือ มีการกำหนดบทบาท หน้าที่และระเบียบกฎเกณฑ์ และพฤติกรรม ที่ยอมรับของสมาชิกและเริ่มทำงานเข้าที่ 4) การปฏิบัติ (Performing) คือ สมาชิกในกลุ่มพยายามช่วยกัน ทำงานเป็นทีม และเน้นผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ทำ และ 5) การสลายตัว (Adjourning) คือ ลำดับสุดท้ายของการฟอร์มกลุ่ม คือ เมื่องานเสร็จสิ้นลงกลุ่มงานก็แยกกันสลายตัว และกล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาทีม โดยเฉพาะกลุ่มหน้าที่ กลุ่มงานหรือกลุ่มโครงการตามทัศนะของ B. Bass ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นพูดปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Orientation) ขั้นที่ 2 ขั้นการแก้ปัญหาภายใน (Internal Problem Solving) ขั้นที่ 3 ขั้นเจริญก้าวหน้าและประสพผล (Growth and Productivity) และ ขั้นที่ 4 ขั้นการควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation)⁷⁸⁴ อิวานเซวิชและคณะ (Ivancevich and Others) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มไว้ดังนี้คือ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพและประวัติส่วนบุคคล ความสามารถและสติปัญญา ลักษณะที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และการคาดหวัง 2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของกลุ่ม บรรทัดฐาน ระบบสถานภาพ ความเป็นผู้นำกลุ่ม บทบาท และความสามัคคี และ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายของงาน ชนิดของงาน และความยากง่ายของงาน⁷⁸⁵

จอร์จ โฮแมนส์ (George Homans) ได้พัฒนารูปแบบพฤติกรรมกลุ่มเพื่ออธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมกลุ่ม และผลลัพธ์ของพฤติกรรมกลุ่มที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนี้



แผนภูมิที่ 11 แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมกลุ่มของโฮแมนส์

⁷⁸⁴ จุมพล นิมพานิช, “พฤติกรรมกลุ่มและการทำงานเป็นทีม,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์กรและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 205.

⁷⁸⁵ John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagy, Jr., and Marc J. Wallace, jr., **Organizational Behavior and Performance** (Santa Monica, California: Goodyer Publishing Company, Inc., 1977), 203-225.

รูปแบบของไฮแมนส์เริ่มที่ปัจจัยพื้นฐาน ทั้งนี้ เนื่องจากพฤติกรรมกลุ่มนั้นไม่ได้เกิดอย่างเอกเทศ ปัจจัยพื้นฐานต่างๆ เช่น ลักษณะกลุ่มคนในกลุ่ม ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำ ปัจจัยต่างๆ การออกแบบงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมกลุ่มที่ปรากฏจริงหรือเกิดขึ้นจริง จึงมาจากระบบส่วนตัว ซึ่งก็ได้แก่ บุคลิกภาพและนิสัยส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละส่วนอธิบายได้ดังนี้คือ 1) ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่ม เช่น ขนาดกลุ่ม ที่ตั้งกลุ่ม ลักษณะกลุ่ม วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำในกลุ่ม มีผลต่อพฤติกรรมกลุ่มที่ต้องการหรือพฤติกรรมที่คาดหวัง 2) ระบบส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพสมาชิกกลุ่ม นิสัยใจคอ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติส่วนตัวของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในกลุ่ม 3) พฤติกรรมกลุ่มที่ต้องการ ได้แก่ กิจกรรมการกระทำของบุคคลในกลุ่ม การปะทะสังสรรค์ในกลุ่มเจตคติ ความเชื่อและค่านิยมในกลุ่มที่ถูกกำหนดโดยผู้นำกลุ่มและคาดหวังให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ และ 4) พฤติกรรมที่เกิดเพิ่มเติมจากพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกคาดหวัง แต่มีการแสดงพฤติกรรมเพิ่มเติมจากพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น การหยอกล้อระหว่างกัน การขึ้นชอบต่อกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หรือขึ้นชอบผู้นำที่ไม่ได้เป็นทางการ เป็นต้น⁷⁸⁶

ทั้งนี้ ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์กลุ่มไว้ 2 วิธีการ ได้แก่ 1) มาตรฐานทางสังคม เป็นการวัดว่าใครติดต่อสัมพันธ์กับใครในกลุ่ม ใครอยากทำงานกับใครในกลุ่ม ขณะเดียวกันก็วัดว่าใครไม่ยอมติดต่อกับใครในกลุ่มบ้าง การติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่มนี้ทำให้เรารู้ได้ว่าใครชอบใครในกลุ่ม หรือใครไม่ชอบใครในกลุ่ม มีประโยชน์เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำกลุ่ม หรือทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ที่กลุ่มเลือก การที่คนทำงานได้ทำงานกับสมาชิกที่ตัวเองเลือกหรือตัวเองชอบจะมีความพอใจในการทำงานสูงกว่าทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ผู้อื่นเลือกให้ และ 2) การวิเคราะห์การปะทะสังสรรค์หรือการติดต่อสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระทำโดย ขอให้สมาชิกสังเกตจำนวนการติดต่อสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน แล้วจดบันทึกจำนวนครั้งที่แต่ละคนแต่ละคู่ติดต่อสัมพันธ์กัน

เบลล์ (Bales, 1950) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทุกๆ การติดต่อสัมพันธ์ของสมาชิกที่สังเกตได้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะการติดต่อสัมพันธ์กลุ่มละ 6 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) กลุ่มการติดต่อสัมพันธ์ด้านอารมณ์ สังคม ได้แก่ การเห็นด้วย การไม่เห็นด้วย ความเครียด การผ่อนคลายความเครียด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเป้าหมาย และความขัดแย้งหรือก้าวร้าวต่อกัน 2) กลุ่มการติดต่อสัมพันธ์ด้านงาน ได้แก่ การขอคำแนะนำ การให้คำแนะนำ การขอความคิดเห็น การให้ความคิดเห็น การขอข้อมูล และการให้ข้อมูล อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มอาจจะวิเคราะห์จากการบันทึกด้วยวิธีที่ค้น การใช้กิจกรรมสัมพันธ์ การทำงาน Walk rally แล้วให้นักจิตวิทยาหรือนักพฤติกรรมศาสตร์จดบันทึกพฤติกรรมก็จะมีส่วนช่วยในการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมกลุ่มนอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้กล่าวไว้ว่า ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ดังต่อไปนี้ เช่น 1) เพศของสมาชิก มาร์วิน (E. S. Marvin, 1976) ได้ทำการศึกษา

⁷⁸⁶ ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน้าที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นันทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-37-8-38.

พบว่า เพศชายมักจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงจะมีลักษณะคล้อยตาม (conform) กลุ่มมากกว่าเพศชาย อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างเหล่านี้ อาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือลักษณะกลุ่มที่ศึกษา 2) จำนวนสมาชิกกลุ่ม ขนาดของกลุ่มมีผลต่อพฤติกรรมกลุ่มโดยทั่วไป เอ็ดวิน (Edwin, 1963) พบว่ากลุ่มที่เล็ก มักจะทำงานเสร็จเร็วกว่ากลุ่มขนาดใหญ่โดยทั่วไป ขณะที่กลุ่มขนาดใหญ่อาจจะได้รับประเมินว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาได้ดีกว่า แต่ขนาดของกลุ่มที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ความผูกพันในกลุ่มลดลง 3) ความหลากหลายของสมาชิกกลุ่ม กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถที่หลากหลายอาจจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่มีอะไรคล้ายๆ หรือเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม การที่กลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลาย อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่แฝงเร้นได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถที่จะอย่างไรให้สมาชิกกลุ่มมีการแสวงหาจุดร่วมและ สงวนจุดต่างๆ นำเอาจุดต่างมาเป็นพลังในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน และ 4) บุคลิกภาพของสมาชิกกลุ่ม บุคลิกภาพที่ดี เช่น มีลักษณะผู้นำ มีคุณธรรม ความมีน้ำใจ มีผลต่อเจตคติที่ดีของสมาชิกกลุ่มและพฤติกรรมของกลุ่ม ทำให้ผลผลิตดี ขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ขณะที่บุคลิกภาพแบบเอาแต่ใจตัวเอง ชอบการใช้อำนาจ ข่มขู่ มักจะมีผลทางลบต่อพฤติกรรมกลุ่มที่ดี⁷⁸⁷

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มมักจะถูกใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมักจะออกมาในรูปของคณะกรรมการ และมักจะเชื่อว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นมักจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดและกลุ่มมักจะช่วยการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ แต่ที่จริงนั้นการตัดสินใจโดยกลุ่มไม่ใช่ว่าจะมีผลดีในทุกกรณี ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มนั้นมีจุดอ่อนและง่ายต่อการเกิดความเสียหายโดยที่ไม่รู้ตัว ทำให้ผลการตัดสินใจผิดพลาดได้ ซึ่งปรากฏการณ์ที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1) ความคิดกลุ่ม (Group think) เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่ม ความเกรงใจต่อสมาชิกของกลุ่ม การคล้อยตามต่ออิทธิพลกลุ่ม ตลอดจนความไม่กล้าแสดงออกของสมาชิกกลุ่ม ทำให้มติที่เกิดจากกลุ่มอาจจะไม่ใช่เป็นความต้องการหรือความคิดเห็นทั้งหมด ลักษณะอาการของความคิดกลุ่มจะปรากฏดังนี้คือ 1.1) ต้องการแสดงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 1.2) คนที่มีความคิดต่างกัน อาจเกรงว่าจะกลายเป็นคนนอกจึงมักจะเงียบไม่แสดงความคิดเห็น 1.3) แม้จะไม่เห็นด้วย แต่เมื่อเสียงส่วนใหญ่เห็นด้วย จึงปฏิบัติในลักษณะสุภาพิต “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” และ 1.4) การเงียบหรือไม่ออกเสียง มักจะถูกเหมารวบรวมรับในมติของเสียงส่วนใหญ่ในกลุ่ม และ 2) การแบ่งปันความเสี่ยง (risky-shift phenomena) เมื่ออยู่ในกลุ่มอาจมีความรู้สึกโล่งอกที่ทุกคนคิดเหมือนกับตนเอง หรือคิดว่า การตัดสินใจครั้งนี้คงไม่พลาด เพราะทุกคนคิดเห็นเหมือนกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจก็ถือว่า รับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นจึงพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มมักจะไม่ค่อยรอบรอบ มีความเสี่ยงสูง เพราะคิดว่าเสี่ยงร่วมกันไม่ต้องรับผิดชอบมาก เกิดการกระจายความรับผิดชอบ ซึ่งการแบ่งปันความเสี่ยงเกิดขึ้นในการตัดสินใจโดยกลุ่ม เนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ ดังนี้คือ 2.1) เมื่อสมาชิกทำงานร่วมกัน เกิดความคุ้นเคยกัน ทำให้เพิ่มความไว้วางใจต่อกัน ทำให้สบายใจในการตัดสินใจ เกิดความกล้าที่จะเสี่ยง 2.2) ผู้นำกลุ่มมีลักษณะความเสี่ยงก็เลยส่งอิทธิพลให้กลุ่มพลอยเสี่ยงไปด้วย 2.3) ค่านิยมในการเสี่ยง คนที่ไม่เสี่ยงอาจจะถูกมองในลักษณะที่ไม่ดี สังคมจึงมักให้คุณค่าการเสี่ยงระดับปานกลางว่า

⁷⁸⁷ เรื่องเดียวกัน, 8-38-8-40.

เป็นประสิทธิภาพในการทำงาน และ 2.4) การกระจายความเสี่ยง การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าเป็นอิสระจากความรู้สึกชอบหรือรับผิชอบน้อยลง⁷⁸⁸

สำหรับเทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่มที่ระมัดระวังได้เสนอไว้มี 2 เทคนิค ได้แก่ 1) เทคนิคกลุ่มในนาม (Nominal Group Technique: NGT) เป็นการตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนอยู่พร้อมหน้ากัน แต่มีอิสระที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายร่วมกัน โดยมีขั้นตอน ดังนี้คือ 1.1) สมาชิกมาประชุมกันเป็นกลุ่ม แต่ก่อนที่จะมีการพูดคุยกัน สมาชิกแต่ละคนต่างเสนอความคิดเห็นหรือคำตอบของตนอย่างอิสระเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น 1.2) ในช่วงนี้เป็นช่วงที่เงียบ สมาชิกแต่ละคนก็จะนำเสนอความคิดเห็นหรือคำตอบของตัวเองให้กลุ่มจนครบทุกคน และความคิดเหล่านี้จะถูกบันทึกไว้ในบน flip chart ไม่มีการพูดคุยกันจนกว่าข้อคิดเห็นจะได้รับการจดบันทึกจนครบ 1.3) เปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายความคิดเห็นของตนเองเพื่อความชัดเจนและการประเมินผล และ 1.4) สมาชิกแต่ละคนจัดลำดับความคิดเห็นที่ปรากฏอยู่บน flip chart อย่างเงียบๆ และเป็นอิสระต่อกัน การตัดสินใจครั้งสุดท้ายก็คือ ความคิดเห็นที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุดร่วมกันมากที่สุด และ 2) เทคนิคเดลฟี (Delphi Technique) เป็นวิธีการที่สลับซับซ้อนกว่าเทคนิคแรก และใช้เวลามากกว่านอกจากนี้ วิธีนี้จะไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะกัน มีขั้นตอนดังนี้คือ 2.1) ปัญหาได้รับการเสนอให้สมาชิกได้รับทราบ ผู้ดำเนินการจะขอให้สมาชิกจัดทำคำตอบ สำหรับปัญหาผ่านแบบสอบถามที่ออกแบบมาอย่างดีเพื่อตอบปัญหาดังกล่าว 2.2) สมาชิกแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามอย่างอิสระและไม่เปิดเผยชื่อ 2.3) คำตอบสำหรับแบบสอบถามแรกได้รับการรวบรวมไว้ที่ศูนย์และมีการคัดลอกใหม่ 2.4) สมาชิกแต่ละคนได้รับสำเนาผลคำตอบในระยะแรกทั้งหมด 2.5) หลังจากสมาชิกแต่ละคนได้อ่านผลคำตอบในระยะแรกแล้ว ผู้ดำเนินการประชุมได้ขอให้สมาชิกค้นหาคำตอบ ผลจากคำตอบในครั้งแรกโดยทั่วไปย่อมกระตุ้นให้เกิดคำตอบใหม่หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น และ 2.6) ขั้นตอนที่ 2.4 และ 2.5 จะเกิดขึ้นซ้ำๆ เท่าที่จำเป็นจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นมติเอกฉันท์⁷⁸⁹

เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร ได้กล่าวถึงเทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่มไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมองถือว่าเป็นวิธีแรกที่เป็นเครื่องมือที่ลดการขัดขวาง และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก โดยการไม่มีการประเมินความคิดเห็นที่แสดงของสมาชิก เป็นเทคนิคที่ทุกคนได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาทุกคน โดยไม่มีการประเมินว่าความคิดเห็นของใครว่าดีหรือไม่ดี ความคิดเห็นของทุกคนจะถูกรวบรวม และนำเสนอให้สมาชิกทุกคนได้ทราบ พร้อมทั้งสนับสนุนให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นต่อเติมหรือเสริมของกันและกันได้ ลดการมีอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยการมีวิธีสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสตอบให้ความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างสั้นๆ ส่งเสริมการสร้างสรรคความคิดเห็นและบรรยากาศของการยอมรับความคิดเห็นทุกชนิด เปรียบเทียบกับการแก้ปัญหาโดยกลุ่มในลักษณะธรรมดาต่างๆ ไป อย่างไรก็ตามการขัดขวางการแสดงความคิดเห็นของการระดมสมองจะเกิดขึ้นได้ ถ้าการเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นเป็นการผจญหน้าระหว่างกันและกันด้วยอารมณ์ 2) เทคนิคตามชื่อกลุ่ม (Nominal Group Technique) เป็นเทคนิคสำหรับการแก้ปัญหาที่ต้องการทางเลือกใหม่ๆ แต่ไม่เหมาะสำหรับปัญหาที่ต้องการทางเลือกที่ได้มาจากความเห็นชอบทั้งหมดของกลุ่ม ลักษณะสำคัญคือ การให้สมาชิกมาประชุม

⁷⁸⁸ เรื่องเดียวกัน, 8-40-8-41.

⁷⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, 8-41-8-42.

พร้อมกัน เมื่อได้รับทราบปัญหาแล้วต่างก็แสดงความคิดเห็นของตนเองในกระดาษ โดยที่สมาชิกแต่ละคนไม่มีการพูดจา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ผู้วิจัยใช้เวลาสมาชิกคนละ 5-10 นาที ในการเขียนแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีการเขียนชื่อกำกับไว้ จากนั้นก็นำความคิดเห็นแต่ละคนมาให้ผู้อื่น สลับสับเปลี่ยนให้ทุกคนได้อภิปรายให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยที่สมาชิกไม่รู้ว่า แต่ละความคิดเห็นเป็นของใคร จนครบหมดทุกความคิดเห็น หรืออาจจะใช้วิธีผ่านกระดาษที่แสดงความคิดเห็นของแต่ละคนให้สมาชิกคนอื่นได้อ่านและเพิ่มเติมความคิดเห็นได้ ถ้าสมาชิกคนใดเห็นชอบก็อาจไม่เพิ่มเติม ก็จะส่งผ่านไปจนหมด ต่อจากนั้นก็จะได้เลือกเอาความคิดเห็นที่สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุดเป็นทางเลือก 3) เทคนิคของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique) เป็นเทคนิคที่จัดส่งปัญหาไปยังผู้เชี่ยวชาญทุกคน ผู้เชี่ยวชาญก็จะใช้เวลาในการศึกษาหาข้อมูล แล้วเสนอทางเลือกและข้อเสนอแนะกลับมา โดยที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ได้มีโอกาสพูดคุย หรืออภิปรายเกี่ยวกับปัญหาด้วยกันเลย จากนั้นก็นำความคิดเห็นและทางเลือกที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอมาสรุปรวมกัน แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และขอให้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกด้วย ซึ่งกระบวนการนี้จะทำซ้ำอยู่หลายครั้ง จนได้ทางเลือกร่วมกัน หรือจนกว่าจะเห็นว่าได้ข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้แล้ว 4) การประชุมโดยสื่อ (Electric Meeting) การใช้สื่อทางคอมพิวเตอร์ หรือ วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ ประชุมแทนที่จะประชุมกันในห้องประชุม ทุกคนสามารถอภิปรายกัน ทำให้การประชุมรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เบญจวรรณ บุญใจพีชยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียในการตัดสินใจโดยกลุ่มไว้ดังนี้ 1) ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม ได้แก่ 1.1) ได้ข้อมูลและความคิดเห็นหลากหลายจากสมาชิกกลุ่ม 1.2) ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายทางจากกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ และหลากหลายประสบการณ์ 1.3) การตัดสินใจโดยกลุ่มจะได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มจากหลากหลายฝ่าย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 1.4) การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นแนวทางแบบอุดมคติประชาธิปไตย จึงมีความชอบธรรมมากกว่า การตัดสินใจโดยคนคนเดียว 2) ข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม ได้แก่ 2.1) เสียเวลาอาจจะได้ข้อสรุปในการตัดสินใจ 2.2) เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมเป็นกรรมการมีความแตกต่างกัน จึงอาจมีการครอบงำความคิดโดยสมาชิกบางคนที่อาจเป็นส่วนน้อยของกลุ่มก็ได้ 2.3) สมาชิกในกลุ่มบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับมติกลุ่ม แต่อาจถูกกดดันหรือไม่กล้าหรือไม่อยากแสดงออก จึงจำยอม และ 2.4) การตัดสินใจโดยกลุ่ม สมาชิกบางคนอาจจะมีความรู้สึกว่าไม่ต้องรับผิดชอบกับมติที่ต่างกับการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว จึงอาจทำให้สมาชิกแต่ละคนไม่ร่วมคิดร่วมวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจนั้นอย่างจริงจัง⁷⁹⁰

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการผูกกระชับภายในกลุ่มไว้ว่า การผูกกระชับภายในกลุ่ม (Group cohesiveness) หรือความสามัคคีภายในกลุ่มช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรดีขึ้น ความขัดแย้ง ความแตกแยก แบ่งเป็นก็ก็เป็นพวกทำให้องค์กรอ่อนแอ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการผูกกระชับภายในกลุ่ม มีปัจจัยมากมายที่ทำให้เกิดการผูกกระชับในกลุ่มอย่างแน่นแฟ้น เช่น 1) เป้าหมายของกลุ่ม ถ้าหากสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรเดียวกัน 2) ระยะเวลาที่อยู่ด้วยกันของสมาชิกกลุ่ม ความใกล้ชิด การได้มีโอกาสได้ผูกสัมพันธ์หรือติดต่อสัมพันธ์กันเป็นเวลานาน มีกิจกรรมทำร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ย่อมช่วยให้เกิดความผูกพันภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ถ้าหากสมาชิกมีเจตคติหรือความชอบ ความเชื่อที่แตกต่างกัน การอยู่ด้วยกันอย่างไม่เต็มใจอาจก่อให้เกิดความ

⁷⁹⁰เบญจวรรณ บุญใจพีช, การบริหารกลุ่มและทีม, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajamben&month=08-2010&date=13&group=20&gblog=9>

ขัดแย้งมากขึ้นได้เช่นกัน 3) ความยากในการเข้าเป็นสมาชิกในครั้งแรก กลุ่มหรือองค์การที่มีข้อจำกัดในการเป็นสมาชิก ทำให้การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นเรื่องลำบาก เมื่อสมาชิกได้รับอนุมัติเข้ามาเป็นหลัก ย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม ย่อมทำให้สมาชิกเกิดการผูกกระชับภายในกลุ่มสูง ดังนั้นพนักงานที่ผ่านการทดลองงานผ่านการฝึกฝนอย่างหนักจนสามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขององค์การ ย่อมมีการผูกกระชับภายในกลุ่มสูงกว่าผู้บริหารที่ถูกซื้อตัวเข้ามาอยู่ในองค์การ 4) ขนาดของกลุ่ม เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ขึ้น โอกาสที่สมาชิกจะติดต่อกันสัมพันธ์ต่อกันก็น้อยลง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มจึงไม่มากนัก ย่อมทำให้ความรู้สึกผูกพันภายในกลุ่มลดลงเช่นกัน 5) ถิ่นนอกกลุ่ม เมื่อกลุ่มตกอยู่ในภยันตรายจากภายนอก จะทำให้การผูกกระชับภายในกลุ่มสูง หรือในองค์การเมื่อพนักงานระดับล่างรู้สึกว่าการเอาเปรียบอาจจะเกิดการรวมตัวกันต่อต้านหรือประท้วงองค์การได้ และ 6) ประวัติที่ดีของกลุ่ม นับเป็นเหตุจูงใจให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจในองค์การ ก่อนให้เกิดความผูกกระชับกับองค์การอย่างดี⁷⁹¹

3.3.1 การมีส่วนร่วม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของคำว่า “participation” ในสาขาวิชาจิตวิทยาว่า หมายถึง การมีส่วนร่วม, การเข้าร่วม, การร่วม⁷⁹² นักวิชาการทั้งหลาย เช่น เบอร์นาร์ด (Bernard, 1958) ออตตาว (Ottaway, 1962) คูงลาห์ (Douglah, 1970) เดวิส (Davis, 1972) รีเดอร์ (Reeder, 1974) เออร์วิน (Erwin, 1976) โคเฮน และอัฟโฮฟฟ์ (Cohen and Uphoff, 1980) และ ริฟกิน (Rifkin, 1990) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม (participation) นั้น หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนนั้นได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพิจารณา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ซึ่งมีหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อมตามแต่จุดประสงค์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น

สำหรับซัมซันและอิงสตรอม (Sumption and Engstrom) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมในด้านการศึกษาไว้ว่า คือ การที่ประชาชนโดยปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ร่วมมือ และตัดสินใจในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย นโยบายและแผนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการนั้น คือ การมีส่วนร่วมโดยมีกฎหมายระเบียบประเพณีและข้อตกลงร่วมกันรองรับการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ โดยปัจเจกบุคคล คือ การได้รับเลือกตั้งเป็นตัวแทนและเกี่ยวข้องโดยตรง ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการโดยกลุ่มบุคคลได้แก่ สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมวิชาชีพ ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการนั้น คือ การมีส่วนร่วมโดยอิสระมีส่วนร่วมโดยไม่มีกฎหมายระเบียบประเพณีและข้อตกลงรองรับการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ โดยปัจเจกบุคคล คือ การเกี่ยวข้องเฉพาะคราว เช่น ในฐานะของผู้ชำนาญพิเศษในสาขาอาชีพ เป็นต้น ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการโดยกลุ่ม

⁷⁹¹ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์, “บุคคลและกลุ่มในองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 8-42-8-43.

⁷⁹²ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

บุคคลเป็นการรวมกลุ่มผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันเฉพาะคราวไม่ต่อเนื่อง เช่น กลุ่มผู้สนใจในการกีฬาของโรงเรียน เป็นต้น⁷⁹³

แอกคอฟฟ์ (Ackoff) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นหลักการที่มีประโยชน์ เพราะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการพัฒนา เกิดความเข้าใจในหน่วยงาน และทำให้สมาชิกทุกคนสนองตอบเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น⁷⁹⁴

โอเวนส์ (Owens) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในด้านการตัดสินใจไว้ว่า การมีส่วนร่วมในด้านการตัดสินใจเป็นการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและอารมณ์โดยให้เข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากยิ่งขึ้น⁷⁹⁵

เจมส์ แอล. เครย์ตัน (James L. Creighton) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้หลายประการ ดังนี้คือ 1) คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการปรึกษาหารือกับสาธารณชนจะช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย และบ่อยครั้งที่การมีส่วนร่วมของประชาชนนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ที่น่าจะเป็นคำตอบที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้ 2) ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง แม้ว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมจะต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจฝ่ายเดียว แต่การตัดสินใจฝ่ายเดียวที่ไม่คำนึงถึงความต้องการแท้จริงของประชาชนนั้น อาจนำมาซึ่งการโต้แย้งคัดค้านหรือการฟ้องร้องกัน อันทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะยาว เกิดความล่าช้าและความล้มเหลวของโครงการได้ในที่สุด 3) การสร้างฉันทามติ การมีส่วนร่วมของประชาชนจะสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันอย่างมั่นคงในระยะยาวระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ลดข้อโต้แย้งทางการเมืองและช่วยให้เกิดความชอบธรรมต่อการตัดสินใจของรัฐบาล 4) การนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ประชาชนมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และทันทีที่การตัดสินใจได้เกิดขึ้น พวกเขา ก็อยากเห็นมันเกิดผลในทางปฏิบัติ และยังคงอาจเข้ามาช่วยกันอย่างกระตือรือร้นอีกด้วย 5) การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่เลวร้ายที่สุด เพราะการเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาแสดงความต้องการและข้อห่วงกังวลตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จะช่วยลดโอกาสของการโต้แย้งและการแบ่งฝ่าย ที่จะมาเป็นปัจจัยให้เกิดการเผชิญหน้าอย่างรุนแรงได้ 6) การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จะสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชนและเกิดความชอบธรรม โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่มีการโต้แย้งกัน 7) การคาดการณ์ความห่วงกังวลและทัศนคติของสาธารณชน เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้มาทำงานร่วมกับสาธารณชนในกระบวนการมีส่วนร่วม พวกเขาจะ

⁷⁹³Merle R. Sumption and Yvonne Engstrom, **School-Community Relations: A New Approach** (New York: McGraw-Hill, 1966), 49-55.

⁷⁹⁴Russel L. Ackoff, **Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For** (New York : John Wiley and Sons, 1981), 65.

⁷⁹⁵Robert G. Owens, **Organizational Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987),284.

ได้รับรู้ถึงความห่วงกังวล และมุมมองของสาธารณชนต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองของสาธารณชนต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้ และ 8) การพัฒนาภาคประชาสังคม ประโยชน์อย่างหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชนคือ ทำให้ประชาชนมีความรู้ทั้งในส่วนของเนื้อหาโครงการและกระบวนการตัดสินใจของรัฐ รวมทั้งเป็นการฝึกอบรมผู้นำ และทำให้ประชาชนได้เรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต⁷⁹⁶

อकिन รพีพัฒน์ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ 5 ทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้คือ 1) ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion Theory) การเกลี้ยกล่อมมวลชนหมายถึงการใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการเกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และถ้าจะให้ให้มีผลดีผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมให้เข้าใจแจ่มแจ้งให้เกิดศรัทธาตรงกับความต้องการของผู้เกลี้ยกล่อม โดยเฉพาะในเรื่องของความ ต้องการของคนตามหลักทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) ที่เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ คือ ความต้องการของคนเป็นไปตามลำดับจากน้อยไปหามาก มีทั้งหมด 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการจะมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จแห่งตน ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การเกลี้ยกล่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนได้ โดยเฉพาะถ้าการเกลี้ยกล่อมนั้นเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐานที่เกิดจากความพึงพอใจของมนุษย์แล้วก็จะส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมได้ในที่สุด 2) ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Moral Theory) คนเรามีความต้องการทางกายและใจ ถ้าคนเรามีขวัญดีผลการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดี ผลงานก็จะต่ำตามไปด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ นั่นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอาใจเอาเปรียบ ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อไรก็ตามถ้าคนเรามีขวัญดี จะเกิดมีความสำนึกในการรับผิดชอบ อันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคลและขวัญส่วนกลุ่ม ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างขวัญของคนเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะคนมีขวัญดีนั้นย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีเช่นกัน 3) ทฤษฎีการสร้างความรู้รักสามัคคีชาตินิยม (Nationalism Theory) ปัจจัยประการหนึ่งที่น่าไปสู่การมีส่วนร่วมคือ การสร้างความรู้รักสามัคคีชาตินิยมให้เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือเน้นค่านิยมเรื่องผลประโยชน์รวมของชาติ มีความพอใจในชาติ ของตัวเองใจเกียรติกุมิ จงรักภักดีผูกพันต่อท้องถิ่น ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างความรู้รักสามัคคีชาตินิยม จะช่วยให้เกิดความรู้รักสามัคคีเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งจะเป็นผลเกี่ยวโยงไปถึงความรักความหวงแหนท้องถิ่นของตนเอง 4) ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership Theory) การสร้างผู้นำจะช่วยทำให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการรวมกลุ่มคน จูงใจคนไปยังเป้าหมายประสงค์ โดยทั่วไปแล้วผู้นำอาจจะ มี ทั้งผู้นำที่ดีที่เรียกว่า ผู้นำปฏิฐานหรือผู้นำพลวัต (Dynamic Leader) คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่

⁷⁹⁶ เจมส์ แอล. เกรย์ตัน, คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม, แปลจาก The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement, แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์, ถวิลวดี บุรีกุล, และเมธิสา พงษ์ศักดิ์ศรี (ขอนแก่น : โรงพิมพ์ศิริกัญช่อฟ้เช็ด, 2551), 21-25.

เสมอและผู้นำในทางไม่ดี คือ ไม่มีผลงานสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า ผู้นำในเสถ (Negative Leader) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าการจะทำให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงาน ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ และมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการสร้างผู้นำที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ดีด้วย และ 5) ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administrative and Method Theory) การใช้ระบบในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ยาก เพราะใช้กฎหมายระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดที่ดีที่สุดในเรื่องการใช้การบริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจอย่างตั้งใจ ไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็นร่วมกันของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหารเป็นการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพและความเสมอภาค การก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอาจใช้แรงจูงใจหรือการให้แรงเสริม เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับทั้งตัวและจิต ส่งผลให้เกิดการกระทำและการร่วมรับผิดชอบ⁷⁹⁷

ถวิลวดี บุรีกุล ได้กล่าวถึงเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน ว่ามี 3 ประการด้วยกัน คือ 1) การมีอิสรภาพในการเข้าร่วม หมายถึง การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ 2) ความเสมอภาคในการเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง ทุกคนที่เข้าร่วมต้องมีสิทธิเท่าเทียมกัน และ 3) ผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง มีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ แต่หากกิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย ก็จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้พวกเขาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้⁷⁹⁸

พุดติ (Putti, 1987) ได้กล่าวถึงหลักการของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ คือ 1) เป็นการเกี่ยวข้องกับทางจิตใจและอารมณ์มากกว่ากิจกรรมทางกาย 2) เป็นการกระตุ้นให้ช่วยเหลือและทำประโยชน์ 3) เป็นการส่งเสริมให้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ 4) ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมนั้นควรตระหนักว่า ให้มีความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมที่จอมปลอม กับการมีส่วนร่วมที่มากขึ้นไป⁷⁹⁹ เดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989) ได้กล่าวถึงหลักการของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ 1) การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย (Involvement) 2) การช่วยเหลือและทำประโยชน์ (Contribution) และ 3) การรับผิดชอบ (Responsibility)⁸⁰⁰ โอคเลย์ (Oakley, 1991)

⁷⁹⁷ อคิน รพีพัฒน์, การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2527), 107-111.

⁷⁹⁸ ถวิลวดี บุรีกุล, พลวัตการมีส่วนร่วมของประชาชน: จากอดีตจนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ.พี.กราฟิก ดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด, 2552), 16.

⁷⁹⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, “ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537), 182 .

⁸⁰⁰ เรื่องเดียวกัน.

ได้กล่าวถึงหลักการของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ 1) การช่วยเหลือและทำประโยชน์ 2) การให้อำนาจ และ 3) ภารกิจขององค์กร⁸⁰¹

สมิธและรอสส์ (Smith and Ross) ได้กล่าวว่า ในทางการเมืองการปกครองนั้น ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการออกเสียงเลือกตั้ง สมาชิกรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกพรรคการเมือง ร่วมเรียกร้องขอความเป็นธรรม ร่วมลงชื่อในจดหมายร้องเรียน และแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครองไปยังสื่อมวลชน วิทยากรวิจารณ์ปัญหาสังคมและตอบข้อคำถามที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครองโดยมีส่วนร่วม⁸⁰²

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ได้เสนอว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือเป็นรูปแบบที่แท้จริงหรือสมบูรณ์ จะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาจัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และประการสำคัญ คือ การตัดสินใจด้วย 2) การดำเนินกิจกรรม (Implementation) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริหาร 3) การใช้ประโยชน์ (Utilization) ประชาชนจะต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม และ 4) การได้รับผลประโยชน์ (Obtaining benefits) ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้⁸⁰³

ไพรัตน์ เชชะรินทร์ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ได้แก่ 1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้า ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมถึงลดจนความต้องการของชุมชน 2) ร่วมพัฒนาและสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน 3) ร่วมวางแผนงาน หรือแผนงาน หรือโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อจัดและแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน 4) ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 6) ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเองและหน่วยงาน 7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และ 8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษา โครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ทั้งโดยเอกชน และรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป⁸⁰⁴

⁸⁰¹ เรื่องเดียวกัน.

⁸⁰² David Horton Smith and Valerie Ross, **Enhancing Citizen Participation: Secretariat Report** (Toronto :Intermet,1973), 1.

⁸⁰³ ลักขณา นักร้อง, รายงานการวิจัยการศึกษาความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนระหว่างผู้นำชุมชนและผู้จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน (นครปฐม:มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), 40.

⁸⁰⁴ ไพรัตน์ เชชะรินทร์, นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สักดิ์โสภการพิมพ์, 2527), 94.

รีดเดอร์ (Reeder) ได้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 11 ประการ ดังนี้คือ 1) การปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง 2) มาตรฐานคุณค่าบุคคล และกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง 3) เป้าหมาย บุคคล และกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะส่งเสริม ปกป้อง และรักษาเป้าหมายของตนเอง 4) ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดาพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลบางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา 5) ความคาดหวังบุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่คาดหมายว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วย เช่นกัน 6) การมองแต่ตนเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่างๆ ซึ่งคิดว่าตัวเองควรต้องกระทำเช่นนั้น 7) การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่างๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบีบบังคับให้ทำ 8) นิสัยและประเพณี บุคคล และกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบกระทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้นๆ 9) โอกาส บุคคล และกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคม โดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงสร้างของสังคมเอื้ออำนวยให้เข้ามามีส่วนร่วมกันในการกระทำเช่นนั้น เท่าที่พวกเขาได้รับรู้มา 10) ความสามารถบุคคล และกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำให้สิ่งที่ต้องการให้เขาในสถานการณ์เช่นนั้น 11) การสนับสนุนบุคคล และกลุ่มบุคคล มักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขาารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดี พอให้กระทำการเช่นนั้น⁸⁰⁵ ทั้งนี้ รีดเดอร์ ยังได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการกระทำทางสังคมไว้ว่า ทฤษฎีจะสามารถเข้าใจ วิจัย และอธิบายพื้นฐานเบื้องต้นทางจิตวิทยาของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของคน โดยแบ่งปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจของคน เพื่อจะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมเป็น 3 ปัจจัยใหญ่ๆ คือ 1) ปัจจัยดึงดูด (Pull Factor) ได้แก่ 1.1) เป้าหมาย (Goals) ในการกระทำทุกอย่างจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ อาจจะเป็นความเชื่อ ความรู้สึก แดงการณ์ของทางราชการ และอาจจะเป็นจากเงื่อนใจของตนเอง หรือคนอื่นเป็นผู้กำหนดให้เป็นไปในแนวความปรารถนา 1.2) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความคิดหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง โดยปราศจากการอ้างอิงใดๆ ความเชื่อนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เพราะคนส่วนมากจะเลือกการทำตามความเชื่อพื้นฐานที่มีอยู่เดิม 1.3) ค่านิยม (Value) เป็นระบบหนึ่งของความเชื่อ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมนั้นจะต้องสร้างเงื่อนใจในการดำรงชีวิต การที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดมีพื้นฐานมาจากการที่สังคมนั้นตัดสินใจแล้วว่าดีหรือเลว และ 1.4) ความเคยชิน และขนบธรรมเนียมประเพณี (Habits and Customs) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาจากความรับผิดชอบภายในกลุ่ม ซึ่งคนในสังคมนั้นจะยอมรับด้วยความเต็มใจ เป็นแบบอย่างที่ดีสมบูรณ์ และมีเหตุผลการกระทำที่แสดงออกมาเช่นนี้เป็นเพราะความเคยชินและเป็นประเพณีดั้งเดิมที่ยึดถือกันมานาน 2) ปัจจัยผลักดัน (Push Factor) ได้แก่ 2.1) ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความรู้สึกภายในตัวเราหรือที่เกิดขึ้นจากบุคคลกลุ่ม และสังคมที่ได้คิดหรือหวังให้ตัวเราควรจะมี ความเชื่อ มีความรู้สึก หรือแสดงการกระทำออกมาตามที่ต้องการ 2.2) ข้อผูกพัน (Commitment) เมื่อมีการรวมกลุ่มกิจกรรมพิเศษขึ้นในสังคม ก็จะมีข้อผูกพันที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องทำตามสัญญาหรือข้อผูกพันตามที่กลุ่มได้ตั้งขึ้น และ 2.3) การบีบบังคับ (Force) เป็นความรู้สึกของคนที่จะต้องกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยที่ไม่มีทางเลือก อาจจะถูกบีบบังคับโดยกฎหมายหรือกฎหมายก็ได้ การได้รับการบีบบังคับ

⁸⁰⁵William W. Reeder, *Some aspects of the information social participation of farm families in New York State* (New York: Cornell University, 1974), 39-53.

นี้จะรุนแรงกว่าการสมัครใจทำเอง และ 3) บังคับสนับสนุน ได้แก่ 3.1) โอกาส (Opportunity) เป็นความเชื่อของคนທີ່คิดว่า ตนเองอยู่ในสถานการณ์ที่จะเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามโอกาสของคนที่มืออยู่ แต่บางคนก็ไม่มีโอกาสที่จะเลือกกระทำได้ เพราะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย 3.2) ความสามารถ (Ability) การที่คนยอมรับว่าตนเองมีขีดความรู้ความสามารถเพียงใดที่จะกระทำสิ่งที่ตนต้องการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และ 3.3) การสนับสนุน (Support) เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือหรือต่อต้านที่เกิดจากตัวบุคคลหรือกลุ่มให้ความสนับสนุนด้านความคิดเห็นหรือเป็นแรงกระตุ้นให้คนกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป เนื่องจากเขารู้สึกว่ามีผู้สนับสนุนให้เขาทำ⁸⁰⁶

อัครบายานี (agbayani) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมไว้ 11 ลักษณะ ได้แก่ 1) การร่วมประชุม 2) การออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 3) การตีปัญหาให้กระจ่าง 4) การออกเสียงสนับสนุนคัดค้านปัญหา 5) การออกเสียงเลือกตั้ง 6) การบริจาคเงิน 7) การบริจาควัตถุ 8) การช่วยเหลือด้านแรงงาน 9) การใช้โครงการที่เป็นประโยชน์ให้ถูกต้อง 10) การช่วยเหลือในการรักษาโครงการ 11) การทำงานกับตัวนำการเปลี่ยนแปลง⁸⁰⁷ โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1) ริเริ่มตัดสินใจ 1.2) ดำเนินการตัดสินใจ และ 1.3) ตัดสินใจปฏิบัติการ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)⁸⁰⁸ เฮบเดนและชอว์ (Hebden and Shaw) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมตามระดับขององค์การไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก การมีส่วนร่วมในระดับคณะกรรมการ (Participation at board Level) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ คนงานจะมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect participation) เพราะผู้มีอำนาจตัดสินใจก็คือคณะกรรมการขององค์การ ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมในระดับกลาง (Middle range participation) เป็นการมีส่วนร่วมแบบเป็นตัวแทน (Representational participation) ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างคณะกรรมการกับคนงาน และ ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task related participation) หรือการมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct participation) ของคนงานซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมระดับนี้ จะเกี่ยวข้องกับงานหรือกิจกรรมโดยตรง⁸⁰⁹ วอลล์และลิสเชรอน (Wall and Lischeron) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมตามระดับขององค์การไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก การมีส่วน

⁸⁰⁶William W. Reeder, **Beliefs, Disbeliefs and Social Action**. Department of Rural Sociology (New York: Cornell University, 1973), 74.

⁸⁰⁷กรมการพัฒนาชุมชน, รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนาชนบท : กรณีศึกษาเฉพาะ กพสม. (กรุงเทพฯ: กองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนาชุมชน, 2529), 14.

⁸⁰⁸John M. Cohen and Norman T. Uphoff, **Rural development participation : concepts and measures for project design, implementation, and evaluation** (Ithaca, N.Y. : Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University, 1977), 7-10.

⁸⁰⁹J. E. Hebden and G. H. Shaw, **Pathways to Participation** (London: Association Business Programs, 1977), 10-12.

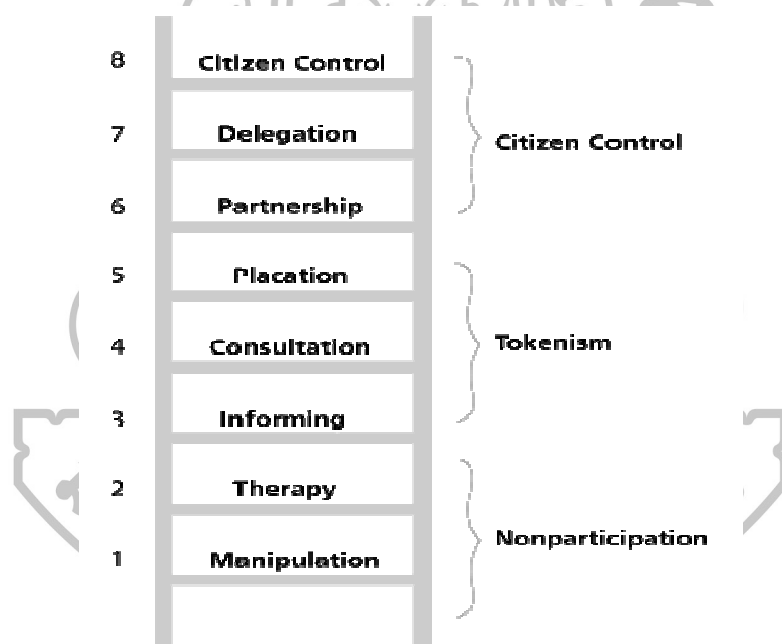
ร่วมระดับล่าง (Local participation) เป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับล่างสุดของสายงานขององค์กร (Organizational hierarchy) การมีส่วนร่วมระดับนี้เป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำหรับการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องเฉพาะตัวบุคคลนั้น หรือเกี่ยวข้องหรือกระทบต่อบุคคลไม่กี่คน ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมระดับกลาง (Medium participation) การมีส่วนร่วมลักษณะนี้มักจะเป็นความรับผิดชอบของระดับผู้จัดการในองค์กร ผลของการตัดสินใจในระดับนี้จะกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก ซึ่งอาจจะเป็นระดับกรม ฝ่าย หรืองาน ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมระดับห่างไกล (Distant participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับสูงขององค์กร เช่น ผู้จัดการใหญ่ขององค์กร เป็นต้น⁸¹⁰ ไบรอันและไวท์ (Bryant and White) แสดงทัศนะไว้ว่า ระดับการมีส่วนร่วมพิจารณาจากระดับการบริหาร สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในระดับแนวราบ เป็นการมีส่วนร่วมโดยไม่จริงจัง 2) การมีส่วนร่วมในระดับแนวตั้ง เป็นการมีส่วนร่วมร่วมกับผู้มีอำนาจมากกว่าผลประโยชน์ และ 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องทั้งแนวตั้งและแนวนอน⁸¹¹ ดุสเซลดอร์ฟ (Dusseldorp) ได้กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วม (types of participation) ไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) การจำแนกตามระดับความสนใจ (Degree of voluntariness) 2) วิธีของการมีส่วนร่วม (Way of Involvement) 3) ความเข้มของการมีส่วนร่วม (Intensities of activities) 4) ความถี่ของการมีส่วนร่วม (Frequency of activities) 5) ระดับของประสิทธิผล (Degree of effectiveness) 6) พิสัยของกิจกรรม (Range of activities) 7) ระดับขององค์กร (Organizational level) 8) ผู้เข้าร่วม (Participate) และ 9) ลักษณะของการวางแผน (Style of planning)⁸¹² อาร์นสไตน์ (Arnstien) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีอำนาจและการควบคุมไว้ 8 กลุ่ม ดังนี้คือ 1) กุศโลบาย (Manipulation) เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อประชาสัมพันธ์ตนเองไม่ได้มุ่งหวังการมีส่วนร่วม 2) การรักษา (Therapy) คล้ายกับกุศโลบายแต่เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน และมีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ 3) การบอกกล่าว (Informing) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย 4) การให้คำปรึกษา (Consultation) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำให้ผู้ตามคอยพิจารณาถึงข้อคิดเห็นต่างๆ แต่ไม่ได้บังคับให้ผู้ตามทำตามการมีส่วนร่วมของผู้ตามอำนาจให้ผู้ตามปฏิบัติแทน 5) การปลอบโยน (Placation) มีลักษณะเหมือนกับการเห็นอกเห็นใจคล้อยตาม แต่ในใจนั้นไม่ได้มีการยอมรับที่จะปฏิบัติตาม 6) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) หมายถึง การมีส่วนร่วมนั้นจะมีลักษณะของการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันตัดสินใจมากขึ้น 7) การมอบอำนาจ (Delegated Power) เป็นการที่ผู้นำมอบอำนาจให้ผู้ตามปฏิบัติ

⁸¹⁰T. D. Wall and J.A. Lisher, **Worker Participation: A critique of the literature and some fresh evidenc** (New York: Mcgaw-Hill Book, 1977), 41-42.

⁸¹¹อรุณ รักธรรม, “ทฤษฎีองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 270.

⁸¹²D.B.W.M. van Dusseldorp, “Participation in planned development influenced by governments of developing countries at local level in rural areas,” in **Essays in rural sociology in honour of R.A.J. van Lier** (Netherlands: Department of Rural Sociology in the subtropics, Agricultural University of Wageningen, 1981), 25-88.

แทน ซึ่งเป็นการเข้ามาบีบบทบาทในกิจกรรมของผู้ตามมากขึ้น และ 8) อำนาจและการควบคุม (Power and Control) เป็นการทำผู้ตามมีอำนาจและการควบคุมอยู่ในมือ เป็นการทำผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและกำหนดบทบาทอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาร์นสไตน์ (Arnstein) ยังได้จำแนกประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็นบันได 8 ขั้น โดยใช้อำนาจในการตัดสินใจของประชาชนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกระดับของการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดคือ ประชาชนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ไป จนถึงขั้นสูงสุดคืออำนาจเป็นของประชาชน ดังนี้คือ ขั้นที่ 1 ขั้นถูกกระทำ (Manipulation) และขั้นที่ 2 ขั้นบำบัดรักษา (Therapy) เรียกว่า การมีส่วนร่วมเทียม หรือ ไม่มีมีส่วนร่วม (Pseudo-participation or non-participation) เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าไม่ถึงการมีส่วนร่วมแท้จริงในการตัดสินใจ ขั้นที่ 3 ขั้นรับฟังข่าวสาร (Informing) ขั้นที่ 4 ขั้นปรึกษา (Consultation) และขั้นที่ 5 ขั้นปลอบใจ (Placation) เรียกว่า การมีส่วนร่วมระดับพิธีกรรมหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degree of tokenism or partial participation) ขั้นที่ 6 ขั้นหุ้นส่วน (Partnership) ขั้นตอนที่ 7 ขั้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน (Delegation) และขั้นที่ 8 ขั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) เรียกว่า การมีส่วนร่วมแท้ (Degree of citizen power)⁸¹³ นำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



Arnstein's Ladder (1969)
Degrees of Citizen Participation

แผนภาพที่ 2 แผนภาพแสดงบันไดการมีส่วนร่วมของประชาชน 8 ขั้น

ที่มา: Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," **Journal of the American Planning Association** 35, 4 (July 1969), 216-224, accessed February 1, 2014, available from <http://www.citizenshandbook.org/arnsteinsladder.html>

⁸¹³Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," **Journal of the American Planning Association** 35, 4 (July 1969), 216-224.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการแบ่งระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชน อาจแบ่งได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ อาทิ การแบ่งระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด ออกเป็นระดับต่างๆ และจำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม กล่าวคือถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำ จำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องจะมากและยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใดจำนวนประชาชนก็จะลดลงตามลำดับ ทั้งนี้บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการการมีส่วนร่วมไว้ 4 ชั้น กล่าวคือ ชั้นที่ 1 มีส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วยการรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและร่วมวางแผนกิจกรรม ชั้นที่ 2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ประกอบด้วยการเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจ ชั้นที่ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์หรือผลของกิจกรรมหรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น และ ชั้นที่ 4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของโครงการกิจกรรมต่างๆและพิจารณาวิธีการที่จะดำเนินการต่อเนื่องต่อไป ประชาชนจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆด้วย ซึ่งผลของกระบวนการประเมินนี้ จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการมีส่วนร่วมชั้นที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนต่อไป⁸¹⁴

แคมเบลและแรมเซเยอ (Campbell and Ramseyer) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในโรงเรียนไว้ว่า การมีส่วนร่วมในโรงเรียนสามารถจัดระดับได้ ดังนี้คือ 1) ระดับที่ไม่มีส่วนร่วมเลย คือ การที่โรงเรียนและชุมชนไม่มีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเลย ต่างฝ่ายต่างอยู่ โรงเรียนไม่ให้โอกาสแก่ประชาชนที่จะมีส่วนร่วม และประชาชนก็ไม่รับรู้ ไม่สนใจ ไม่ร่วมกิจกรรมของโรงเรียน 2) ระดับที่มีส่วนร่วมน้อย คือ การที่โรงเรียนติดต่อกับประชาชนในชุมชนบ้างเป็นบางครั้ง ลักษณะของการมีส่วนร่วมเป็นการรับฟังสิ่งซึ่งโรงเรียนได้แจ้งให้ทราบ 3) ระดับที่มีส่วนร่วมปานกลาง คือ การที่ประชาชนรับทราบเรื่องต่างๆ จากโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น และมีคำถามจากประชาชนมาสู่โรงเรียนบ้างเป็นบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่เป็นการรับฟังจากทางโรงเรียนทางเดียว 4) ระดับที่มีส่วนร่วมมาก คือ การที่โรงเรียนและชุมชนเริ่มมีความเกี่ยวข้อง ซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นการติดต่อกันทั้งสองทาง มีการคิดหาเหตุผล แก้ปัญหาพร้อมกัน โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และ 5) ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การที่โรงเรียนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน การคิดหาเหตุผล การตัดสินใจ การแก้ปัญหาพร้อมกันทั้งสองฝ่ายระหว่างโรงเรียนกับประชาชนในชุมชน⁸¹⁵ ด้านซัมซันและอิงสตรอม (Sumption and Engstrom) ได้เสนอการจัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในโรงเรียน โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในโรงเรียน คือ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในระดับต้น คือ การมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลให้รายละเอียดข้อมูลเพื่อการวางแผนการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในระดับการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในระดับต้นจึงต้องการการมีส่วนร่วมจากประชาชนจำนวนมาก 2) การมีส่วนร่วมในระดับกลาง คือ การมีส่วนร่วม

⁸¹⁴ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ ถวิลวดี บุรีกุล, **ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 28-33.

⁸¹⁵ Roald F. Campbell and John A. Ramseyer, **The Dynamics of School Community Relationships** (New York: Allyn and Bacon, 1955), 182.

ของประชาชนในการวิเคราะห์ ทัศนคติข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมในระดับต้น ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากประชาชนจำนวนหนึ่งในการวิเคราะห์ ทัศนคติ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ และ 3) การมีส่วนร่วมในระดับสูง คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ เป็นผลต่อเนื่องจากการมีส่วนร่วมในระดับกลางและระดับต้น ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจจึงอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนจำนวนหนึ่งเท่านั้น⁸¹⁶

สมยศ นาวิกาน ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านองค์การ ได้แก่ ประเพณี ปรัชญา ค่านิยมขององค์การคุณภาพของนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและขาดบรรยากาศสนับสนุน 2) อุปสรรคด้านสถานการณ์ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านเวลา ด้านงาน และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม 3) อุปสรรคด้านตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ นิสัยของผู้บริหาร ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความมั่นคง ความกลัวเสียอำนาจ กลัวถูกบดบังรัศมี ขาดระเบียบวินัย มองไม่เห็นตนเอง ความล้มเหลวในอดีต และ 4) อุปสรรคทางด้านผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ขาดความสามารถ ขาดความต้องการ ขาดความรู้ในบทบาทหน้าที่ มีความกลัวในใจเกี่ยวกับความล้มเหลว กลัวถูกคว่ำบาตร กลัวงานหนัก และกลัวถูกยกเลิกงาน⁸¹⁷

3.3.2 การทำงานเป็นทีม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพุทธศักราช 2542 ให้ความหมายของทีมไว้ว่า เป็นนามหมายถึง ชุด, หมู่, คณะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "team"⁸¹⁸ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น ฟรานซิสและยัง (Francis and Young, 1979) เคซส์บอม (Kezsbom, 1990) ปาร์กเกอร์ (Parker, 1990) เชอเมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermehorn and Orthers, 1994) วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994) ชองก์ (Shonk, 1997) และ ลูกซ์และโพล์เซอร์ (Luecke and Polzer, 2004) เป็นต้น ให้ความหมายไว้เป็นอนุภาคประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทีม (Team) นั้น หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน สำหรับการทำงานเป็นทีมนี้ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดริคเกอร์ (Drucker, 1967) บริลล์ (Brill, 1976) วาร์เนย์ (Varney, 1977) เดวิส (Davis, 1981) อัลเบรชท์ (Albrecht, 1983) ชองก์ (Shonk, 1992) และ เฟรนช์และเบลล์ (French and Bell, 1995) ได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุภาคประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันและส่งเสริมกันกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันมีความสัมพันธ์กัน และมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีความเปิดเผย จริ่งใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนไว้วางใจกันให้ความร่วมมือ แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

⁸¹⁶Merle R. Sumption and Yvonne Engstrom, *School-community relations: a new approach* (New York : McGraw-Hill, 1966), 61.

⁸¹⁷สมยศ นาวิกาน, *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), 30-43.

⁸¹⁸ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ หัวใจของความสำเร็จ และ ทีมคุณภาพ เท่านั้นจึงจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานด้วยกัน ทีมคุณภาพจะสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้อย่างสร้างสรรค์และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของงานทีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามแนวปฏิบัติและพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามในบริบทต่าง ๆ เหล่านี้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและนอกเหนือไปจากนั้นยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมประเพณีที่ถือปฏิบัติประจำชาติและสังคมนั้น ๆ ด้วย⁸¹⁹

นภาพร ชันชนภา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทีมงาน (Work team) คือ กลุ่มที่เป็นทางการซึ่งรวมกัน โดยต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยปกติการทำงานเป็นทีมจะดีกว่าการทำเพียงคนเดียวเมื่องานนั้นต้องการทักษะการตัดสินใจและความชำนาญหลายอย่าง องค์กรที่ต้องการสร้างโครงสร้างใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ได้หันมาใช้ “teams” เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษของพนักงาน ทีมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการให้สิทธิเสรีแก่องค์กร และเพิ่มการจูงใจคนงานอีกด้วย นอกจากนี้ภาพร ชันชนภา ยังได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีมไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีม ได้แก่ กลุ่ม (Group) จะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งใจไว้ และสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบ ด้านทีมงาน (work team) นั้นจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือ ก่อให้เกิดผลดีจากการใช้ความพยายามในการร่วมมือกัน และความพยายามของแต่ละคนสามารถมีผลในระดับของการปฏิบัติงานที่สูงกว่าผลรวมของปัจจัยการผลิต (input) ของแต่ละคน⁸²⁰

ทิสนา แคมมณี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้คือ 1) มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดใหญ่หรือสลับซับซ้อนคนเดียวคงทำไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม 2) มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มี การช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้การทำงานได้รอบคอบขึ้น 3) ตามธรรมชาติแล้วมนุษย์เราชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 4) การทำงานในปัจจุบัน ต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้น หากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ก็จะพบอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร 5) การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะให้ผลดีที่มากกว่าการทำงานคนเดียว และ 6) การทำงานร่วมกันทำให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาดตนเอง⁸²¹

วาร์เนย์ (Varney) ได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้คือ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจอันดีต่อทีม 2) เข้าใจทักษะของทีมและบทบาทหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ซึ่งทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ 4) สนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในทีมด้วยกัน 5) เข้าใจกระบวนการของทีม พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในทีม 6) มี

⁸¹⁹สุภัททา ปิณฑะแพทย์, **ประสิทธิภาพและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/teamwork.html>

⁸²⁰นภาพร ชันชนภา, **การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 232-234.

⁸²¹ทิสนา แคมมณี, **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน** (กรุงเทพฯ : นิชนแอตเวอร์ไทซ์กรุ๊ป, 2545), 11-13.

แนวทางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ ในทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 7) สามารถใช้ความคิดที่แตกต่างให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย 8) มีความร่วมมือประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันที่จะลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน 9) การเพิ่มสมรรถภาพของทีมในการทำงานร่วมกับทีมอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 10) มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันระหว่างสมาชิกภายในทีม⁸²²

คาร์ (Carr) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมคุณภาพคือการมอบอำนาจให้แก่ทีมงานเพื่อนำปัญหามาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ 2) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ครั้นดำเนินการเสร็จตามวัตถุประสงค์แล้วก็จะถูกยกเลิกไป มีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ 3) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-skilled and multifunctional Teams) ทีมที่มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา และ 4) ทีมที่มีอำนาจในการจัดการตัวเองอย่างเต็มที่ (Fully Self-Management Teams) ทีมที่รับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง ทีมงานจะรับงานต่างๆ ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาเช่น งานการตั้งเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง⁸²³

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้จำแนกทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบออกเป็น 6 ประเภทด้วยกัน คือ 1) ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายโครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ 3) ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว 4) ทีมประสาน (Coordination Team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน 5) ทีมนึกคิด (Think-tank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่างๆ และ 6)

⁸²² Glenn H. Varney, **Organization development for managers** (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1977), 154-155.

⁸²³ Clay Carr, **Team power: Lesson from American's Top Companies on Putting Team power to Work** (Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), 45.

ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก⁸²⁴

เฮลเลอร์ (Heller,1998) ได้จำแนกทีมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ทีมที่เป็นทางการ (Formal Teams) เป็นทีมการทำงานทั่วไปในองค์กรการทำงานที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งมีหลายทีมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ประเภทย่อย คือ 1.1) ทีมผู้บริหารระดับ (Cross-functional Executive Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารของหน่วยงานนั้น 1.2) ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-functional Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะ ความรู้ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชามาปฏิบัติงานร่วมกัน 1.3) ทีมผู้ชำนาญการ (Business Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่คล้ายๆ กันมารวมกันทำงาน และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน และ 1.4) ทีมสนับสนุนทั่วไป (Formal Support Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานในด้านต่างๆ และ 2) ทีมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teams) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาชั่วคราว เมื่อปฏิบัติการกิจเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง โดยแบ่งเป็น 4 ประเภทย่อย คือ 2.1) ทีมงานโครงการ (Temporary Project Teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามโครงการ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการกำหนดไว้ชัดเจน 2.2) ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Change Teams) เป็นทีมการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 2.3) ทีมสร้างสรรค์ (Hot Group) เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน ร่วมคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยเป็นอิสระ และ 2.4) ทีมเฉพาะกิจ (Temporary Task Forces) เป็นทีมที่ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวกับปัญหาเป็นเรื่องๆ เพื่อแก้ไขให้เห็นผลโดยเร็ว⁸²⁵

โรบบินส์ (Robbins) ได้จำแนกทีมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทีมแก้ไขปัญหา (Problem-solving teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5-12 คนจากแผนกงานเดียวกัน ซึ่งพบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายร่วมกันหาวิธีการหรือหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ทีมบริหารตนเอง (Self-managed work teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่วไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตน การทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำางด้วยความผูกพันในงาน และ 3) ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาจากแผนกงานต่างกันมาร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้⁸²⁶

นภาพร ชันธนาภา ได้จำแนกทีมออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ตามคุณลักษณะไว้ดังนี้คือ 1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ (Purpose) ได้แก่ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมแก้ปัญหา ทีมปรับปรุงระบบ (Reengineering) และทีมที่ตั้ง

⁸²⁴Mike Woodcock and Dave Francis, **Team building Strategy** (Hampshire : Gower Publishing, 1994), 34.

⁸²⁵สุมิตตา ทับทิม, “การศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554), 22-23.

⁸²⁶Stephen Robbins, **Essential of Organizational Behavior**, 8th ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005), 259-261.

ตามวัตถุประสงค์อื่นๆ ขององค์กร 2) แบ่งตามโครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ทีมที่มีหัวหน้าคอยดูแล และทีมที่บริหารเอง 3) แบ่งตามลักษณะสมาชิก (Membership) ได้แก่ ทีมงานตามหน้าที่ และทีมงานไขว้ และ 4) แบ่งตามระยะเวลา (Duration) ได้แก่ ทีมถาวร และทีมชั่วคราว⁸²⁷

เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร ได้ทำการจำแนกทีมไว้ 3 ประเภทได้แก่ 1) ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (functional team) ทีมที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงานหรือการแก้ปัญหาภายในหน่วยงานเดียวกันให้ดีขึ้น มีผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าทีม ผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นสมาชิกของทีม 2) ทีมงานข้ามหน้าที่ (cross-functional team) ทีมที่มีลักษณะงานคนละหน่วยงานกันทำหน้าที่แตกต่างกัน เป็นการรวมทีมกันเฉพาะกิจเกิดขึ้นชั่วคราว ทีมงานประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขาหลายหน่วยงาน และ 3) ทีมงานบริหารตัวเอง (self-managed team) ทีมงานที่กำกับตัวเอง ดำเนินงานโดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม และต้องรับผิดชอบงานร่วมตั้งแต่ต้นจนงานเสร็จ⁸²⁸

เดวิส (Davis, 1989) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดการ⁸²⁹

เนลสัน และควิก (Nelson and Quick, 1997) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้คือ 1) จำนวนบุคคล การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) การมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ 3) การวางแผนร่วมกัน ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานร่วมกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ 4) การมีส่วนร่วม สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองไม่ใช่เกิดจากการบังคับ 5) การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ 6) ความผูกพันแน่นแฟ้น สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกนั้นเปิดเผยและมีความจริงใจ 7) การพึ่งพาอาศัยกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างทีมงาน 8) ความร่วมมือประสานกัน การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 9) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกันและความสำเร็จเป็นของสมาชิกที่ทำงานทุกคน⁸³⁰

สุนันทา เลาหนันท์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หัวหน้าทีม (Team leader) ประกอบด้วย 1.1) คุณลักษณะหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมมีดังนี้คือ 1.1.1) มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์อย่างถ่องแท้ในการวางแผนการดำเนินงานและติดตามประเมินผล 1.1.2) เป็นที่

⁸²⁷ นภาพร ชันชนภา, การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 234-235.

⁸²⁸ เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร, การบริหารกลุ่มและทีม, เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajamben&month=08-2010&date=13&group=20&gblog=9>

⁸²⁹ ปัญญากร อุดนัย, “การศึกษาสมณะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553), 38.

⁸³⁰ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน (ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542), 81.

ยอมรับนับถือของสมาชิกทีมด้วยความจริงใจและมีวุฒิภาวะทางสังคม 1.1.3) เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง 1.1.4) สามารถแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมโดยใช้วิธีการประชุมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.1.5) ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำทีมอยู่ตลอดเวลา 1.1.6) พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือทีม 1.1.7) สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้ 1.1.8) มีเทคนิคการจูงใจและเสริมแรงด้านความสำเร็จสูง และ 1.1.9) มีเทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว และ 1.2) บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม มีดังนี้คือ 1.2.1) รับนโยบายจากองค์กร 1.2.2) กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติ 1.2.3) มอบหมายงานแก่สมาชิก 1.2.4) สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ 1.2.5) อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่างๆ และ 1.2.6) ประเมินผลผู้ร่วมงาน 2) สมาชิกทีม (Team member) ประกอบด้วย 2.1) คุณลักษณะของสมาชิกทีมงาน มีดังนี้คือ 2.1.1) มีความตั้งใจทำงานจริง สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนของกลุ่ม และของทีม 2.1.2) มีความรู้และใฝ่รู้ความชำนาญในงานนั้น รู้จักฟัง รู้จักพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม 2.1.3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ : เป็นผู้ที่ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทีม 2.1.4) เคารพมติของทีม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของทีมออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง และ 2.1.5) เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน และ 2.2) บทบาทและหน้าที่ของสมาชิก มีดังนี้คือ 2.2.1) รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม 2.2.2) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีม 2.2.3) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ และ 2.2.4) เป็นผู้ตามที่ดี และ 3) เลขานุการทีม (Team secretary) ประกอบด้วย 3.1) คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้คือ 3.1.1) มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี 3.1.2) สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มหรือทีมได้ดีเป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี 3.1.3) สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกทีมได้รับทราบ 3.1.4) มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน และ 3.1.5) สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ตได้ และ 3.2) บทบาทและหน้าที่ของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้คือ 3.2.1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกทีม 3.2.2) มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3.2.3) รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3.2.4) ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้⁸³¹

หลุยส์ จ่าปาเทศ ได้ทัศนะไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีมมีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ ซึ่งมี 2 องค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงานมีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อความขัดแย้ง และ 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม⁸³²

⁸³¹ สุนันทา เลานันท์, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คสโตร์, 2540), 74-76.

⁸³² หลุยส์ จ่าปาเทศ, จิตวิทยาการบริหาร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 111-

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก 2) องค์ประกอบด้านผู้นำ และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม⁸³³

สุมิตตา ทับทิม ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแล้วสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่หลีกเลี่ยงปัญหาและสามารถจัดความขัดแย้งได้ 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดทีม ต้องมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเงื่อนไขการเสริมแรงที่ดีและเหมาะสม⁸³⁴

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) กล่าวว่าไว้ว่า ทีมที่ดีนั้นสมาชิกจะต้องมีการพบปะกัน พูดคุยและแลกเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกันทำงานที่ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกต้องมีความรู้สึกผูกพันกันภายในทีมจะต้องร่วมมือประสานงานด้วยความตั้งใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มด้วยความเต็มใจและยินดีปฏิบัติตามทิศทางของกลุ่ม⁸³⁵

ลุกซ์และโพลเซอร์ (Luecke and Polzer) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพิเศษ (talent) ความรู้ (knowledge) การมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์กร ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม โดยทีมที่ปฏิบัติงานได้ดีนั้น ต้องประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความสามารถที่สำคัญสำหรับทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่สำคัญสำหรับทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ก็จะเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ทีมต้องแก้ไขจุดบกพร่องของตนเอง หรือสรรหาสมาชิกคนใหม่ ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของทีม ทั้งนี้ทีมที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินการในลักษณะดังกล่าว เพื่อพวกเขาประสบปัญหาในการทำงาน⁸³⁶

มาโย (Mayo) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมในองค์กรไว้ว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต กลุ่มคนงานเห็นว่าควรพยายามสร้างบรรทัดฐานโดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง ซึ่งมาโยนั้นจะเน้นเรื่องทีมงานว่าจะช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่ง

⁸³³ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **คู่มือพัฒนาผู้บริหารระดับสูง** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541), 108-109.

⁸³⁴ สุมิตตา ทับทิม, “การศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554), 28.

⁸³⁵ David W. Johnson and P. Johnson, **Joining Together Group Theory and Group Skills**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1987), 401-409.

⁸³⁶ ริชาร์ด ลุกซ์ และ เจฟฟ์ โพล์, **การบริหารจัดการทีมงาน**, แปลจาก *Creating Teams with an Edge*, แปลโดย สุวีรพร พึ่งพุทธิคุณ (กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์, 2549), 37.

กล่าวโดยสรุปดังนี้คือ 1) ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่ด้วยในความสำเร็จของแต่ละคนที่ เป็นสมาชิกทีม 2) สมาชิกทีมจะมีความภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม 3) ทีมงานจะร่วมกันกำหนดเงื่อนไขการทำงานร่วมกันขึ้นเองโดยการช่วยเหลือของผู้นำ 4) ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบผลงานของทีมงานตามที่ได้รับมอบหมายของทีมงาน 5) ทีมงานย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขาและจะภูมิใจที่บุคคลภายในให้ความสนใจที่สมาชิกในทีมได้ร่วมกันทำ 6) ทีมงานจะไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันหรือบังคับให้เปลี่ยนแปลง 7) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งทีมจะได้รับการศึกษาหารือ และ 8) การพัฒนาทีมงานแต่ละครั้งสมาชิกจะรู้สึกเชื่อมั่น และ ได้รับการยกย่อง⁸³⁷

แมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวถึงสิ่งที่จะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิผล ได้แก่ 1) บรรยากาศขององค์การ จะต้องมีความเป็นอุปนิสัย ไม่เครียด เป็นบรรยากาศที่ทำให้คนเกี่ยวข้องและสนใจกัน ไม่มีสัญญาณที่บ่งบอกถึงความเบื่อหน่าย 2) มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ในที่สุดงานส่วนรวมจะต้องเป็นกลุ่ม ถ้ามีการอภิปรายรอบ คนใดคนหนึ่งก็จะดึงกลับมา 3) งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกเข้าใจและยอมรับ จะมีการอภิปรายจุดมุ่งหมายในบางจุดโดยอิสระ จนกว่าจะมีการรวบรวมขึ้น และทุกคนยอมรับที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ 4) บรรดาสมาชิกจะฟังซึ่งกันและกัน การอภิปรายจะไม่มีการข้ามจากเรื่องหนึ่งไปอีกรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน แนวคิดทุกแนวคิดจะรับฟังความเห็นของทุกคน ทุกคนแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวว่าจะถูกกล่าวหาว่าไม่ฉลาด ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะเป็นเรื่องยากก็ตาม 5) แม้จะมีการขัดแย้งกัน คนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่อยู่ร่วมทำงานกันต่อไป แม้จะมีความขัดแย้งก็ไม่หลบหลีก เพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบีบบังคับกันในกลุ่ม มีการตรวจสอบเหตุผลกันอย่างระมัดระวัง และกลุ่มพยายามแก้ปัญหาแทนที่จะหนีปัญหา 6) มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันส่วนใหญ่ เมื่อทุกคนเห็นว่าไปด้วยกันได้ 7) การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่โจมตีกันเป็นการส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลัง การวิจารณ์เป็นไปเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้สำเร็จ 8) ทุกคนมีอิสระในการแสดงความรู้สึก และแนวคิดในการนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนบุคคลและการทำงานของกลุ่ม ทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่างๆ ที่ถกเถียงกัน 9) เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้เกี่ยวข้อง 10) ประธานกลุ่มไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้อิทธิพลเหนือกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะแล้วแต่สถานการณ์ แต่ละคนแสดงบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จะเป็นผู้นำเมื่อมีโอกาส ไม่มีการต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญมิใช่อยู่ที่ใครควบคุม แต่อยู่ที่ทำอย่างไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ และ 11) กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงาน มีการตรวจสอบเป็นระยะๆ ว่าการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาจเป็นกระบวนการ บุคคล กลุ่ม หรือวิธีการก็ตาม ย่อมแล้วแต่งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม⁸³⁸

ลิเคอร์ท (Likert) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้คือ 1) สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน 2) สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเองและไม่ตั้ง

⁸³⁷ Elton Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization* (Boston: Harvard University, 1954), 84-85.

⁸³⁸ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), 232-235.

เครียด 3) สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันให้เกียรติกัน 4) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง 5) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่างๆ 6) สมาชิกมีการประสานงานที่ดี 7) สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม 8) สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน 9) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ 10) หัวหน้าทีมส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน 11) สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ 12) สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ 13) สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน 14) สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 15) บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ 16) ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 17) มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรงไปตรงมา 18) มีการส่งเสริมให้ใช้กระบวนการในการสื่อสาร 19) สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง และรับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ 20) มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 21) มีกระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น 22) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 23) สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 24) หัวหน้าทีมมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน⁸³⁹

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้คือ 1) สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจ และให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด 4) ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้แก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วยดี 5) ประสิทธิภาพและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น 6) ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหารและจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ และ 8) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและมีความผูกพันทางใจต่อทีม การทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ วูดค็อก (Woodcock) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกลุ่มทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (The Building Blocks of Effective Teamwork) ไว้ว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 11 ประการ ได้แก่ 1) ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) หมายถึง ในทีมจะต้องมีการทำงานที่ผสมผสาน ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม 2) เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objective and Agree goals) หมายถึง ทีมการทำงานจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น 3) การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารกันโดยตรง หันมาร่วมกันแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมา

⁸³⁹Rensis Likert, 1961, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 250-251.

ในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานพร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา 5) ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึงสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการทำงานพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา 6) วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) หมายถึง การทำงานของทีมที่มีการประชุมปรึกษาและหาแนวทางร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หมายถึง การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 8) ทบทวนการทำงานอยู่เสมอ (Regular review) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข 9) การพัฒนาบุคคล (Individual development) หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ของสมาชิกในทีมให้มีโอกาส สมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ 10) สัมพันธภาพระหว่างทีมดี (Sound inter – group relation) หมายถึง ทีมทำงานมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน⁸⁴⁰

เมียร์สและโวเอฮล์ (Mears and Voehl) กล่าวว่า สมาชิกทีมงานจะต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อช่วยให้ทีมเกิดประสิทธิผล ทักษะเหล่านั้น ได้แก่ 1) ทักษะการรับฟังและการทำให้กระจ่าง (Listening and clarifying) เพื่อให้เกิดการสื่อสารภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการร่วมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในทีมจากการมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน 2) ทักษะการสนับสนุน (Supporting) เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้สมาชิกทีมงานพูดและเสริมสร้างบรรยากาศในทางบวก ซึ่งทำให้สมาชิกคนอื่นรู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิด 3) ทักษะการทำให้แตกต่างและการเผชิญหน้า (Differing and confronting skills) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับทีมงาน โดยไม่คุกคามสมาชิก เป็นการเน้นปัญหาตามความเป็นจริง และหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงบุคคล 4) คุณภาพ (Quality) การผูกมัดตนเองกับความเป็นเลิศเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกทีมงานจะต้องยอมรับความรับผิดชอบของตน เต็มใจที่จะทำงานให้เกิดคุณภาพและเต็มใจที่จะให้ความสนใจรับรายละเอียดของงานนั้น ทีมงานจะไม่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้หากสมาชิกทุกคนไม่ผูกมัดตนเองกับความเป็นเลิศ 5) การยอมรับ (Acceptance) ทีมงานจะต้องยอมรับความคิดว่า สมาชิกทีมงานแต่ละคนจำเป็นต้องนำเอาค่านิยมผสมผสานกับทักษะต่างๆ มาใช้ในการทำงาน ค่านิยมดังกล่าว จะช่วยกำหนดปทัสถานในทางคิดที่ทุกคนยอมรับได้ หากสมาชิกทีมงานแต่ละคนประเมินว่า การแสดงความคิดเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ก็จะเกิดการลังเลที่จะรับความคิดของกันและกัน และ 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย และซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจากทำให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อบกพร่อง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น จนบรรลุเป้าหมายสภาพดังกล่าวจะเสริมสร้างให้ทีมเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน⁸⁴¹

⁸⁴⁰M. Woodcock, **Team Development manual**, 2nd ed. (Worcester : Great Britain by Billing & Son., 1989), 75-116.

⁸⁴¹P. Mears and F. Voehl, **Team building: A structured learning approach** (Delray Beach, FL: St. Lucie Press.1994), 5-6.

พรรณราย ทรัพย์ประภา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้คือ 1) ความไว้วางใจ คนที่มาร่วมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ถูกอกกันและกัน ขอมริบในความสามารถของสมาชิกในทีม ผู้ที่เป็นผู้นำทีมมีความไว้วางใจว่า สมาชิกในทีมสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้ หากมีอุปสรรคใดๆ ก็ตามจะสามารถช่วยกันขจัดให้หมดสิ้นไปได้ ถ้าผู้นำทีมและสมาชิกแต่ละคนปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็ไม่อาจทำงานร่วมกันได้อย่างแน่นอน 2) การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนก่อนจะทำงานร่วมกัน ผู้นำทีมและสมาชิกควรตกลงกันว่า ทีมมีเป้าหมายจะทำอะไร ผู้ใดบ้าง มีหน้าที่อะไร จะทำด้วยวิธีใด ทำอย่างไร เพราะเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และจะสำเร็จเมื่อใด 3) การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ เมื่อกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนแล้วก็ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติให้ด้วยในกรณีที่สมาชิกยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ การชี้แนะมิใช่การกระทำตนเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าหรือการบังคับควบคุม แต่เป็นการให้แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ 4) การสื่อความหมาย ในการทำงานร่วมกันนั้นทีมจำเป็นต้องตรวจสอบว่าสมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจตรงกัน แต่ละคนมีการรับฟังซึ่งกันและกัน มีความเปิดเผยจริงใจในการสื่อความหมายหรือไม่ หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันขึ้นมาเมื่อใด ก็ให้รีบทำความเข้าใจกัน ไม่ควรพูดกันลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจกันไปคนละอย่าง ตามการรับรู้ของตนที่แตกต่างกัน แล้วไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ภายหลัง 5) การเสียสละ ในการทำงานเป็นทีมนั้น บางครั้งแต่ละคนจำเป็นต้องเสียสละบ้างเป็นบางส่วนเพื่อผลประโยชน์ของทีม เช่น การหาเวลามาประชุม การสละแรงกาย การเหน็ดเหนื่อยมากขึ้น การใช้เวลามากขึ้นในการประชุมร่วมกัน บางครั้งก็ต้องสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่จำเป็นเท่าที่จะทำได้ตามสมควร 6) การให้ผลตอบแทนเป็นทีมมิใช่เป็นรายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้วผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่ทีม มิใช่ให้แก่ผู้ใดผู้หนึ่ง เช่น ให้แก่ผู้นำทีมเพียงคนเดียว ผลตอบแทนดังกล่าวนี้มีใช่เป็นเงินหรือวัตถุสิ่งของเสมอไป อาจเป็นคำยกย่องชมเชย หรือเกียรติยศชื่อเสียง และผู้นำทีมก็ไม่ควรสมอ้างว่าเป็นผลงานของตนแต่เพียงผู้เดียว และ 7) สร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นทีม การปลูกค่านิยมดังกล่าวนี้จะทำได้ด้วยการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่สมาชิกแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่องค์กร รวมทั้งความเจริญงอกงามในตนเองของสมาชิกและของผู้บริหารเองด้วย การสนับสนุนให้คนในองค์กรเดียวกันมาทำงานร่วมกัน มิใช่เลือกแต่คนที่ตนเองชอบหรือคนที่สามารถควบคุมได้แล้วไม่เลือกคนที่ตนเองมีอคติต่างๆ ที่เขามีความรู้ความสามารถและความถนัดที่จะกระทำ เพราะหากมีอคติในการดำเนินงานแล้วย่อมจะได้รับความล้มเหลว ผลที่ตามมาก็คือความแตกแยกและการไม่ร่วมมือกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่ไว้วางใจและระแวงซึ่งกันและกันต่อไป อีก ในที่สุดก็ไม่ร่วมมือกันแล้วแตกแยกกันไปคนละทิศละทางลงเอยด้วยภาวะ“ตัวใครตัวมัน” ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์⁸⁴²

นภาพร ชันชนภา ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (clear goals) 2) มีทักษะและศักยภาพในการทำงาน (Relevant Skills) 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) 4) มีข้อผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (unified Commitment) 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good

⁸⁴²พรรณราย ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิชั่น อาร์ทคอร์ปอเรชั่นจำกัด, 2532), 45-48.

Communication) 6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skills) 7) มีผู้นำที่มีความเหมาะสม (Appropriate Leadership) และ 8) มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Support)⁸⁴³ นอกจากนี้ภาพลักษณ์ของทีมงาน ยังได้เสนอแนวทางที่ทำให้ทีมปฏิบัติงานได้สูง ไว้ดังนี้คือ 1) ขนาดของทีมงาน ทีมงานที่มีขนาดเล็ก น่าจะดีที่สุด สมาชิกไม่ควรเกิน 5 คน 2) ความสามารถของสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย ความชำนาญทางเทคนิค ความชำนาญในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และความชำนาญเฉพาะตัวที่มีความสามารถระหว่างกัน เช่น มีการฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกัน เป็นต้น 3) การจัดสรรบทบาท และการกระจายการส่งเสริม 4) การกระทำเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน 5) การกำหนดเป้าหมายเฉพาะ 6) ความเป็นผู้นำ และ โครงสร้าง 7) หน้าที่ทางสังคมและความรับผิดชอบ 8) การประเมินการดำเนินงานที่เหมาะสม และระบบการให้รางวัล และ 9) การพัฒนาความไว้วางใจที่สูงระหว่างกัน ปกติแล้วความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เปราะบาง ต้องใช้เวลานานว่าจะสร้างขึ้นได้ สามารถที่จะถูกทำลายได้ง่าย และเป็นการยากที่จะได้กลับคืนมา ซึ่งขอบเขตของความไว้วางใจมีดังนี้คือ 9.1) ความซื่อสัตย์ (integrity) 9.2) สมรรถนะ (competence) 9.3) ความสม่ำเสมอมั่นคง (consistency) 9.4) ความจงรักภักดี (loyalty) และ 9.5) ความเปิดเผย (openness)⁸⁴⁴

สุภัททา พิณทะแพทย์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องการให้เกิดขึ้นและมีความคาดหวังอย่างยิ่ง ว่าการทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าการทำงานเดี่ยวหรือการแจกงานให้แต่ละคนและนำเอางานของแต่ละคนในกลุ่มมารวมกันซึ่งทำให้ดูเหมือนว่าเป็นงานกลุ่ม (Nominal groups) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะได้ผลลัพธ์ของงานมากกว่าการเอางานมารวมกันเป็นหนึ่ง มีผู้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะได้ผลของงาน ที่กล่าวได้ว่า 2+2 ไม่เท่ากับ 4 แต่จะได้มากกว่า 4 เหมือนกับเครื่องขยายเสียงที่ทำให้เกิดเสียงดังขึ้นกว่าความเป็นจริงได้หลายเท่า แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จมากกว่าเสมอไป⁸⁴⁵

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron, 1977) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างทีม มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้นำแน่ใจว่าทีมงานมีเงื่อนไขที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ และทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์การเพื่อความสำเร็จใจการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วย 3 ประการที่จะทำให้ทีมเริ่มต้นด้วยดี ประการแรก คือ พนักงานในองค์การควรจะกำหนดสมาชิกของทีมให้ชัดเจน ประการที่สอง สมาชิกของทีมต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ประการที่สาม พนักงานในองค์การควรมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและ

⁸⁴³ นภาพร ชันชนภา, การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 235-236.

⁸⁴⁴ เรื่องเดียวกัน, 234-235.

⁸⁴⁵ สุภัททา พิณทะแพทย์, ประสิทธิภาพและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/teamwork.html>

วัตถุประสงค์ของทีม และ ขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในชิ้นงาน ถึงแม้ว่าสมาชิกของทีมจะเป็นผู้กำหนดการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่ผู้นำต้องหาโอกาสในการที่จะช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกของทีม⁸⁴⁶

วูดค็อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความคุ้นเคย ซึ่งโดยปกติแล้วเมื่อนมนุษย์มาพบกัน สิ่งแรกที่เขาควรปฏิบัติคือการสร้างความคุ้นเคย ทำความรู้จักกันในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมักจะเริ่มด้วยกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เช่น มีการให้สมาชิกแนะนำตัวเอง ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย เมื่อสมาชิกมีความคุ้นเคยกันแล้วกลุ่มจะพัฒนาเข้าสู่ระยะที่ 2 “เรามาอยู่ที่นี่เพื่ออะไร” นั่นคือ สมาชิกอยากทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ขั้นที่ 3 การต่อรองเพื่อความยิ่งใหญ่ ลักษณะเด่นของขั้นนี้ คือการแข่งขันกันโดยสมาชิกบางคนจะพยายามวางตนเป็นคนเอาการเอางาน มีเหตุผล และพยายามชักจูงให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเห็นว่าเหมาะสม แต่สมาชิกคนอื่นๆ กลับทำตนเป็นคนใจแคบ จึงกลับถูกกล่าวหาว่าไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในขั้นนี้ความขัดแย้งภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูงกว่าทุกขั้นในการพัฒนาทีม มีการต่อสู้กันเพื่อความเป็นใหญ่ เป็นผู้นำ ขั้นที่ 4 รับฟังกันและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง จากพัฒนาการของกลุ่มจากขั้นที่ 3 เข้าสู่ขั้นที่ 4 มีลักษณะที่เด่นชัดคือ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ กล่าวคือ สมาชิกลดความพยายามที่จะบังคับผู้อื่นให้ฟังตน และตระหนักถึงการรับฟังกันและกันมากขึ้น และขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว พัฒนาการของกลุ่มขั้นสุดท้าย กลุ่มจะมีขวัญกำลังใจ และความจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคนอันวโยประโยชน์ต่อกันอย่างยิ่ง ความต้องการให้กลุ่มยอมรับและพอใจในตนของสมาชิก ซึ่งเคยมีอยู่ในระดับสูง ในระยะแรกนั้นหมดสิ้นไป เพราะว่าสมาชิกมีความพอใจสมาชิกทุกคน และยอมรับในความเป็นตัวของตัวเอง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง⁸⁴⁷

ไมเนอร์ (Miner, 1992) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเริ่มต้น (Orientation) บุคคลหลายคนจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม อาจจะด้วยความสมัครใจหรือถูกบังคับก็ตาม 2) ขั้นขัดแย้งและท้าทาย (Conflict and Challenge) ขั้นนี้สมาชิกจะมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าหรือผู้นำ ถ้าผ่านขั้นนี้ได้เป็นการท้าทายเพื่อพัฒนาทีมให้ก้าวหน้าขึ้น 3) ขั้นสร้างความเป็นปึกแผ่น (Cohesion) สมาชิกของกลุ่มจะพยายามศึกษาตนเองพิจารณาบทบาทของสมาชิกและมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กันมากขึ้นจนเกิดความเป็นปึกแผ่นเรียกว่า เป็นกลุ่มได้ 4) ขั้นตรวจสอบจุดบกพร่อง (Delusion) สมาชิกของกลุ่มจะพยายามตรวจสอบจุดบกพร่องของกลุ่ม 5) ขั้นแก้ไขจุดบกพร่อง (Disillusioned) สมาชิกจะเข้าใจจุดบกพร่องของกลุ่ม และพยายามหาวิธีการแก้ไขจุดบกพร่องดังกล่าว และ 6) ขั้นการยอมรับการเป็นกลุ่มถาวร (Acceptance) สมาชิกจะยอมรับเป็นกลุ่มถาวรและช่วยส่งเสริมและพัฒนาบทบาทของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และอาจส่งเสริมให้มีกลุ่มย่อยเกิดขึ้นได้⁸⁴⁸

สคอลลี และคณะ (Scholtes and others, 1996) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ก่อตั้งทีมงาน สมาชิกจะตื่นเต้นและดีใจที่ร่วมกันก่อตั้งและได้รับความไว้วางใจและได้รับการยอมรับจากเพื่อน ๆ มีความสัมพันธ์กับทีมงานและร่วมมือกับสมาชิกในทีม ขั้นที่ 2 หัวเลี้ยวหัวต่อ สมาชิกมีการอภิปรายโต้แย้ง และถกเถียงถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม ก้าวร้าวและหงุดหงิดต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งอาจจะราบรื่นเรียบร้อย หรือไม่ก็ได้ ขั้นที่ 3 กำหนดบทบาทสถาน หลังจากที่มีปฏิสัมพันธ์กับ

⁸⁴⁶ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน (ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542), 82-83.

⁸⁴⁷ Mike WoodCock, **Team development manual** (Worcester: Billing and Sons, 1989), 234-235.

⁸⁴⁸ สวาง สุทธิเลิศอรุณ, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน** (กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์, 2543), 259.

เพื่อนสมาชิกในกลุ่มแล้วก็เริ่มเข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จึงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน พร้อมกับกำหนดปทัสถานหรือกฎกติกาของกลุ่มเพื่อถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปและ ชั้นที่ 4 การแสดงออก สมาชิกพอใจในบทบาทของตนเองและเพื่อนในกลุ่มจะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม มีความผูกพันกับกลุ่ม และช่วยพัฒนากลุ่มให้ก้าวหน้าต่อไป⁸⁴⁹

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีมนี้ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนแรกทุกคนจะต้องทำความเข้าใจหลักการ 6 ประการก่อน คือ 1) ท่านเกี่ยวกับบุคคลอื่น ๆ อย่างไร 2) ผลของสิ่งที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นอย่างไร 3) จุดเด่นของท่านมีอย่างไร 4) ท่านใช้จุดเด่นของท่านให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร 5) จุดอ่อนของท่านมีอะไรบ้าง และ 6) ท่านจะแก้ไขจุดอ่อนของท่านอย่างไรบ้าง ขั้นตอนที่ 2 จะต้องทำความเข้าใจสมาชิกทุกคนในกลุ่มในด้านต่างๆ เช่น 1) ระบบค่านิยมและเป้าหมายส่วนตัวของเขา 2) แบบของการจูงใจ 3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concepts) 4) ประสบการณ์ในอดีต 5) บุคคลอื่นเห็นท่านเป็นอย่างไร ขั้นตอนที่ 3 คือการเข้าใจทีมทั้งหมดในด้านต่อไปนี้คือ 1) ประสบการณ์และความสามารถในกลุ่ม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับสมาชิกในกลุ่ม 3) การให้ความสำคัญระหว่างกัน 4) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 5) ความสามัคคีในกลุ่ม 6) คำตั้งขวัญของกลุ่ม 7) การยอมรับของกลุ่มเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่ม และท้ายที่สุดที่เป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการสร้างทีม คือ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน⁸⁵⁰

มัลลิกา วิษุกรอิงครัต ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแล้วกล่าวสรุปถึงกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญมีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม 2) ขั้นตอนสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ และทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 3) ขั้นตอนจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ พนักงานในองค์กรควรจะถูกกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าใครบ้างเป็นและไม่เป็นสมาชิกของทีม สมาชิกต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม และพนักงานในองค์กรควรจะต้องมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ควรรู้ว่าทำอะไร และ 4) ขั้นตอนจัดหาความช่วยเหลือ ผู้บริหารสามารถจัดหาโอกาสที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาและวิธีการปฏิบัติที่ดีขึ้น จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้นไป⁸⁵¹

เบ็ทชาร์ด (Bechard) ได้เสนอ “แม่แบบ” (Model) ในการสร้างทีมเป็น 4 แบบ ด้วยกัน ได้แก่ 1) พฤติกรรมของหัวหน้างาน กล่าวคือ เป้าหมายของงานนั้นกำหนดโดยหัวหน้าหรือบุคคลในกลุ่ม การจัดลำดับของความสำเร็จก่อนหลังของการทำงานต่างๆ นั้นจะกำหนดโดยกลุ่ม การจัดลำดับของความสำเร็จก่อนหลังของการทำงานต่างๆ นั้นจะกำหนดโดยกลุ่ม หัวหน้าจะให้อิสระแก่สมาชิกในกลุ่มในการกำหนดรายการมากนักน้อยแค่

⁸⁴⁹ เกลา ประเสริฐสังข์และคณะ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน (จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2542), 231-234.

⁸⁵⁰ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน้าที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นันทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 253.

⁸⁵¹ มัลลิกา วิษุกรอิงครัต, “การศึกษากการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), 16.

ไหน อะไรที่เป็นเงื่อนไขสำคัญๆ ที่หัวหน้าปรารถนาให้บุคคลอื่นมีอำนาจในการกำหนดรายการของทีม เงื่อนไขอื่นๆ ที่เป็นนโยบาย และเป้าหมายจะมีเงื่อนไขอะไรบ้างในการกำหนดเป้าหมายหรือจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง จะต้องเตรียมอะไรบ้าง เพื่อใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และประการสุดท้าย หัวหน้างานมีการคาดหวังจะมีความรับผิดชอบมากขึ้นแค่ไหน 2) พฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่ม กล่าวคือ พฤติกรรมแบบไหนในการทำงานที่มุ่งหวังจากสมาชิกเหล่านั้น เช่น ในด้านความเข้าใจการตัดสินใจ การตกลงที่จะปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และข้อมูลอะไรบ้างที่จำเป็นในการประชุม 3) ผลที่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญเสียใหม่ ข้อตกลงที่จะพัฒนาขึ้นใหม่ อะไรที่เป็นแผนในการปฏิบัติและความรับผิดชอบสำหรับพบกับผลที่ต้องการที่ควรพัฒนาขึ้นมา จะมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างไร และผลย้อนกลับอะไรบ้าง (feedback) ที่มีอยู่เป็นอย่างไร 4) พฤติกรรมของบุคคลที่สามที่เป็นที่ปรึกษา กล่าวคือ กระบวนการของคำถามต่างๆ ซึ่งอาจจะตั้งขึ้น คือ 4.1) กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับลำดับความสำคัญก่อนหลัง 4.2) ความเข้าใจกันและกันมากขึ้นอย่างไร 4.3) ความขัดแย้งในการเป็นเจ้าของเป้าหมายต่างๆ นั้น 4.4) การระมัดระวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นตามมา และ 4.5) ความรับผิดชอบทางใจ (commitment) ในการกระทำ ซึ่งโดยสรุปแล้ว กิจกรรมของทีมควรจะทำอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ 1) สร้างเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน 2) วิเคราะห์และแจกจ่ายงาน 3) ตรวจสอบว่ากลุ่มทำงานอย่างไร (กระบวนการ วิธีการ ปทัสถาน) และ 4) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม⁸⁵²

สุนันทา เลานันท์ ได้กล่าวถึงแม่แบบในการสร้างทีมงานไว้ว่า แม่แบบในการสร้างทีมงานนั้นมีหลายอยู่หลายแม่แบบด้วยกัน แม่แบบที่สามารถนำมาใช้ได้ตามสภาวะการณ์ที่เหมาะสม มีดังนี้คือ

1. แม่แบบวิจัยปฏิบัติการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนอยู่ ได้แก่ 1.1) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่ปรึกษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถาม รวบรวมเกี่ยวกับกระบวนการและแก้ปัญหาของกลุ่ม 1.2) ป้อนข้อมูลย้อนกลับ โดยนำข้อมูลแจ้งให้ที่ประชุมทราบเป็นการพิจารณาร่วมกันที่ปรึกษาจะเสนอข้อมูลให้ที่ประชุมร่วมกันแบ่งประเภทปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ 1.3) การวางแผนปฏิบัติการ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยละเอียดโดยกลุ่มและมีที่ปรึกษาดูและแนะนำ 1.4) การติดตามผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อพิจารณาความสำเร็จ อุปสรรคปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ

2. แม่แบบการสร้างทีมใหม่ เพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการต่างๆ หรือบางกรณีอาจมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าทีม ลักษณะการสร้างทีมใหม่ประกอบด้วย 2.1) มีการอภิปราย อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีม เป้าหมาย ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ 2.2) มีการอภิปรายถึงเรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของสมาชิก ความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มที่มีต่อบุคคลอื่น สมาชิกใหม่มักสนใจว่าตนจะมีบทบาทอย่างไร มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างไร กลุ่มจะปฏิบัติงานให้สอดคล้องหรือต่างไปจากธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติมาอย่างไร ระบบรางวัลจะเป็นอย่างไร 2.3) ผู้นำทีมจะชี้แจงและอธิบายแผนการที่จะจัดระบบงาน โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ตลอดจนกฎเกณฑ์ของทีม 2.4) มีการอภิปรายถึงขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของสมาชิก โดยให้สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็นว่า ตนเอง

⁸⁵²อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 254-255.

ควรมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรแล้วนำไปเปรียบเทียบกับความคิดของหัวหน้าทีมและสมาชิกคนอื่น 2.5) มีการพัฒนากลไกการติดต่อสื่อสารภายในทีม เช่น มีการจัดประชุมสมาชิกการติดต่อกับพนักงานหรือการจัดทำโครงการย่อยต่างๆ เป็นต้น แล้วหาข้อยุติร่วมกันเกี่ยวกับการสื่อสารที่จะใช้ในทีม 2.6) มีการวางแผนฝึกอบรมและปฐมนิเทศแก่พนักงาน และ 2.7) มีการจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานของทีม เพื่อให้ทราบอุปสรรคปัญหาในขณะปฏิบัติงาน ส่วนการสร้างทีมใหม่กรณีเปลี่ยนผู้นำทีม ต้องเพิ่มข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้นำในเรื่องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลกับสมาชิกเกี่ยวกับความคาดหวังในการบริหารงาน ลักษณะการบริหาร เป้าหมาย แรงจูงใจในการทำงาน ภารกิจต่างๆ และร่วมกันกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ตลอดจนกลไกในการปฏิบัติงาน

3. แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว มี 2 แบบ ได้แก่ 3.1) การใช้การสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การวางแผนการปฏิบัติการตามรูปแบบนี้ที่ปรึกษาจะสัมภาษณ์สมาชิกก่อนการประชุม แล้วนำมาจัดกลุ่มหลังจากนั้นจึงจัดประชุมทีมนอกสถานที่ ที่ปรึกษาจะให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่สมาชิก แล้วมอบให้พิจารณาข้อมูล และจัดลำดับความสำคัญ จากนั้นกลุ่มจะพิจารณาข้อมูล แสวงหาวิธีแก้ปัญหาและกำหนดแผนปฏิบัติการรวมทั้งการติดตามประเมินผล และ 3.2) แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว โดยใช้แนวคิดเรื่องกลุ่มที่ไม่มีแผน โดยสมาชิกจะเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการนอกสถานที่เป็นเวลา 2-3 วัน เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการประชุมกันเอง โดยให้สมาชิกสำรวจพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สรุปผลการประชุมสร้างเกณฑ์ขึ้นมา และพยายามนำไปใช้ในสถานการณ์จริง แม่แบบนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการบางอย่างของทีม เช่น การตัดสินใจ การสื่อสาร เป็นต้น

4. แม่แบบการสร้างทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ คือการจัดประชุมกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในที่ต่างๆ กัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล และความคิดต่างๆ นำมาพัฒนามาตรฐานและความเข้มแข็งของวิชาชีพเดียวกัน รูปแบบการจัดประชุมมีลักษณะเช่นเดียวกับทีมครอบครัว ปกติจะรวบรวมข้อมูลก่อนการประชุม มีการจัดระเบียบวาระการประชุม และวางแผนกิจกรรมตลอดจนกำหนดแผนปฏิบัติการให้แก่ทีมงานและหน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง⁸⁵³

สำหรับความมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนี้ ริชาร์ด เบ็คฮาร์ด (Richard Bechard) ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อกำหนดเป้าหมายต่างๆ และหรือจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน 2) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หรือจัดสรรแนวทางทำงานเพื่อนำมาปฏิบัติ 3) เพื่อตรวจสอบแนวทางของกลุ่มในการทำงาน กระบวนการ (ปทัสถาน การวินิจฉัยสั่งการ และการติดต่อสื่อสาร) และ 4) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน ทั้งนี้ เบ็คฮาร์ด ยังได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเงื่อนไขบางประการสำหรับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ เป้าหมายแรกของการพัฒนาทีมควรจะได้กำหนดไว้แล้ว เป้าหมายนี้หัวหน้าควรจะเป็นผู้กำหนดและบุคคลอื่นๆ ในทีมควรจะตกลงว่าเป็นสิ่งดี เป้าหมายของหัวหน้าควรจะเป็นเงื่อนไขที่บุคคลภายนอกที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทำได้ และประการสุดท้ายคือ ถ้าที่ปรึกษาก่อนเข้ามาทำงานกับทีม เขาควรจะเป็นผู้ช่วยหัวหน้าทีมในการกำหนดและแบ่งปันความมุ่งหมายนั้นให้แก่บุคคลอื่นได้⁸⁵⁴

⁸⁵³ สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 157-162.

⁸⁵⁴ อรุณ รักธรรม, “พฤติกรรมองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 253-254.

สต็อทและวอล์คเกอร์ (Stott and Walker) ได้เสนอรูปแบบ “4มิติ” (Four dimensions) ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้แนะแนวคิดประกอบการเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ได้แก่ 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทัศนคติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม บทสถาน คำนิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์กร (Organization) ในการพัฒนาทีมงานจำเป็นต้องปรับปรุงเรื่องต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนวัฒนธรรมขององค์กร และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยสรุปรูปแบบ 4 มิติในการพัฒนาทีมงานข้างต้นจะสะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิก กระบวนการกลุ่ม และสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม ซึ่งทั้งหมดรวมอยู่ในมิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์กรนั่นเองถึงแม้ว่าแต่ละมิติของการพัฒนาทีมงานจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน แต่ดูเหมือนว่ากิจกรรมของแต่ละมิติจะมีผลกระทบหลักต่อมิติของตนเองเป็นส่วนใหญ่⁸⁵⁵

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุสำคัญในการพัฒนาทีมงานก็คือ การมองกิจกรรมในฐานะเป็นการเริ่มกระบวนการในการทำให้สมาชิกในหน่วยงานมารวมกัน และทำให้เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาโครงการทั้งหมด การเก็บรวบรวมข้อมูล การพยากรณ์ และกิจกรรมการวางแผนการทำงานคือขั้นตอนแรกของโครงการ วงจรการสร้างทีมงาน จะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ 1) มีบางคนมองเห็นปัญหาไม่ว่าก่อนหรือระหว่างการสร้างทีม 2) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดสาเหตุของปัญหา 3) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แล้วนำไปพยากรณ์สิ่งที่ผิดพลาดและสาเหตุของปัญหา 4) ร่วมกันวางแผนปฏิบัติ แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา มีการมอบหมายงานกันในหมู่สมาชิก 5) การนำแผนออกใช้ปฏิบัติ โดยมีกระบวนการควบคุมการปฏิบัติกันในหมู่สมาชิก และ 6) มีการประเมินผลการปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา บางครั้งปัญหาไม่ชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำคือ การระบุปัญหาที่แอบแฝงอยู่ ผู้บริหารกับที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะทำงานด้วยกัน เพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วง⁸⁵⁶

ซูชีพ พุทธิประเสริฐ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทีมงานไว้ว่า การพัฒนาทีมงานนั้นจัดว่าสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มผลผลิต หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ก็ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมด้วยว่า เมื่อใดควรพัฒนาทีมงาน เพราะการพัฒนาทีมงานจะได้ผลก็ต่อเมื่อ 1) เรารู้สึกสบายใจในการมีส่วนร่วม และชอบที่จะทำงานในบรรยากาศที่เท่าเทียมกัน 2) สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน 3) องค์กรมีอายุสั้น หรือกำลังเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้าง นโยบาย กระบวนการ หรือระบบงาน

⁸⁵⁵K. Stott and A. Walker, **Teams Teamwork & Teambuilding** (Singapore: Prentice-Hall, 1995), 82-84.

⁸⁵⁶ชาญชัย อาจินสมาจาร, **เทคนิคการสร้างทีมงาน** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2535), 39-40.

ยังไม่ชัดเจน เป็นต้น 4) เทคโนโลยีขององค์กรเป็นเทคโนโลยีใหม่และกำลังพัฒนา 5) สมาชิกในองค์กรมีความพร้อม มีความร่วมมือกันทำงานสูง และมีโอกาสพบปะกันบ่อยครั้ง 6) มีช่องทางแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เพียงพอสำหรับสมาชิก 7) มีการบริหารโครงการพิเศษ หรือในรูปคณะกรรมการชั่วคราวอยู่บ้างแล้ว และ 8) สมาชิกมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะรับฟังปัญหาเพื่อการแก้ไข⁸⁵⁷

แฮคแมน (Hackman) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง Why Team Don't Work ซึ่งเขียนจากผลงานวิจัยที่พบว่าข้อผิดพลาดที่ทำให้การทำงานเป็นทีมล้มเหลวนั้นมีหลายประการ ประการที่พอที่จะนำมาสรุปเป็นข้อคิดเห็นได้ คือ 1) การให้ทำงานเป็นทีมทั้งที่งานสามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนเดียว 2) เรียกการทำงานว่าทีม แต่บริหารจัดการแบบแยกส่วน 3) ไม่ได้มีการกระจายอำนาจให้อย่างสมดุลในการทำงานเป็นทีม 4) ยุบโครงสร้างเดิมของหน่วยงานในองค์กรและมอบอำนาจให้ทีมงานอย่างเบ็ดเสร็จ 5) สร้างวัตถุประสงค์ที่ท้าทายการทำงานเป็นทีมแต่ไม่ให้การสนับสนุน และ 6) ตั้งข้อสรุปเอาเองว่าทุกคนมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมได้ดี ในทางตรงกันข้าม แฮคแมน ได้สรุปว่าเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ดี ได้แก่ 1) มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง 2) มีการติดต่ออย่างชัดเจนและเห็นด้วยกัน 3) มีโครงสร้างของกลุ่มงาน องค์กรประกอบ และทัศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้อุบัติการณ์ในทีมงาน (การมีมิตรภาพในทีม การศึกษา ข้อมูลข่าวสาร) และ 4) มีการกำกับการทำงานของทีมงานเพื่อให้ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน ในการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่มีทีมงานใดที่ไม่ประสบกับปัญหา ผู้ที่เคยประสบกับกระบวนการทีมในด้านลบมาแล้ว ก็อาจจะสามารถเรียนรู้และนำประสบการณ์เหล่านั้นมาป้องกันปัญหาพื้นฐานที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานเป็นทีมได้⁸⁵⁸

โซวท์ซและคณะ (Scholtes and Others) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าองค์ประกอบต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่จะป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมได้ เช่น

1. ความชัดเจนในจุดประสงค์ของทีม ทีมงานจะทำงานได้ดีที่สุดถ้าทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย และถ้ามีสิ่งที่สงสัย สับสนหรือไม่เห็นด้วย ทีมก็จะพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้น

1.1 พฤติกรรมอุดมคติ

1.1.1 ใช้ข้อตกลงเป็นพันธกิจ ทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาไปด้วยกัน

1.1.2 มองเห็นกลุ่มงานที่เหมาะสมกับงาน

1.1.3 มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางได้

1.1.4 มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของโครงการใหญ่ จุดประสงค์ของแต่ละ

ขั้นตอน การประชุม การอภิปราย และการตัดสินใจ

1.2 พฤติกรรมบ่งชี้

1.2.1 มักจะปรับเปลี่ยนทิศทางหรือแนวทางบ่อยครั้ง

1.2.2 มักจะโต้เถียงกันตลอดเวลาว่าทีมควรจะทำอะไรต่อไป

⁸⁵⁷ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร:เทคนิคการบริหารการศึกษา (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 106.

⁸⁵⁸Richard Hackman,1999, อ้างถึงใน สุภัททา พิณทะแพทย์, ประสิทธิภาพและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/teamwork.html>

- 1.2.3 รู้สึกว่างานใหญ่เกินไปหรือไม่เหมาะสมสำหรับทีมของตน
- 1.2.4 รู้สึกไม่สบายใจกับความไม่ก้าวหน้าของงาน
- 1.2.5 มีคำถามมากเกินไปในแต่ละการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติงาน
- 1.2.6 เริ่มมีความไม่สงบ

1.3 ข้อเสนอแนะ

- 1.3.1 ถ้าทีมงานรู้สึกว่าไม่เข้าใจพันธกิจ ควรจะต้องกลับมาทบทวน
- 1.3.2 สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ที่จะซักถามเกี่ยวกับการตัดสินใจจนกว่าจะพอใจ
- 1.3.3 ถ้าคิดว่าพันธกิจใหญ่เกินไป อาจจะต้องนำมาพิจารณาใหม่ให้ทีมสามารถ

ดำเนินการได้

2. แผนพัฒนาการปฏิบัติการ แผนงานจะช่วยให้ทีมพิจารณาในเรื่องการหาคำแนะนำ วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น จะเป็นตัวช่วยให้ทีมพิจารณาตารางเวลา และบ่งบอกผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ แผนงานจะถูกสร้างขึ้นจากกลยุทธ์ที่เสนอแนวทางเชิงวิทยาศาสตร์

2.1 พฤติกรรมอุดมคติ

- 2.1.1 สร้างแผนการทำงาน ปรับแผนถ้าจำเป็น
- 2.1.2 มีแผนภูมิหรือเอกสารที่อธิบายขั้นตอนของการทำงาน
- 2.1.3 ใช้เอกสารนี้เป็นตัวอ้างอิงในการอภิปรายเพื่อแสดงทิศทางในการทำงานในขั้น

ต่อไป

- 2.1.4 รู้ว่าทรัพยากรและการฝึกอบรมที่จำเป็นตลอดการทำงานและวางแผนตามลำดับ

ขั้น

2.2 พฤติกรรมปั้งซี

2.2.1 ไม่มีความแน่นอนเกี่ยวกับทิศทาง ทีมเกิดความยุ่งเหยิงในแต่ละขั้นตอน เนื่องจากไม่รู้วิธีการที่จะได้ข้อมูลที่จำเป็น

2.2.2 กำลังเหมือนหลงทางในป่า เมื่อการทำงานในขั้นตอนหนึ่งเสร็จสิ้นก็ไม่ว่าว่าจะต้องทำอะไรต่อไป

2.2.3 กระโดดลงไปในหลุม ทีมกระโจนลงไปเพราะหวังว่าจะได้เกิดแนวคิดพัฒนาขึ้นมาได้

2.2.4 ทำกิจกรรมพร่ำเพรื่อ ทีมจะทำกิจกรรมทำทุกอย่าง โดยไม่คิดว่าต้องทำหรือไม่ และหวังว่ากิจกรรมหนึ่งอาจจะเข้าสู่เป้าหมายได้

2.3 ข้อเสนอแนะ

- 2.3.1 แสวงหาตัวช่วยเพื่อการจัดการแผนงาน
- 2.3.2 ให้ถามทีมว่ามีความจำเป็นต้องทำอะไรจึงจะตอบสนองพันธกิจได้
- 2.3.3 พยายามมองหาแนวทางที่จะทบทวนแผนงานให้ชัดเจน

3. ซึ่งเจอบทบาทอย่างชัดเจน ทีมจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าสามารถจับความสามารถของแต่ละคนในทีมได้และเมื่อสมาชิกทีมเข้าใจในหน้าที่และรู้ว่าใครรับผิดชอบงานใด

3.1 พฤติกรรมอุดมคติ

3.1.1 มีการบอกหน้าที่อย่างเป็นทางการ แต่สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนคาดหวังอะไร โดยเฉพาะผู้ที่ป็นผู้นำ ผู้กระตุ้น ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคและผู้กำกับงาน

3.1.2 รู้ว่าบทบาทใดเป็นของใคร โดยเฉพาะและบทบาทใดเป็นบทบาทร่วม และบทบาทร่วมจะถูกสลับอย่างไร เช่นการปรับเปลี่ยนมุมมองหน้าที่

3.1.3 ใช้ความสามารถของแต่ละสมาชิกในทีมเพื่อว่าจะได้ไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกทอดทิ้งหรือถูกเอาเปรียบแรงงาน

3.2 พฤติกรรมบ่งชี้

3.2.1 บทบาทและหน้าที่เป็นผลมาจากการชี้แจง

3.2.2 สืบสนว่าใครรับผิดชอบเรื่องใด

3.2.3 สมาชิกติดขัดอยู่กับงานเล็ก ๆ ที่น่าเบื่ออย่างซ้ำ ๆ

3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 ทีมต้องตกลงใจว่าจะจัดบทบาทและหน้าที่อย่างไร

3.3.2 ให้ผู้นำทีมอภิปรายความรับผิดชอบและบทบาททั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับทีม

3.3.3 ผู้นำทีมอาจจะต้องกระตุ้นให้มีการอภิปรายบทบาทอะไรต้องมอบหมายให้ผู้อื่น และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยวิธีใด ใช้การลงมติเห็นชอบร่วมกัน

4. การสื่อสารชัดเจน การอภิปรายที่ดีขึ้นอยู่กับข้อมูลที่คิดที่ส่งผ่านไปสู่มหาชิกในทีม

4.1 พฤติกรรมอุดมคติ

4.1.1 พูดอย่างชัดเจนและอย่างตรงไปตรงมา

4.1.2 พูดแบบสั้น ๆ ชัด ๆ หลีกเลี่ยงการพูดเป็นเรื่องราวหรือตัวอย่าง

4.1.3 ฟังอย่างตั้งใจ พยายามค้นหาว่ามากกว่าที่จะโต้แย้งความคิดของผู้อื่น

4.1.4 หลีกเลี่ยงการพูดแทรกแซงในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูด

4.1.5 มีลักษณะการพูดเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลตามระดับต่าง ๆ

1. ประโยคบอกความรู้สึกสัมผัส (ไม่เห็นมีใครไม่ตกลงในเรื่องนี้...)
2. ประโยคที่บอกความคิด (ดูเหมือนว่า..มีความเชื่อมโยงในความผิดพลาดของงานและปริมาณที่ผลิตได้...)

3. ประโยคที่บอกความอารมณ์รู้สึก (ฉันรู้สึกผิดหวังที่...)

4. ประโยคที่บอกเจตนา (คำถามของฉันเพื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม...)

5. ประโยคที่บอกการกระทำ (เรามาลองตรวจสอบเรื่อง...)

4.2 พฤติกรรมบ่งชี้

4.2.1 ทักษะการพูดที่ไม่ดี เช่น พึมพำ พูดเรื่อยเปื่อย พูดเบา ไม่สบตา

4.2.2 สมาชิกไม่สามารถพูดในสิ่งที่รู้สึก ระวัง อ้าอึ้ง เงื่อนไข

4.2.3 ทุกคนรู้ว่ามิสิ่งอื่น ๆ เกิดขึ้นที่ยังมองไม่เห็น คำพูดไม่สอดคล้องกับสีหน้าและ

แววตา

- 4.2.4 แสดงความคิดเห็นออกมาเป็นแบบวลีของคำถาม
- 4.2.5 เมินเฉย ไม่มีการตอบสนองหรือให้ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล
- 4.2.6 มีคำพูดขี้นวน
- 4.2.7 แสดงการพูดแบบไม่ให้เกียรติ
- 4.3 ข้อเสนอแนะ
- 4.3.1 พัฒนาทักษะการสื่อสารและเรียนรู้วิธีการจัดระเบียบของปัญหาซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี
- 4.3.2 ใช้การประชุมเพื่อการอภิปรายปัญหา
- 4.3.3 สังเกตพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อการขอให้การตอบสนองกลับอย่างจริงจัง
5. ประโยชน์จากพฤติกรรมของทีม ทีมต้องกระตุ้นให้สมาชิกใช้ทักษะความสามารถและปฏิบัติการเพื่อให้มีการอภิปรายและทำให้การประชุมมีความหมาย
- 5.1 พฤติกรรมอุดมคติ
- 5.1.1 เริ่มต้นการอภิปราย
- 5.1.2 แสวงหาข้อมูลและความคิดเห็น
- 5.1.3 แนะนำวิธีการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย
- 5.1.4 ชี้แจงและอธิบายแนวคิด
- 5.1.5 สรุปความ
- 5.1.6 ทดสอบข้อตกลง
- 5.1.7 แสดงตนเป็นผู้ปกป้อง แสดงความคิดเห็นในการพูดคุย หลีกเลี่ยงการพูดโต้ตอบที่ไม่เกิดประโยชน์ บริหารความร่วมมือ ให้โอกาสได้พูด
- 5.1.8 ปกป้องกัน ไม่ให้การอภิปรายกลายมาเป็นการให้ร้ายกัน
- 5.1.9 บริหารความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์
- 5.1.10 พยายามลดความเครียดในกลุ่มในขณะที่ทำงานที่ยาก
- 5.1.11 แสดงความรู้สึกรักของกลุ่มและตรวจสอบความประทับใจ
- 5.1.12 พยายามให้กลุ่มตกลงตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 5.1.13 อ้างอิงเอกสารหรือข้อมูล
- 5.1.14 ยกย่องหรือแก้ไขผู้อื่นอย่างยุติธรรม ยอมรับทั้งข้อดีและข้อเสีย
- 5.2 พฤติกรรมบ่งชี้
- 5.2.1 ล้มเหลวในการใช้ทักษะการสื่อสารในการอภิปราย
- 5.2.2 ขึ้นอยู่กับคนที่เป็นผู้นำในการจัดการกับการอภิปราย ไม่มีการร่วมกันรับผิดชอบ
- 5.2.3 พูดซ้ำข้อเดิมเหมือนไม่แน่ใจว่ามีผู้ได้ยินในการพูดครั้งแรก
- 5.2.4 การอภิปรายสะดุด ไม่สามารถจะผ่านหัวข้อการอภิปรายไปได้
- 5.2.5 การอภิปรายเกิดขึ้นนอกที่ประชุมหลังจากการประชุมเสร็จสิ้น
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ฝึกทักษะการสื่อสาร ทักษะการประชุม เป็นสิ่งที่สำคัญ

5.3.2 ศึกษาปัญหาที่มักเกิดขึ้นในที่ประชุมเสมอ

5.3.3 อาจจะต้องทำรายการให้สมาชิกของทีมได้ฝึกปฏิบัติในขณะที่ประชุม โดยให้มีการทบทวนการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการประเมิน

6. กระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน เราสามารถบอกได้ว่าทีมงานทำงานได้ได้อย่างไรจากการเฝ้าดูกระบวนการตัดสินใจ ทีมควรจะต้องตระหนักว่ามีหลายวิธีที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ

6.1 พฤติกรรมอุดมคติ

6.1.1 อภิปรายวิธีการตัดสินใจ เช่น ใช้เสียงข้างมาก หรือจะใช้ข้อตกลงร่วมกัน

6.1.2 แสวงหาข้อตกลงโดยการให้พูดหรือเขียน

6.1.3 ทดสอบข้อตกลงเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการตกลงใจเลือก

6.1.4 ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ

6.2 พฤติกรรมบ่งชี้

6.2.1 ขอมรับความคิดเห็นและแสดงข้อเท็จจริงโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน

6.2.2 ตัดสินใจด้วยคนหนึ่งหรือสองคนในกลุ่ม โดยที่สมาชิกทีมไม่เห็นด้วย

6.2.3 ใช้การตกลงแบบเสียงข้างมากหรือใช้วิธีการง่าย ๆ แบบอื่นซึ่งทำให้เกิดการไม่

เห็นด้วยอย่างรุนแรง

6.2.4 ตัดสินใจผิด เกิดจากบุคคลไม่ตอบสนองกับข้อความที่ใช้ตกลง

6.2.5 ใช้ความเงียบคือการยอมรับ

6.3 ข้อเสนอแนะ

6.3.1 ผู้นำทีมต้องนำการอภิปรายเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ

6.3.2 ในบางโอกาสต้องใช้บุคคลภายนอกมาเพื่อให้การตอบสนองกลับเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม

7. ให้มีส่วนร่วมอย่างสมดุล สมาชิกในทีมทุกคนเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานของทีม ทุกคนควรต้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายและตัดสินใจ สัญญาร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จ และเพื่อที่จะใช้ความสามารถของแต่ละคน

7.1 พฤติกรรมอุดมคติ

7.1.1 มีการจัดการความสมดุลในการมีส่วนร่วม ด้วยการให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นในการอภิปราย

7.1.2 สร้างการมีส่วนร่วมตามรูปแบบที่เป็นธรรมชาติของสมาชิก

7.2 พฤติกรรมบ่งชี้

7.2.1 สมาชิกทีมบางคนมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมาก แต่บางคนก็ไม่มีเลย

7.2.2 การมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับสาระเนื้อหาที่ต้องอภิปรายดังนั้นผู้ที่รู้เรื่องดีจึงมักจะพูดอภิปรายส่วนผู้อื่นอาจจะไม่มีการถามไต่

7.2.3 สมาชิกบางคนจะนำเสนอความคิดของตนในบางเวลาและบางโอกาสเท่านั้น

- 7.2.4 สมาชิกบางคนก็จะนำเสนอเฉพาะเรื่องที่คุณสนใจ เช่น เรื่องเงิน หรือเรื่องการฝึกอบรม
- 7.3 ข้อเสนอแนะ
- 7.3.1 ให้ใช้การระดมสมอง และใช้กลุ่มแสดงข้อเทคนิค เพื่อให้ได้ผลลัพธ์
- 7.3.2 เป็นการอภิปรายของสมาชิกทีมทุกคน
8. สร้างกฎเกณฑ์พื้นฐาน หรือปทัสถาน เพื่อกำหนดสิ่งที่ทีมรับได้หรือรับไม่ได้
- 8.1 พฤติกรรมอุดมคติ
- 8.1.1 เปิดอภิปรายเกี่ยวกับกฎเกณฑ์พื้นฐาน ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับได้หรือรับไม่ได้
- 8.1.2 ให้เปิดเผยสถานภาพและสาระของปทัสถาน
- 8.2 พฤติกรรมบ่งชี้
- 8.2.1 ในบางเรื่องจะมีการหลีกเลี่ยงไม่ทำตาม มีกฎเกณฑ์ที่ต้องห้ามมาก การสนทนานอกประเด็นไม่เกี่ยวกับงาน และอาจทำลายการเป็นกลุ่ม
- 8.2.2 ไม่มีใครรู้เกี่ยวกับปทัสถาน ทุกคนปฏิบัติตามที่คิดว่ากลุ่มต้องการ ไม่มีใครรู้กฎเกณฑ์พื้นฐาน อย่างแน่ชัด ที่จะทำตามได้
- 8.2.3 มีความแตกต่างในการแสดงพฤติกรรมที่ยอมรับเกิดขึ้น
- 8.2.4 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลอกเลียนแบบ เช่น การลงเวลา การแต่งกาย
- 8.2.5 มีการขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าทำได้หรือไม่ได้ในทีมงาน
- 8.3 ข้อเสนอแนะ
- 8.3.1 ในจุดเริ่มต้น ทีมต้องเริ่มพูดคุยกันว่าจะวางกฎเกณฑ์อย่างไรจึงจะเป็นที่ยอมรับกันโดยส่วนรวม
- 8.3.2 ควรต้องมีการทบทวน ปรับปรุงเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
9. ตระหนักในกระบวนการกลุ่ม สมาชิกทีมตระหนักในกระบวนการทำงานกลุ่ม วิธีการที่ทีมทำงานด้วยกัน และมีการความตั้งใจในบริบทของการประชุม
- 9.1 พฤติกรรมอุดมคติ
- 9.1.1 ความอ่อนไหวในพฤติกรรมที่สื่อสารด้วยอวัจนะ เช่น ความเงียบ อาจหมายถึงการไม่เห็นด้วย อาจเป็นพฤติกรรมก่อนการเดินไปมาอาจบ่งบอกถึง ความไม่สบายใจในเรื่องที่อภิปราย
- 9.1.2 มองเห็น ได้ยิน และรู้สึกถึงการเคลื่อนไหวของทีม
- 9.1.3 ให้ข้อห้วงดึงหรือ แทรกแซงเพื่อแก้ไขปัญหาของกระบวนการกลุ่ม
- 9.1.4 ให้ความสนใจกับกระบวนการกลุ่มเท่า ๆ กับสาระของการประชุม
- 9.1.5 เลือกที่จะทำงานตามกระบวนการกลุ่มและจัดหานุเคราะห์ภายนอกเพื่อให้เข้ามาสังเกตและให้ข้อคิดเห็นรายงานปฏิสัมพันธ์กลุ่มในการประชุม
- 9.2 พฤติกรรมบ่งชี้

9.2.1 หลีกเลี่ยงการเข้ามามีส่วนร่วมในประเด็น โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มมีปัญหา
 9.2.2 เลื่อนงานออกไปเมื่อมีสิ่งบ่งชี้ว่ามีการต่อต้าน สับสน หรือผิดพลาด
 9.2.3 ไม่ใส่ใจในพฤติกรรมที่เป็นอวจนะและไม่ใช้ทักษะในการพิจารณาสถานการณ์
 ของทีม

9.2.4 สมาชิกแสดงอาการไม่ใส่ใจ แสดงพฤติกรรมอวจนะ การแสดงอาการเฉยเมย
 หมายความว่าไม่ให้ความใส่ใจ

9.2.5 แสดงออกให้สมาชิกในทีมรู้ว่าไม่พอใจ เช่น ให้อภัยและกลับไปทำงาน

9.3 ข้อเสนอแนะ

9.3.1 ให้ใช้การสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ตรวจสอบโดยใช้ แบบฟอร์ม
 สังเกตพฤติกรรมรายข้อเพื่อการประเมิน เช่น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุของความสับสน

9.3.2 กระตุ้นให้ทีมมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน เช่น การพูดคุย หรือ การใช้
 เวลาในการประชุมเพื่อประเมินงานในแต่ละขั้นตอน

10. กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ทีมที่ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์จะง่ายต่อการเข้าถึง
 ระบบการแก้ปัญหาได้ เพราะปัญหามักเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้ และมักเกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ลง
 รอยกันอย่างรุนแรง การนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เพราะการแก้ปัญหาต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่
 ถูกต้องและเป็นจริง

10.1 พฤติกรรมอคติ

10.1.1 เรียกดูข้อมูลก่อนที่จะตัดสินใจ หรือข้อมูลที่แปลกแยก

10.1.2 ใช้สถิติพื้นฐานเพื่อสอบสวนปัญหาและรวบรวมเพื่อการวิเคราะห์

10.1.3 สืบค้นต้นตอของปัญหา

10.1.4 แสวงหาการแก้ปัญหาที่ถาวรมากกว่าที่จะใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

10.2 พฤติกรรมบ่งชี้

10.2.1 สมาชิกทีมยืนยันว่าไม่ต้องการข้อมูลเพราะเป็นพวกที่ฉลาดรู้และมี
 ประสบการณ์เพียงพอที่จะบอกว่าจะ ไรคือปัญหาและวิธีแก้ปัญหา

10.2.2 ใช้การแก้ปัญหาย่างรุนแรง และมักจะด่วนสรุป มีข้ออ้างอิงและวิธีการแก้ไข
 ปัญหา

10.2.3 รีบเร่งปฏิบัติการ (เตรียมพร้อม ยิง เล็ง / เตรียมพร้อม เล็ง ยิง)

10.3 ข้อเสนอแนะ

10.3.1 มั่นใจว่าทีมมีความชำนาญ หรือได้รับการฝึกอบรมและมีแนวทาง

10.3.2 ทุกคนต้องมีความเข้าใจในความสำคัญของการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์
 โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการอภิปรายเพื่อการลงมติตัดสินใจ⁸⁵⁹

⁸⁵⁹P. Scholtes, B. Joiner, and B. Streibel, 1996, อ้างถึงใน สุภัททา ปินทะแพทย์, **ประสิทธิภาพ
 และความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก
<http://www.supatta.haysamy.com/teamwork.html>

อัลแบน และ โพลลิต (Alban and Pollitt) ได้กล่าวถึงอุปสรรคเครื่องขัดขวางต่อการทำงานเป็นทีมไว้ว่าประกอบด้วย 1) ทศนคติที่ขึ้นต่อกันและอำนาจ 2) ความรู้สึกต่าง ๆ ที่เท่าเทียมกันของสมาชิกหรืออิทธิพลในด้านทีม 3) ความรู้สึกในทีมหรือนอกทีม 4) ระบบตอบแทนหรือเงินที่บุคคลอื่นเห็นว่าไม่ยุติธรรม 5) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ 6) ความยากลำบากในการสัมพันธ์ระหว่างกัน 7) ขาดความแน่นอนในเรื่องของบทบาท 8) ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ และ 8) การใช้สมรรถภาพในการบริหารเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ⁸⁶⁰

เรนดอน (Rendon) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารไม่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อการจัดการเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมต่อการสร้างทีม 2) การสร้างทีมโดยไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง และ 3) ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริงรวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป⁸⁶¹

3.4 ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน

1) ความเครียด

คำว่าความเครียด (Stress) นี้มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Stringere” แปลว่า ความขมึงเกลียว ซึ่งเป็นอาการที่สมองไม่ได้ผ่อนคลาย เพราะคร่ำเครียดอยู่กับงานมากเกินไป แต่ความเครียดนั้นอาจมีผลดีอยู่บ้าง เช่น ความเครียดที่อยู่ในระดับต่ำจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ เป็นต้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กล่าวไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง ลักษณะอาการที่สมองไม่ได้ผ่อนคลายเพราะคร่ำเคร่งอยู่กับงานมากเกินไป, ลักษณะอาการที่จิตใจมีอารมณ์บางอย่างมากกดดันความรู้สึกอย่างรุนแรง และแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Strain⁸⁶² นักวิชาการทั้งหลาย เช่น เคลนมันท์ (Kleinmuntz, 1974) เฟชไบน์ (Feshbein, 1975) เซลเย (Selye, 1976) คาลด์เวลล์ (Caldwell, 1978) อิวานเซวิชและแมทเทสัน (Ivancevich and Matteson, 1980) ลัคแมนและซอเรนสัน (Luckman and Sorenson, 1980) บวมและบวม (Baum and Baum, 1981) แคมป์เบลล์ (Campbell, 1981) ซิมริง (Zimring, 1981) แคพแลน (Caplan, 1981) คอสท์ลีย์และทอดด์ (Costley and Todd, 1983) ลาซารัสและโฟลคแมน (Lazarus and Folkman, 1984) คาสท์และโรเซนสไวท (Kast and Rosenzweig, 1985) เทย์เลอร์ (Taylor, 1986) และ บารอนและกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1990) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเครียดนั้น หมายถึง ผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างร่างกายและจิตใจของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันทันทีทันใดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เหมาะสมจนทำให้ขาดความสมดุล ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อความเป็นอยู่ที่เหมาะสม

⁸⁶⁰B. T. Alban and C. Pollitt, **Emerging dimensions and concepts : A collection of paper** (New York : McGraw-Hill, 1973),40.

⁸⁶¹T. Rendon, “Work teams fit stations’ need to handle DTV transition,” **Current Thinking** (June 1999), B4, B6, B23.

⁸⁶²ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียดนั้นมีหลายทฤษฎี ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ คือ

1. กลุ่มทฤษฎีความเครียดที่เน้นด้านจิตวิทยา (Psychology) ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยตัวแบบ (Model) ได้แก่ 1.1) ตัวแบบบนพื้นฐานของการตอบสนอง (Response-based Model) เป็นตัวแบบที่อธิบายว่าความเครียดเป็นกลุ่มของสิ่งรบกวนที่ขัดขวางการตอบสนองทางสรีรวิทยาและจิตวิทยาของบุคคลต่อภาวะคุกคาม ทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับความเครียดของเซลเย (Selye) ที่ได้อธิบายไว้ว่าความเครียดเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อการกระตุ้น ซึ่งการตอบสนองออกมาในกลุ่มอาการที่ไม่เฉพาะเจาะจง (General Adaptation Syndrome) หรือ GAS เป็นต้น 1.2) ตัวแบบพื้นฐานของสิ่งเร้า (Stimulation-based Model) เป็นตัวแบบที่อธิบายว่าความเครียดเป็นกลุ่มของสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้เกิดการตอบสนองและสิ่งเร้าเหล่านี้เป็นบ่อเกิดของความเครียด เช่น ความมากเกินไป ความขัดแย้ง และสิ่งนอกเหนือการควบคุมทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในชีวิตกับความเจ็บป่วยของโฮล์มและเรย์ (Holm and Rahe) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตถือว่าเป็นภาวะเครียดที่ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว และ 1.3) ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ของความเครียด (Interactional Model of Stress) เป็นตัวแบบที่มีพื้นฐานแนวคิดมาจาก 2 ตัวแบบแรก รวมกัน และศึกษาในมิติที่ว่าความเครียดเป็นความไม่สมดุลระหว่างความต้องการและความสามารถในการตอบสนองของบุคคล ความเครียดจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการคุกคามและเขาไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจสูง มีความสมดุลกันระหว่างความต้องการและการตอบสนองบุคคลนั้นจะปลอดภัยจากความเครียด นักทฤษฎีกลุ่มนี้ นำโดย ลาสซารัส (Lazarus)

2. กลุ่มทฤษฎีความเครียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Job Stress) ทฤษฎีกลุ่มนี้ได้นำมาอธิบายความเครียดในการทำงานอย่างกว้างขวาง ได้แก่ ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person-environment fit Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดของเฟรนช์และคณะ (French and Others) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความบีบคั้นขององค์กรและความเครียดของบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองนี้มีผลต่อสุขภาพและศักยภาพในการทำงานของบุคคล นั่นคือความเครียดจะเกิดขึ้นเมื่อการตอบสนอง (Supply) หรือความต้องการ (Demands) ของสิ่งแวดล้อม (Environment = E) ไม่สมดุลกับความต้องการ (Needs) หรือความสามารถของบุคคล (Person=P) นั่นคือถ้า P และ E ไม่สมดุล ผลที่ตามมาคือความเครียด ซึ่งมีผลสะท้อนกลับที่การปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีกับงาน และยังมีทฤษฎีว่าด้วยความเครียดกับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดของเยิร์กและดอดสัน (Yerkes and Dodson) ที่กล่าวไว้ว่า ความเครียดนั้นมีทั้งคุณและโทษ ระดับความเครียดมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน คือ ระดับความเครียดที่เหมาะสม (Eustress) จะมีสัมฤทธิ์ผลของการทำงานสูงสุด ซึ่งจะอยู่ในจุดสูงสุดของตัวยูหัวกลับ ถ้าความเครียดสูงกว่านี้สัมฤทธิ์ผลของการทำงานจะลดลงอย่างรวดเร็ว และยังได้แสดงทัศนะอีกว่า ความเครียดน้อยก็ทำให้ผลงานต่ำและผลงานกับระดับความเครียดจะผันแปรอยู่ระหว่างคนกับองค์กร

3. กลุ่มทฤษฎีความเครียดที่เน้นผลกระทบของความเครียดที่มีต่อบุคคล ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 3.1) สมมุติฐานตัวยูหัวกลับ (Inverted-U Hypothesis) ซึ่งอธิบายว่าเมื่อความเครียดเพิ่มขึ้นผลการทำงาน (Job Performance) จะเพิ่มขึ้น จนถึงขีดสูงสุดของโค้งตัวยูหัวกลับและความเครียดที่มากหรือน้อยเกินไปไปมีผลทำให้ผลการการทำงานต่ำลงด้วย และ 3.2) ทฤษฎีการตรวจจับสัญญาณ (Signal Detection Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการ

ตอบสนอง เมื่อร่างกายได้รับสัญญาณกระตุ้นจากสิ่งคุกคามจะตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจก่อให้เกิดผลต่อสุขภาพ เกิดความเจ็บป่วยได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ⁸⁶³

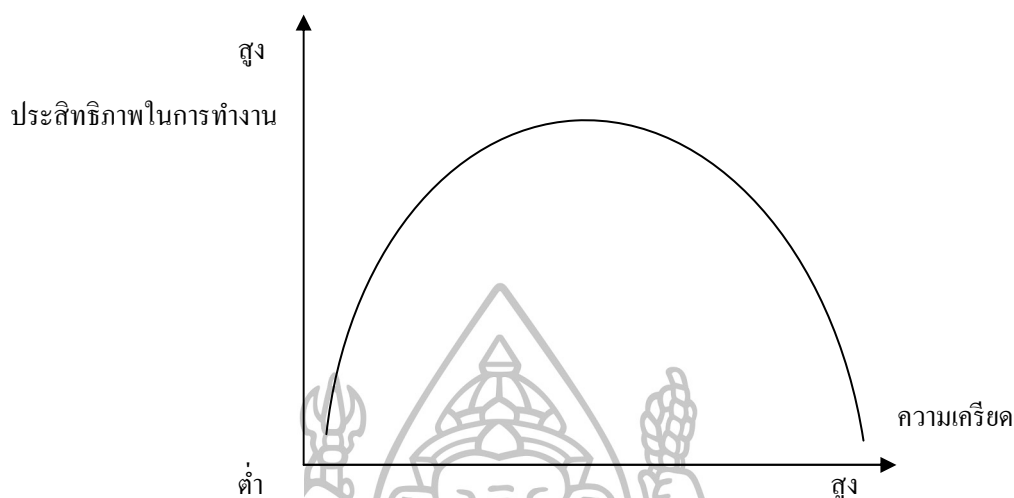
ลาซารัสและโฟล์คแมน (Lazarus and Folkman) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความเครียด ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อมไว้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ 1) การเกิดเหตุการณ์ที่อาจเกิดความเครียด (Occurrence of a Potentially Stressful Event) เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดได้ ซึ่งความเครียดจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการประเมินเหตุการณ์และการประเมินความสามารถในการเผชิญเหตุการณ์ของบุคคล 2) การประเมินขั้นต้น (Primary Appraisal) ในขั้นนี้บุคคลจะประเมินเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อตัดสินว่า มีผลคุกคามต่อตนหรือไม่ ซึ่งจะประเมินใน 3 ด้าน คือ เห็นว่าเหตุการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง เป็นผลดีกับตนเอง และก่อความยุ่งยากเป็นปัญหากับตน 3) การประเมินขั้นที่ 2 (Secondary Appraisal) เมื่อผ่านการประเมินขั้นต้นแล้วพบว่าตนมีปัญหา และเกิดความเครียด บุคคลจะพยายามมองหา ทางเลือกในการเผชิญปัญหา ด้วยการประเมินความสามารถของตนที่มีอยู่ 4) การเผชิญปัญหา (Coping Efforts) เป็นขั้นของการดำเนินการจัดการความเครียดที่มีด้วยการเผชิญปัญหาแบบมุ่งแก้ไขปัญหา และการเผชิญปัญหาแบบมุ่งจัดการที่อารมณ์ 5) ผลลัพธ์ของการปรับตัว (Adaptation Outcomes) ผลของการปรับตัวต่อความเครียด เป็นผลที่เกิดจากวิธีการเผชิญปัญหาที่ใช้ ประกอบด้วย ผลทางด้านสังคม ผลทางด้านจิตใจ และผลทางด้านสุขภาพ⁸⁶⁴

โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบ U หักกลับ ซึ่งความเครียดในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล ความเครียดในระดับต่ำมีผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำ และความเครียดที่เพิ่มขึ้นเป็นระดับปานกลางมีผลต่อการกระตุ้นร่างกายกับความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีมากขึ้น แต่ความเครียดในระดับสูงมากจนเกิดความสามารถของบุคคลจะรับได้นั้น จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำลง⁸⁶⁵ ซึ่งดังแผนภูมิต่อไปนี้

⁸⁶³ มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและวิธีการจัดการความเครียดของหัวหน้าภาควิชา กับสุขภาพองค์การในวิทยาลัยพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538), 27-29.

⁸⁶⁴ R.S. Lazarus and S. Folkman, **Stress, Appraisal and Coping** (New York: Springer Publishing, 1982), 15-16.

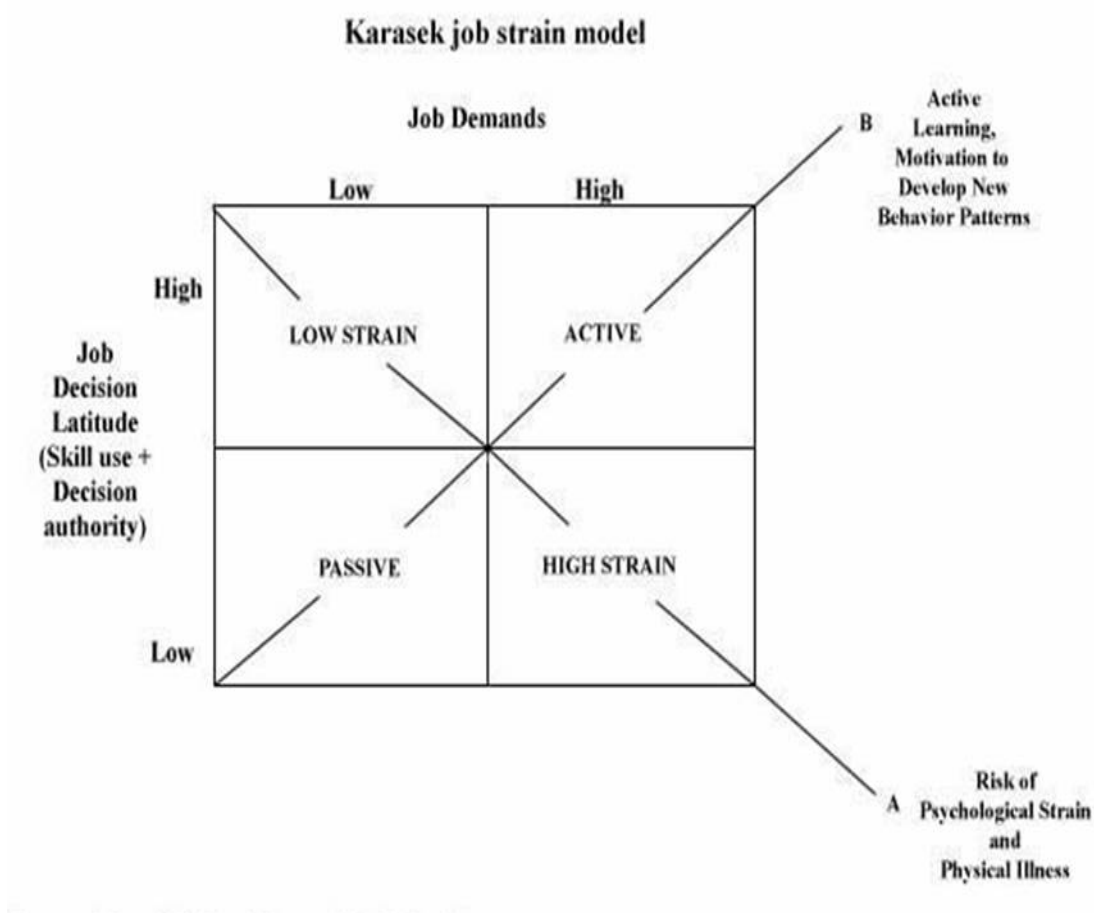
⁸⁶⁵ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application** (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991), 615.



แผนภูมิที่ 12 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Inverted-U Relationship Between Stress and Job Performance)

ที่มา : Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application** (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991), 725.

คาราเสก (Karasek) ได้พัฒนารูปแบบจำลองของความเครียดจากการทำงานขึ้นในปี ค.ศ. 1979 โดยที่มุ่งศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเครียด (stressful work environment) และผลกระทบต่อสุขภาพเนื่องจากความเครียดจากการทำงาน โดยแยกสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเครียดออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านข้อเรียกร้องจากการทำงาน (job demand) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปริมาณงานที่น้อยเกินไป (work underload) และ 2) ปริมาณงานมากเกินไป (work overload) และด้านการควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงาน (control or decision latitude) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การควบคุมงานหรือควบคุมการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน (task or instrument control) 2) การมีอิสระที่จะกำหนดวิธีการทำงานหรือเลือกใช้แหล่งประโยชน์ที่เอื้อต่อผลสำเร็จของงาน (resource or conceptual control) และ 3) การควบคุมการตัดสินใจ (decision control) ซึ่งประกอบด้วย 3.1) บทบาทในองค์กร (role in organization) และ 3.2) โครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร (organization structure and climate) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวนี้ อาจส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ 1) ทำให้มีโอกาเสี่ยงต่อการเกิดความเครียดและการเจ็บป่วย (risk of psychological strain and physical illness) และ 2) ส่งผลต่อการเรียนรู้ในเชิงรุกและการพัฒนารูปแบบพฤติกรรมใหม่ (active learning, motivation to develop new behavior pattern) ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 13 แผนภูมิแสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากงานและการควบคุมหรืออำนาจการตัดสินใจในงาน

ที่มา: P. L. Schnall, A. P. Landsbergist, and D. B. Baker, "Job Strain and Cardiovascular Disease," **Annual Review of Public Health** 15, (May 1994): 382.

เมื่อพิจารณาจากแผนภาพจะประกอบด้วย 2 แกน กล่าวคือ แกนแนวนอน (X axis) หมายถึงข้อเรียกร้องจากการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ระดับทั้งสูงและต่ำ และแกนแนวตั้ง (Y axis) หมายถึง การควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับทั้งสูงและต่ำ

ซึ่งช่องที่ 1 High Strain หมายถึง ข้อเรียกร้องจากการทำงานอยู่ในระดับสูง แต่การควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงานอยู่ในระดับต่ำ จึงส่งผลให้บุคคลมีความเครียดสูง ทำให้มีโอกาสเสี่ยงต่อการเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังต่าง ๆ

ช่องที่ 2 Active หมายถึง ข้อเรียกร้องจากการทำงานและการควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงานในระดับสูง ส่งผลให้มีความกระตือรือร้นเกิดความขยันขันแข็ง ทำงานในเชิงรุกและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ช่องที่ 3 Low Strain หมายถึง กลุ่มคนที่มีการสัมผัสกับข้อเรียกร้องจากการทำงานในระดับต่ำ แต่การควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้เกิดความเครียดในระดับต่ำ

ช่องที่ 4 Passive หมายถึง ข้อเรียกร้องจากการทำงานและการควบคุมหรืออำนาจตัดสินใจในงานในระดับต่ำ ส่งผลให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดการพัฒนาและการคิดสร้างสรรค์ ไม่ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงาน สังคมหรือทางการเมือง⁸⁶⁶

เอลลิสและโนว์ลิส (Ellis and Nowlis) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าพฤติกรรมของบุคคลขณะที่มีความเครียด แสดงออกมาได้หลายลักษณะดังนี้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ (emotional changes) ในคนที่มีความเครียด อารมณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระดับของความเครียด สิ่งที่สังเกตได้ชัดเจน ได้แก่ การแสดงออกถึงความรู้สึก วิตกกังวล โกรธ ซึมเศร้า หงุดหงิด ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง อ่อนเพลีย ช่างสงสัย 2) การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม (behavioral changes) ความเครียดเป็นปฏิกิริยาของร่างกายให้มีการเตรียมพร้อม หรือถอยหนี ดังนั้น จึงมีพฤติกรรมแสดงออกทางท่าทาง สีหน้าความตึงเครียดของกล้ามเนื้อ การพูดผิดปกติไป พูดเกี่ยวกับตนเอง พูดเร็ว ทำอะไรไร้จุดหมาย 3) การเปลี่ยนแปลงด้านการคิดการเข้าใจ (cognitive changes) มีความผิดปกติในความคิด การรับรู้ ตลอดจนการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความเครียด ถ้าหากเครียดน้อย (mild stress) จะทำให้มีการตื่นตัว เพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหา ถ้าเครียดปานกลาง (moderate stress) การมองปัญหาแก้ปัญหาจะแคบลง การเรียนรู้ลดลง ถ้าความเครียดรุนแรง (severe stress) ความคิดจะสับสน ไม่สามารถตัดสินใจได้ 4) การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ (physical changes) มีการเพิ่มของฮอร์โมนจากต่อมหมวกไต Epinephrine, Nor-epinephrine และ Hydro-cortisone ประชากรอดัมนิทำงานเพิ่มขึ้นส่งผลต่อระบบต่างๆ ทั่วร่างกาย เช่น ระบบการไหลเวียนโลหิต ระบบหายใจ ระบบการย่อยอาหารขับถ่าย ระบบกล้ามเนื้อ และระบบ Metabolism⁸⁶⁷

สมจิตร์ อุดมศรี ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อเกิดความเครียดขึ้นจะมีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายและจิตใจ การที่จะทราบว่าบุคคลมีความเครียดหรือไม่และมากน้อยเพียงใดนั้นสามารถทราบได้ 2 วิธีคือ 1) การสังเกตสิ่งที่ปรากฏออกมาในตัวคนทั้งทางด้านอารมณ์ คำบอกเล่าและพฤติกรรม เช่น มีอารมณ์หงุดหงิด โกรธง่าย ขาดความอดทน ยับยั้ง ควบคุมอารมณ์ไม่อยู่ บ่นถึงปัญหาที่มี แสดงอาการเหน็ดเหนื่อย ถอนหายใจ กระสับกระส่าย แสดงพฤติกรรมผิดไปจากเดิมมีความแปรปรวนทางร่างกาย เช่น เบื่ออาหาร น้ำหนักลด อ่อนเพลีย ตรวจพบว่าการกำลังเผชิญกับปัญหาที่เป็นสาเหตุของความเครียด เช่น มีงานมาก มีปัญหาและแก้ไขปัญหามิได้เป็นต้น และ 2) จากการใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นเพื่อตรวจหาความเครียดแล้วคำนวณออกมาเป็นตัวเลขเปรียบเทียบกับคะแนนมาตรฐานของแบบวัดนั้น ทำให้บอกได้ว่ามีความเครียดหรือไม่และมากน้อยเพียงใด แบบวัดความเครียดที่นิยมใช้กัน มี 3 แบบวัดคือ 2.1) Symptom Check List 90 (SCL 90) เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดความผิดปกติทางด้านจิตใจ วัดภาวะความเครียดที่แสดงออกทางร่างกาย อาการย้ำคิดย้ำทำ ความรู้สึกไวต่อผู้อื่น

⁸⁶⁶P. L. Schnall, A. P. Landsbergist, and D. B. Baker, "Job Strain and Cardiovascular Disease," *Annual Review of Public Health* 15, (May 1994): 381-411.

⁸⁶⁷J.R. Ellis and E.A Nowlis, *Nursing a Human Needs Approach* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1985) 104-106.

อาการเศร้า วิตกกังวล ความรู้สึกไม่เป็นมิตร ความคิดหวาดระแวง ความหลงผิดและประสาทหลอน 2.2) Comell Medical Index (CMI) เป็นแบบสอบถามถึงสภาวะทางจิต โดยจะถามถึงภาวะความเศร้า ความวิตกกังวล ความรู้สึกไวต่อสิ่งเร้า ความรู้สึกโกรธ และความรู้สึกเครียดซึ่งเป็นประเภทการวัดอาการแสดงถึงความเจ็บป่วยทางจิต และ 2.3) Health Opinion Survey (HOS) เป็นแบบสำรวจพฤติกรรมอันเป็นปฏิกิริยาตอบสนองเมื่อบุคคลได้รับความเครียด และเป็นแบบสอบถามมาตรฐานที่ใช้ในการสำรวจความเครียด⁸⁶⁸

ดร. สุนทรายุทธ ได้จำแนกปฏิกิริยาของร่างกายต่อความเครียด ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะตกใจ พบว่าร่างกายจะหายใจเร็วขึ้น หัวใจเต้นเร็ว ความดันโลหิตสูง หน้าซีด เหงื่อออก ตัวเย็น กล้ามเนื้อเกร็ง ภาวะตกใจนี้ส่งผ่านประสาทอัตโนมัติ 2) ระยะปฏิกิริยาโต้ตอบ พบว่า อาจจะสู้หรือถอย สมอส่วนบนจะส่งผ่านต่อมใต้สมอง หลังฮอร์โมนไปกระตุ้นต่อมหมวกไตให้ทำงาน จะออกแรงหรือหยุด และ 3) ระยะพักฟื้นตัว พบว่าหลังจากร่างกายเปลี่ยนแปลงแล้วคนจะรู้สึกเพลียเพราะตับเปลี่ยนกลีโคเจนสำรองเป็นน้ำตาลไปหมด เพลียเพราะหัวใจเต้นเร็ว การเผาผลาญในร่างกายจะสูงและค่อยๆ ลดลงจนหายเครียด⁸⁶⁹

เจนิส (Janis) ได้จำแนกระดับความเครียดออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ความเครียดระดับต่ำ (Mild Stress) เป็นความเครียดระดับน้อย และสามารถจางหายหรือหมดไปได้ในระยะเวลาสั้นๆ ความเครียดนี้เกี่ยวข้องกับสาเหตุเล็กน้อย เช่น เหตุการณ์ในประจำวัน การเดินทางไป-กลับ การจราจรติดขัด การไปตามนัดหมาย 2. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate Stress) ความเครียดนี้มีระดับรุนแรงมากกว่าระดับแรก ความเครียดระดับนี้เกิดขึ้นบ่อย มีระยะเวลาหลายๆ ชั่วโมง หรือทั้งวัน เช่น อาการเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง การทะเลาะกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานหนักที่มากเกินไป และ 3) ความเครียดระดับสูง (Severe Stress) เป็นความเครียดระดับสูงมาก ความเครียดนี้มีระยะเวลานาน อาจเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือเป็นปี เช่น การเจ็บป่วยเรื้อรัง การสูญเสียคนรัก การสูญเสียอวัยวะของร่างกาย เป็นต้น⁸⁷⁰

ดูบริน (DuBrim) ได้จำแนกระดับความเครียดตามปริมาณของความเครียดสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้คือ 1) ความเครียดระดับต่ำ จะทำให้ขาดการทำมาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเกิดการเกียจคร้าน เบื่อหน่าย ขาดความสนใจ และทำงานแบบเช้าชามเย็นชามไปเรื่อยๆ ให้หมดไปวันๆ เหมือนเครื่องยนต์ที่สนิมเกาะ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ 2) ความเครียดระดับปานกลาง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานจะดีขึ้น เพราะเครียดจะช่วยกระตุ้นให้คนใช้พลังงานในการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งเร้าให้คนทำงานตามสิ่งที่ทำมาขึ้น ไปจนถึงระดับหนึ่งที่ผู้บริหารทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ปริมาณความเครียดที่เหมาะสม และ 3) ความเครียดระดับสูง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น และต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานขึ้น พลังในร่างกายที่ต่อต้านกับแรงกดดันจากภายนอกค่อยๆ ลดลง และหมดเรี่ยวแรง การทำงานจะลดลง ผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ

⁸⁶⁸ สมจิตร์ อุดมศรี, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศรีนครินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536), 32-33.

⁸⁶⁹ ดร. สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 296.

⁸⁷⁰ I.L. Janis, *Psychological Stress* (New York: John Wiley and sons, 1952), 13.

ได้ ไม่สามารถตัดสินใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงาน เบื่องาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารลดลง บางรายเบื่องานไม่ต้องการทำงานที่เดิม บางรายถึงกับเปลี่ยนงาน⁸⁷¹

เซลเย (Selye) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของร่างกายเมื่อเกิดความเครียดไว้ว่า ความเครียดเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อตัวกระตุ้น ซึ่งการตอบสนองนั้นจะแสดงออกในลักษณะของกลุ่มอาการที่ไม่เฉพาะเจาะจงเรียกว่ากลุ่มอาการปรับตัว โดยทั่วไป ซึ่งกลุ่มอาการดังกล่าวนี้เกิดขึ้นเป็น 3 ระยะคือ 3.1) ระยะเตือน เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดภาวะเครียดในระยะแรก ปฏิกิริยาในระยะนี้จะเกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆตั้งแต่เพียงไม่กี่นาที ถึง 48 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของตัวกระตุ้น อาการแสดงนั้นเป็นผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของระบบประสาทอัตโนมัติซิมพาธิคและต่อมพิทูอิทารีส่วนหน้าระยะเตือนนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ 3.1.1) ระยะช็อก เป็นระยะแรกของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าซึ่งบุคคลที่ถูกรบกวนจะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงความสมดุลของร่างกาย ปฏิกิริยาจะเกิดขึ้นเป็นอันดับแรกที่สมองส่วนคอร์เทกซ์แล้วจึงส่งคลื่นประสาทมากระตุ้นต่อมพิทูอิทารีส่วนหน้าประสาทอัตโนมัติ ซิมพาธิคและต่อมหมวกไตตามลำดับทำให้มีการผลิตฮอร์โมนแควทีโคลามีนคอร์ติคอยด์คอร์ติโคโทรฟิค และโกนาโดโทรฟิค เข้าสู่กระแสเลือดเพิ่มเติมในระยะนี้จะพบว่ามีกรสลายโปรตีนของกล้ามเนื้อ มีการหลั่งน้ำย่อยในกระเพาะอาหารเพิ่มขึ้นและเซลล์ตับมีการหลั่งสารฮีปตาไมนเพิ่มขึ้น ซึ่งโปรตีนเซียมที่สูงขึ้นจะมีผลกดสมองส่วนกลางทำให้การดึงตัวกล้ามเนื้อหัวใจ ลดลง หลอดเลือดไปเลี้ยงหัวใจขยายตัวในขณะที่หลอดเลือดฝอยส่วนปลายตามผิวหนังและช่วงท้องหดรัดตัว ถ้าปฏิกิริยาเกิดขึ้นรุนแรงมาก ความดันโลหิตจะลดต่ำลง อาจมีอาการช็อคหรือหัวใจหยุดเต้นได้ การเปลี่ยนแปลงในระยะนี้ร่างกายยังไม่พร้อมที่จะมีการปรับตัว และถ้ายังดำเนินต่อไปร่างกายจะถูกใช้พลังงานจนหมดไปภายใน 24-48 ชั่วโมง นอกจากนี้จะมีกลไกป้องกันตัวเอง ซึ่งจะเข้าสู่ระยะต้านช็อคและ 3.1.2) ระยะต้านช็อค เป็นระยะถัดจากระยะช็อค ซึ่งร่างกายเริ่มปรับตัวกลับสู่ภาวะสมดุลโดยมีการดึงเอาไกลโคเจนต่อสู้อของร่างกายเริ่มประสานกันอย่างมีระเบียบ ต่อมพิทูอิทารีจะขับฮอร์โมนกลูโคคอร์ติคอยด์ ส่วนต่อมหมวกไตจะหลั่งฮอร์โมนกลูโคคอร์ติคอยด์เพิ่มขึ้นทำให้อัตราการเผาผลาญของร่างกายสูงขึ้นร่วมกับการเร่งของประสาทอัตโนมัติซิมพาธิค อาการแสดงที่ตรวจพบคือ อัตราการเต้นของหัวใจจะแรงและเร่งความดันโลหิตสูงขึ้น หายใจเร็วมีอาการคลื่นไส้หรืออาเจียน ม่านตาขยาย และเหงื่อออกมากผิดปกติ 3.2) ระยะต้าน สิ่งมีชีวิตจะปรับตัวอย่างเต็มที่ต่อตัวกระตุ้นให้เกิดความเครียด และผลที่ตามมาคือ อาการจะดีขึ้นหรือหายไป ลักษณะที่ปรากฏในระยะนี้จะแตกต่างหรือมีลักษณะตรงกันข้ามกับระยะเตือน เช่น ในระยะเตือนเซลล์คอทเทจของต่อมหมวกไตปล่อยฮอร์โมนเข้าสู่กระแสเลือด เพราะฉะนั้นจะไม่มีฮอร์โมนคอร์ติคอยด์เก็บผสมไว้แต่ในระยะต่อต้านคอร์เทจจะมีฮอร์โมนเก็บไว้มาก ในระยะเตือนเลือดจะเข้มข้นขึ้นและกลอไรด์ต่ำ มีการทำลายของเนื้อเยื่อมากแต่ในระยะต่อต้านเลือดจะเจือจาง กลอไรด์สูง และเซลล์มีการซ่อมแซม ทำให้น้ำหนักตัวกลับเข้าสู่ปกติ แต่ถ้าสิ่งมีชีวิตนั้นยังได้รับการกระตุ้นจากสิ่งทีก่อให้เกิดความเครียดอยู่ สิ่งมีชีวิตนั้นจะสูญเสียการปรับตัวอีก จะเข้าสู่ระยะที่ 3 คือระยะหมดกำลัง และ 3.3) ระยะหมดกำลัง เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวของชีวิตย่อมมีจุดจบ ถ้าตัวกระตุ้นให้เกิดความเครียดรุนแรงและไม่สามารถขจัดออกได้ สิ่งมีชีวิตจะเกิดการหมดกำลังอาการต่างๆที่เกิด

⁸⁷¹A. J. DuBrin, **Foundations of organizational behavior: An applied perspective** (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1984), 164.

ในระยะเดือนก็จะกลับมาอีก แต่ถ้าไม่ได้รับการช่วยเหลือหรือประคับประคองจากภายนอกอย่างเพียงพอ กลไกการปรับตัวจะล้มเหลว เกิดโรคและเสียชีวิตในที่สุด⁸⁷²

ดูแกน (Dougan) ได้จำแนกอาการของความเครียดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านอารมณ์ เช่น รู้สึกหงุดหงิดฉุนเฉียวง่าย กังวลใจ รู้สึกสับสน หลงลืมง่าย รู้สึกเศร้า และเบื่อหน่าย เป็นต้น 2) ด้านอวัยวะ เช่น หัวใจเต้นแรง หายใจถี่ กระเพาะอาหารปั่นป่วน เหงื่อออกง่ายกว่าปกติ วิงเวียนศีรษะ ปากคอแห้ง ปัสสาวะบ่อย และท้องเสียหรือท้องผูกบ่อยๆ เป็นต้น 3) ด้านกล้ามเนื้อ เช่น มือสั่น เส้นกระดูก กล้ามเนื้อยึด พูดตะกุกตะกัก ขบขรามบ่อยๆ ตาพร่ามัว และปวดหลัง เป็นต้น และ 4) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น ลุกสี่ลุกกลน เดินตัวเกร็ง นอนไม่หลับ ตื่นแล้วยังนอนอยู่ร่ำไป ความต้องการทางเพศลดลง มีอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และต้องพึ่งยาหรือต้องพบแพทย์บ่อยขึ้น เป็นต้น⁸⁷³

บราแฮม (Braham) ได้จำแนกอาการของความเครียดออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) อาการทางกาย เช่น ปวดศีรษะ นอนไม่หลับ ตื่นเช้าผิดปกติ ปวดหลัง ท้องผูก กัดฟัน ปวดกล้ามเนื้อ ผิวหนังเป็นผื่นคัน อาหารไม่ย่อย ความดันโลหิตสูง เหนื่อยล้า เป็นต้น 2) อาการทางอารมณ์ เช่น วิตกกังวล ซึมเศร้า อารมณ์หวนไหว หงุดหงิด ฉุนเฉียว รู้สึกไม่มั่นคง มีปมด้อย ก้าวร้าว มุ่งร้ายต่อผู้อื่น และท้อแท้ เป็นต้น 3) อาการทางปัญญา เช่น ขาดสมาธิ ตัดสินใจยาก ซ้ำลิ้ม สับสน ความจำไม่ดี ทำงานผิดพลาดบ่อยๆ และผลงานด้อยคุณภาพ เป็นต้น และ 4) อาการทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ไม่ไว้วางใจคนอื่น ชอบตำหนิคนอื่น ผิดนัด ชอบจับผิด ชอบเหน็บแนมคนอื่น กลัวคนอื่นจะใส่ร้าย เป็นต้น⁸⁷⁴

มิลเลอร์และคีน (Miller and Keane) ได้จำแนกความเครียดตามที่เกิดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเครียดทางร่างกาย แบ่งย่อยออกไปอีกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1.1) ความเครียดชนิดเฉียบพลัน เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในระยะสั้นๆ เห็นผลที่เกิดจากสิ่งคุกคามได้ชัดเจนและทันที เช่น การเกิดอุบัติเหตุ ไฟไหม้ หรือตกอยู่ในสถานการณ์ที่น่ากลัว และ 1.2) ความเครียดชนิดต่อเนื่อง เป็นความเครียดที่มาคุกคามบุคคลอย่างต่อเนื่องและเป็นเวลานาน เช่น การเปลี่ยนแปลงของร่างกายในวัยต่างๆ หรือการเปลี่ยนแปลงของร่างกายในบางโอกาส เช่น การตั้งครรภ์ การเจ็บป่วยเรื้อรัง และความพิการ หรือทุพพลภาพ เป็นต้น และ 2) ความเครียดด้านจิตใจ เป็นการตอบสนองของร่างกายอย่างเฉียบพลัน เมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้นทำให้คุณภาพของจิตใจเสียไป ทำให้บุคคลนั้นเกิดความวุ่นใจเกิดความเครียดของกล้ามเนื้อ หัวใจเต้นแรงและเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาหน้า⁸⁷⁵

⁸⁷²H. Selye, **Stress without distress** (Philadephia: JB. Lipincott. 1974), 33.

⁸⁷³B. Dougan, **Life skills for self development** (Johannesburg: Nationnal Council for Mental Health., 1986), 191.

⁸⁷⁴Babara J. Braham, **Calm Down: How to Manage Stress at Work** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1990), 19-23.

⁸⁷⁵B.F. Miller and C.B. Keane, "Stress," **Encyclopedia and Dictionary of Medicine and Nursing** 3 (January-December 1972): 915-916.

กอลลาเจอร์ (Gallagher) ได้จำแนกความเครียดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความเครียดทางร่างกาย เป็นความเครียดที่เกิดจากสิ่งที่มีารบกวน หรือคุกคามต่อร่างกายของคน ซึ่งสิ่งที่มีารบกวนนี้อาจเป็นสิ่งที่เกิดจากภายในตัวบุคคล หรืออาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในร่างกายของคน และ 2) ความเครียดทางจิตใจ เป็นความเครียดที่เกิดจากสิ่งรบกวนที่คุกคามต่อจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของคน ซึ่งอาจเกิดจากภายในตัวบุคคล หรืออาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมนอก⁸⁷⁶

ดูบิน (DuBrin) ได้จำแนกความเครียดในการทำงานตามผลที่เกิดขึ้นออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเครียดทางบวก เป็นความเครียดที่ดี เป็นความเครียดที่ทำให้เกิดสุข เช่น สามารถทำงานให้เสร็จทันเวลา ผลสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และ 2) ความเครียดทางลบ เป็นความเครียดที่ไม่ดี เป็นความเครียดที่ทำให้เกิดทุกข์ เช่น ความเจ็บป่วย ญาติผู้ใหญ่เสียชีวิต และผิดหวังในหน้าที่การงาน เป็นต้น⁸⁷⁷

บารอนและกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg) ได้จำแนกความเครียดในการทำงานออกเป็น 7 ประการ คือ 1) ลักษณะของงาน 2) ความขัดแย้งในบทบาท 3) ความคลุมเครือในบทบาท 4) บทบาทมากหรือน้อยเกินไป 5) ความรับผิดชอบต่อกัน 6) ขาดการสนับสนุนทางสังคม และ 7) ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁸⁷⁸

เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth) ได้จำแนกความเครียดตามสาเหตุที่เกิดขึ้นเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเครียดจากเวลา เป็นความเครียดที่เกิดจากการมีเวลาไม่พอที่จะทำงานได้สำเร็จ 2) ความเครียดจากสถานการณ์ เป็นความเครียดที่เป็นผลมาจากบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกคุกคามทางจิตวิทยา 3) ความเครียดจากการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นความทุกข์หรือกังวลต่อเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ และ 4) ความเครียดจากการเผชิญหน้า เป็นความทุกข์ที่จะต้องติดต่อกับบุคคลที่มีพฤติกรรมซึ่งไม่พึงปรารถนา และไม่สามารถคาดหวังได้ว่าบุคคลที่จะพบนั้นจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร⁸⁷⁹

ไรซ์ (Rice) ได้จำแนกความเครียดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความเครียดที่เกิดขึ้นจากความทุกข์ (Distress) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลในลักษณะที่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจและนำไปสู่ความคับข้องใจ ไม่มากนักน้อย ได้แก่ ความเครียดที่เกิดจากการหย่าร้าง ญาติเสียชีวิต การเจ็บป่วย และการตกงาน เป็นต้น และ 2) ความเครียดที่เกิดจากความสุข (Eustress) ความเครียดนี้เป็นความเครียดทางด้านบวก เกิดขึ้นจากการมีความสุข สนุกสนาน เหตุการณ์หรือการแสดงในการจัดละคร และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น⁸⁸⁰ ทั้งนี้ ไรซ์ ได้กล่าวถึงความเครียดในการทำงานว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย คือ มีปัญหาสุขภาพร่างกายเพิ่มมากขึ้น ทางด้านจิตใจทำให้เกิดภาวะ

⁸⁷⁶ J. Gallagher, **Coping with Stress** (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1979), 95-99.

⁸⁷⁷ A. J. Dubrin, **Contemporary Applied Management** (Plano: Business Publication, 1982), 92.

⁸⁷⁸ Robert A. Baron and Jerald Greenberg, **Behavior in organization: understanding and managing the human side of work**, 3rd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1990), 226-231.

⁸⁷⁹ John T. Seyfarth, **Personnel Management for Effective Schools** (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 235-237.

⁸⁸⁰ Phillip L. Rice, **Stress and health. belmont** (Pacific Grove, C.A. : Brooks/Cole Publishing Company, 1992), 4-5.

ความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจในงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมทำให้เกิดความสูญเสียต่องาน ละทิ้งงานทำให้ผลผลิตต่ำประสิทธิภาพของงานลดลงเป็นผลเสียอย่างมากต่อองค์กรงาน และได้สรุปมิติของความเครียดในการทำงานไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเครียดในการทำงาน เกี่ยวข้องทั้งองค์กรและคนทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและครอบครัวได้ 2) ความเครียดในการทำงาน ทำให้องค์กรระส่ำระสาย เกิดความแตกสามัคคีผลผลิตต่ำกำไรน้อย และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาสุขภาพกายเพิ่มขึ้น มีความเครียดทางด้านจิตใจ และทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง และ 3) การที่จะลดความเครียดในการทำงาน ต้องได้รับการแก้ปัญหาทั้งจากบุคคลและองค์กร เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรอยู่รอดในภาวะวิกฤติ⁸⁸¹

สมิต อาชนิจกุล ได้จำแนกความเครียดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเครียดระยะสั้น เป็นสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ช่วงขณะใดขณะหนึ่งและเป็นความเครียดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแบบทันทีทันใด ได้แก่ 1.1) การตกใจอาจมาจากสาเหตุบางอย่าง เช่น เลียงคัง การเคลื่อนย้ายบางอย่างที่กะทันหัน หรือการเกิดอุบัติเหตุ ความเครียดดังกล่าวเป็นความเครียดที่มีระยะเวลาที่สั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นร่างกายมีผลในการปรับตัวให้สามารถสู่สภาวะที่เป็นปกติได้อย่างอัตโนมัติ 1.2) ความเครียดเกิดจากจิตใจของบุคคล เช่น ความเครียดจากคำพูดของบุคคลอื่นทำให้รู้สึกไม่พอใจ ไม่น่าฟังจากบุคคลใกล้ชิด หรือการได้รับข่าวร้ายในบางเรื่อง และ 1.3) ความเครียดอาจเกิดจากพฤติกรรมที่มีความสับสน หรือการไม่กล้าตัดสินใจในบางเรื่อง และเมื่อคิดหาทางออก ตัดสินใจ หรือวิธีแก้ไขได้ ความเครียดดังกล่าวก็จะจางหายไป อาการของความเครียดระยะสั้น จะมีอาการที่กระวนกระวาย ตื่นเต้น ตื่นกลัว ซึ่พจรเต้นเร็วกว่าปกติ และ 2) ความเครียดระยะยาว เป็นความเครียดที่มีระยะเวลานาน เช่น ปัญหาภายในครอบครัว ปัญหาการเงิน รายได้น้อยค่าใช้จ่ายสูง การออกจากงาน การตกงาน ความเครียดเหล่านี้ขจัดออกได้ยาก ความเครียดระยะยาว มีผลรุนแรงขึ้นได้มากกว่าความเครียดระยะสั้น กล่าวคือ อาการของความเครียดที่มีระยะยาว อาจทำให้นอนไม่หลับ ระบบการย่อยอาหารผิดปกติก่อให้เกิดโรคกระเพาะอาหาร หรือความดันโลหิตสูง ก่อให้เกิดโรคหัวใจ ในแต่ละบุคคลจะมีอาการแตกต่างกันไปควรมีการพบจิตแพทย์เพื่อรับคำแนะนำ หรือการบำบัดรักษามีให้อาจรุนแรงมากจนเป็นเหตุให้เกิดโรคต่างๆในร่างกาย⁸⁸²

เกษม ดันติผลาชีวะ ได้จำแนกความเครียดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเครียดทางกาย ได้แก่ ความเครียดที่เกิดจากตัวกระตุ้นที่กระทำต่อร่างกายไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ ความร้อน แสง เสียง สารเคมี หรือเกิดจากความต้องการของร่างกายเอง เช่น ความหิว ความต้องการขับถ่าย สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้เกิดความเครียดได้ทั้งสิ้น และ 2. ความเครียดทางใจ ได้แก่ ความเครียดที่เกิดจากเรื่องราวที่มากกระทบต่อจิตใจ ทำให้เกิดทุกข์ทรมานทางใจเช่น การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก การพบปะหรืออยู่ร่วมกับบุคคลที่เกลียด การที่ต้องทำอะไรฝืนความรู้สึกของตนเอง การถูกกักขังหน่วงเหนี่ยว การสูญเสียเงินทองหรือเกียรติยศ เป็นต้น⁸⁸³

⁸⁸¹ Ibid.,180-182.

⁸⁸² สมิต อาชนิจกุล, *เครียดเป็นบ้า* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามัคคีสาร(ดอกหญ้า), 2542), 4.

⁸⁸³ เกษม ดันติผลาชีวะ, *การบริหารความเครียดและสุขภาพจิต* (นนทบุรี : สำนักพิมพ์สนุกอ่าน, 2544), 12.

บราวน์และมอเบอร์ก (Brown and Moberg) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานไว้หลายประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่พบเสมอ คือ 1.1) สภาพการทำงาน เช่น การที่ต้องทำงานอย่างรวดเร็ว ต้องใช้ความพยายามสูง หรือลำบาก เกินไป 1.2) งานที่หนักเกินไป หมายถึง การมีปริมาณที่ต้องทำ มากเกินไป หรืองานที่ต้องใช้สมาธิสูง ใช้เวลารวดเร็วหรือการตัดสินใจที่มีความหมาย 2) เกี่ยวกับบทบาทขององค์กร ได้แก่ 2.1) บทบาทที่คลุมเครือ หมายถึง การที่คนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือจะมีผลต่อสุขภาพทางกายและจิตใจ เช่น มีอารมณ์ซึมเศร้าไม่พึงพอใจในชีวิต ไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นผลทำให้เกิดการผลงานได้ 2.2) บทบาทที่ขัดแย้ง หมายถึง การที่บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรถูกกำหนดขึ้นอย่างสับสน เกี่ยวกับงานที่ต้องกระทำ หรือไม่ต้องกระทำ บทบาทหน้าที่ขัดแย้งพบเสมอเมื่องานถูกกำหนดโดยกลุ่มคนสองกลุ่ม ซึ่งต้องการพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือคาดหวังหน้าที่ต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติที่รู้สึกขัดแย้งในบทบาทจะมีความเครียดสูง และมีความสัมพันธ์กับความเครียดทางกาย ทำให้อัตราเต้นของหัวใจสูง อัตราการเกิดโรคหลอดเลือดหัวใจสูง 2.3) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นบทบาทหนึ่งในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับคน หมายถึง การที่ใช้เวลามากในการพบปะสังสรรค์ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งของ จากการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบเกี่ยวกับคนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับโรคหลอดเลือดหัวใจมากกว่าความรับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งของและมีความสัมพันธ์กับการสูบบุหรี่จัดและความดันโลหิตสูง และ 2.4) อื่นๆ เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดความช่วยเหลือจากผู้บริหาร การที่ต้องทำงานให้ได้มาตรฐานสูงขึ้นและทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) เกี่ยวกับสัมพันธภาพในหน่วยงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน เป็นสาเหตุของความเครียดประการหนึ่ง สัมพันธภาพไม่ดีทำให้เกิดความไว้วางใจต่ำ และความช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่ำ ความสนใจที่จะแก้ปัญหาอันน้อยลง ความไว้วางใจของบุคคลในหน่วยงาน สัมพันธภาพกับบทบาทที่คลุมเครือ ซึ่งมีผลทำให้มีการสังการระหว่างบุคคลจนเกิดความเครียดทางใจ และรู้สึกว่าถูกคุกคามเกี่ยวกับงานและความสุขของตนเอง กล่าวคือ 3.1) สัมพันธภาพกับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ คือ มีความเป็นเพื่อน ความจริงใจ ยอมรับและให้ความอบอุ่นน้อย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกกดดันในงาน 3.2) สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การขาดความช่วยเหลือทางสังคมในสถานการณ์ยุ่งยาก เป็นปัจจัยหนึ่งก่อให้เกิดความเครียด 4) พัฒนาการทางอาชีพ ได้แก่ การขาดความมั่นคงปลอดภัยในงานและไม่มีควมก้าวหน้าในงาน 5) บรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การคุกคามต่อสุขภาพของบุคคล เช่น การไม่มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดการให้คำ แนะนำ ปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ไม่ดี การแสดงออกของพฤติกรรมถูกจำกัด 6) สาเหตุนอกองค์กร ได้แก่ ปัญหาครอบครัว วิกฤติของชีวิต ความยุ่งยากทางการเงิน ความขัดแย้งในความเชื่อถือของบุคคลกับองค์กร และองค์กรกับความต้องการของครอบครัว และคุณลักษณะแต่ละบุคคล 7) การเปลี่ยนแปลงในงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผล และไม่มีกรอธิบายใด ๆ ให้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และ 8) ระบบรางวัล การประเมินผลในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ ในการประกอบอาชีพการงานนั้น มนุษย์ทุกคนต้องเข้าไปอยู่ในสภาพของการทำงานเฉพาะอย่างที่ตั้งใจไปจากบ้านที่อยู่อาศัย หรือสถานที่อื่น ที่เคยชิน สภาพการณ์ต่างๆ ของการทำงานย่อมมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจมาก⁸⁸⁴

⁸⁸⁴W. B. Brown and D.J. Moberg, **Organization Theory and Management: A Maco Approach** (New York: John Wiley and Son, Inc, 1980),170-172.

แมคมิลแลนและคูแอน (Macmillan and Duane) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน ดังนี้คือ 1) ปริมาณงานที่มากเกินไป การทำงานมากเกินไปภายใต้เวลาอันจำกัด อาจทำให้เกิดความเครียด และโรคที่เกี่ยวข้องกับความเครียด 2) คุณภาพของงาน เช่น ลักษณะงานที่ยากเกินความสามารถของบุคคล งานที่ยู่ยาก 3) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างานใหม่ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งวิธีการทำงานใหม่ นโยบายขององค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) บทบาทของบุคคลในองค์กร บทบาทของบุคคลที่เป็นสาเหตุของความเครียด มี 2 ลักษณะ คือ ความสับสนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท 6) ความก้าวหน้าในอาชีพ ความเครียดอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่เกินความสามารถของตนเอง และ 7) การติดต่อหรือทำงานกับบุคคลที่มีความเครียด⁸⁸⁵ ฟาร์เมอร์, โมนาฮาน และ เฮคเลอร์ (Farmer, Monahan and Hekeler) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดไว้ ดังนี้คือ 1) สาเหตุของความเครียด มีสาเหตุได้หลายทางตั้งแต่ตัวบุคคล ครอบครัว เพื่อน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความเครียดอาจเกิดจากปัจจัยหลายๆ อย่างพร้อมกัน 2) ผลของความเครียด โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก เช่น ซึมเศร้า กังวล หงุดหงิด ฉุนเฉียว ปวดศีรษะ ท้องปั่นป่วน ซึ่งเป็นปฏิกิริยาของร่างกายที่มีต่อความเครียดนั้นๆ 3) พฤติกรรมสืบเนื่องมาจากผลของความเครียด เป็นการกระทำที่สัมพันธ์กับความรู้สึก เช่น บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย (ผลของความเครียด) อันเนื่องมาจากชีวิตประจำวัน (สาเหตุของความเครียด) ก็เลยนอนมาก (พฤติกรรม) ผลของความเครียดจึงสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ และ 4) สุขภาพ ในที่นี้หมายถึง ทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพจิต แต่เนื่องจากลักษณะธรรมชาติของความเครียดนั้นอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมทางบวก เช่น มุ่งมั่นที่เผชิญกับสถานการณ์หรือพฤติกรรมทางลบ เช่น ท้อแท้ และสิ้นหวัง⁸⁸⁶ สตีเยร์ส (Steers) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานไว้ 3 ส่วนคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลิกแบบ A ความเชื่อภายนอกตน อัตราการเปลี่ยนแปลงในชีวิต ความสามารถและความต้องการ 2) ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ความแตกต่างของอาชีพ ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท บทบาทมากหรือน้อยเกินไป การรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น และการขาดการมีส่วนร่วม และ 3) การสนับสนุนทางสังคม⁸⁸⁷ มาสแลช (Maslach) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานไว้ 2 ประการ คือ 1) สาเหตุจากสภาพแวดล้อม แบ่งได้เป็น 1.1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เสียง ความร้อน ความเย็น มลภาวะทางอากาศ 1.2) โครงสร้างของงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานหรือการทำงาน การทำงานแบบต่อเนื่องบนสายพาน ปริมาณงาน เช่น งานมาก หรือยากเกินไป บทบาทในการทำงาน เช่น ความคลุมเครือหรือขัดแย้งในบทบาท และการตัดสินใจ และ 1.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานหรือ

⁸⁸⁵ P. Macmillan and P. S. Duane, **Psychology and Industry today: An introduction Industrial and Organization** (New York: Macmillan, 1982), 444-446.

⁸⁸⁶ Richard E. Farmer, Lynn Hunt Monahan, and Reinhold W. Hekeler, **Stress management for human services** (Beverly Hills : Sage Publications, Farmer, 1984), 20-24.

⁸⁸⁷ Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1984), 509-521.

ลูกน้อง และ 2) สาเหตุจากบุคคลได้แก่ลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา และบุคลิกภาพแบบ A ซึ่งมีลักษณะชอบการแข่งขัน ความก้าวร้าว และไม่อดทน⁸⁸⁸

อิวานเซวิชและแมทเทสัน (Ivancevich and Matteson) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิฐานะ การศึกษา และสุขภาพ 2) ปัจจัยด้านการแตกต่างในการรับรู้ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความอดทนต่อปัญหา และ ความเชื่ออำนาจภายนอกตน 3) ปัจจัยภายในองค์กร แบ่งเป็นระดับบุคคลได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท ปริมาณของงาน ความรับผิดชอบต่อกันและสิ่งของ ระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความขัดแย้งภายในกลุ่ม ระดับองค์กรได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร บรรยากาศในองค์กร และการจัดองค์กร และ 4) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ที่อยู่อาศัย และการเดินทาง⁸⁸⁹ เกيثและนิวสตรอม (Keith and Newstrom) ได้จำแนกสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 4 อย่างคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ แสง เสียง อุณหภูมิ 2) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ บทบาทการบริหารเวลา การเปลี่ยนแปลงและการนิเทศงาน 3) ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 4) ปัจจัยด้านการตอบสนองทางอารมณ์⁸⁹⁰ เซอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์ และออสบอร์น (Shermerhorn, Hunt and Osborn) ได้จำแนกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 3 อย่าง คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ความสามารถ และบุคลิกภาพ 2) ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 3) ปัจจัยภายนอกงาน⁸⁹¹ กิติกร มีทรัพย์ และคณะ ได้แสดงจำแนกสาเหตุของความเครียดออกเป็น 3 ประการดังนี้คือ 1) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยเอื้อมี 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ศาสนา ความเชื่อ นโยบายรัฐบาล ปัญหาด้านความเครียด และวัฒนธรรมภายนอก 2) ปัจจัยใกล้ตัว ได้แก่ ค่านิยม สภาพทางเศรษฐกิจ และครอบครัว และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตัวแปรทางประชากรศาสตร์ (อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน) และความเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจในแต่ละบุคคล⁸⁹²

⁸⁸⁸ C. Maslach, "Stress, burnout, and work holism," In **Professionals in distress: Issues syndromes, and solutions in psychology**, Eds. R.R. Kilburg, P.E. Nathan, and R.W. Thoreson (Washington, DC: American Psychological Association, 1986), 53-75.

⁸⁸⁹ J.M. Ivancevich, and M.T. Matteson, **Stress and Work: A Managerial Perspective** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1987), 372.

⁸⁹⁰ D. Keith and J.W. Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 1989), 488.

⁸⁹¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: John Wiley and Sons, 1991), 529-530.

⁸⁹² กิติกร มีทรัพย์และคณะ, **พฤติกรรมความเครียดและการตอบสนองต่อความเครียด** (นนทบุรี: สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์ กรมการแพทย์, 2541), 20-22.

รูปแบบการบริหารความเครียดตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ มีหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น ลาซารัส (Lazarus, 1976) ได้จำแนกรูปแบบกลวิธีการบริหารความเครียดออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การบริหารความเครียดโดยตรง (Direct Action) กล่าวคือ การที่บุคคลพยายามจัดการกับอันตราย การคุกคามหรือสิ่งที่ทำร้าย โดยการที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบ่งย่อยออกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้คือ 1.1) การเตรียมตัวต่อสู้กับสิ่งที่มาคุกคาม (Preparing Against Harm) กล่าวคือ ความพยายามหาวิธีการกำจัดหรือลดสถานะคุกคามเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือได้รับการคุกคาม โดยการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเมื่อประสบผลสำเร็จบุคคลก็จะเกิดความรู้สึกในทางบวกแต่เมื่อไม่ประสบผลสำเร็จการคุกคามจะเกิดมากขึ้นและบุคคลก็จะเกิดความรู้สึกในทางลบ 1.2) การใช้ความก้าวร้าว (Aggression) กล่าวคือ การต่อสู้กับสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายหรือว่าการคุกคาม โดยใช้วิธีการทำลาย เคลื่อนย้ายหรือควบคุมสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายหรือมาคุกคาม 1.3) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) กล่าวคือ วิธีการที่บุคคลใช้ในการจัดการกับสิ่งที่มาคุกคามซึ่งมีความรุนแรงและอันตราย โดยการหลีกเลี่ยง ซึ่งอาจจะเกิดควบคู่กับความรู้สึกกลัวหรือไม่ก็ได้ และ 1.4) การนิ่งเฉยหรือไม่ตอบโต้ (Inaction or Apathy) กล่าวคือ การที่บุคคลรู้สึกเฉยชา ซึมเศร้า หดหู่ ท้อแท้ สิ้นหวัง หมุดค้ำลังใจในการจัดการกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และ 2) การบริหารความเครียดโดยอ้อม (Palliation) เป็นการบรรเทาอันตรายที่เกิดจากการได้รับการคุกคาม แบ่งย่อยออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 2.1) การบรรเทาอาการโดยตรง (Symptom-direct Modes of Palliation) กล่าวคือ การบรรเทาความเครียดโดยการใช้ยาต่างๆ เช่น ยาแก้ปวดประสาท ยาอนหลับ เป็นต้น และ 2.2) การบรรเทาภายในจิตใจ (Intrapsychic Modes of Palliation) กล่าวคือ การบรรเทาความเครียดโดยการใช้กลไกทางจิตใจในการป้องกันตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของจิตใจสำนึกเมื่อได้เผชิญกับสถานการณ์ที่มีการคุกคาม⁸⁹³

โฟล์คแมนและคณะ (Folkman and Others, 1986) ได้จำแนกรูปแบบวิธีการบริหารความเครียดออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การมุ่งจัดการกับปัญหา (Problem-focused Coping) เป็นการใช่วิธีการต่างๆ ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้คือ 1.1) การเผชิญกับปัญหา (Confrontive Coping) กล่าวคือ การใช้ความพยายามอย่างก้าวร้าวในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เพื่อจัดการกับปัญหา 1.2) การวางแผนแก้ไขปัญหา (Planful Problem Solving) กล่าวคือ การใช้ความพยายามในการหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ โดยการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนการแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามแผน และ 1.3) การแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม (Seeking Social Support) กล่าวคือ การแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น และ 2) การมุ่งจัดการกับอารมณ์ (Emotion-focused Coping) เป็นการใช่วิธีต่างๆ ในการจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้คือ 2.1) การถอยห่าง (Distancing) กล่าวคือ ความพยายามทางความคิดในการให้ความสำคัญกับสถานการณ์นั้นน้อยลง โดยการถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่นั้น 2.2) การควบคุมตนเอง (Self-control) กล่าวคือ ความพยายามในการควบคุมตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ตึงเครียด พร้อมกับการเปิดใจรับรู้ข่าวสารจากภายนอกเพิ่มมากขึ้น 2.3) การรับผิดชอบต่อปัญหา (Accepting Responsibility)

⁸⁹³ นิธิพันธ์ บุญเพิ่ม, “ความเครียดและการจัดการความเครียดของนักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 18-19.

กล่าวคือการที่บุคคลยอมรับว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาจากตนเองและปัญหานั้นไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ 2.4) การหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Escape-Avoidance) กล่าวคือ ความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการกระทำกิจกรรมอื่นหรือคิดถึงสิ่งที่ปรารถนาเพื่อตนจะได้ไม่ต้องคิดถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ 2.5) การประเมินใหม่ทางบวก (positive reappraisal) กล่าวคือ การประเมินคุณค่าใหม่ โดยการมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในด้านดี มุ่งเน้นด้านพัฒนาการของบุคคลรวมทั้งการนำหลักศาสนาเข้ามาช่วยด้วย และ 2.6) การแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม (Seeking Social Support) กล่าวคือ การแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น⁸⁹⁴

ค็อกซ์ (Cox) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการบริหารความเครียดไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) แบบวิธีเผชิญโดยตรง เป็นความพยายามในการเผชิญกับสิ่งที่มาคุกคามและสิ่งที่มาช่วยให้บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งแบ่งการตอบสนองเป็น 4 แบบ คือ 1.1) การเตรียมตัวสู้กับสิ่งที่มาคุกคาม 1.2) การต่อต้านหรือการก้าวร้าว 1.3) การหลีกเลี่ยงหรือการหลีกเลี่ยง และ 1.4) การเฉยเมยหรือการไม่มีปฏิกิริยาตอบ และ 2) แบบวิธีการเผชิญโดยอ้อม เป็นกลไกการทำงานของร่างกายและจิตใจเพื่อบรรเทาภาวะอันตรายจากสิ่งแวดล้อม ซึ่งแบบออกเป็น 2 วิธีคือ วิธีบรรเทาอาการโดยตรง โดยใช่ยาต่างๆ และวิธีการบรรเทาทางจิต คือการบรรเทาความเครียดโดยใช้กลไกทางจิตในการป้องกันตนเอง⁸⁹⁵

แครนเวลล์-วาร์ด (Cranwell-Ward) ได้เสนอวิธีการจัดการกับอารมณ์และความเครียดไว้ 10 วิธี ได้แก่ 1) ทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน 2) พัฒนาทักษะในการบริหารตนเอง โดยการวางแผนการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ หรืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานตามความสามารถของตนเอง พยายามทำให้ชีวิตให้สมดุล และประเมินความก้าวหน้า 3) ปรับปรุงการบริหารอารมณ์ของตนเองโดยการเข้าใจสถานการณ์รู้ว่าตนเองแสดงอารมณ์อย่างไรในสถานการณ์ที่เครียด และพัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์ทุกประเภท 4) บริหารความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น การฟัง การพิทักษ์ประโยชน์ของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งและการรับผิดชอบต่อตนเองและปกป้องตนเอง 5) ปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาโดยการแก้ปัญหาคนเดียว และการแก้ปัญหาในกลุ่ม โดยระดมสมอง 6) พัฒนาความทนทานของร่างกาย โดยการรับประทานอาหารที่เหมาะสมเลี้ยงการดื่มสุราและสูบบุหรี่ พยายามให้น้ำหนักและส่วนสูงสัมพันธ์กัน ออกกำลังกายพักผ่อนพยายามให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตที่บ้านกับที่ทำงาน ใช้วันหยุดอย่างสม่ำเสมอ 7) การประเมินคุณภาพชีวิตโดยประเมินการมองภาพชีวิตในปัจจุบันและการพัฒนาการเมืองโลกในแง่ดี 8) พัฒนาเทคนิคที่จะลดผลร้ายของความเครียด 9) พัฒนาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผน ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ปล่อยเวลาให้ผ่านไป การทดลองและตั้งหลักใหม่ 10) แสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอกเมื่อจำเป็น⁸⁹⁶

ลาซารัสและโฟล์คแมน (Lazarus and Folkman, 1988) ได้สร้างแบบวัด Ways of Coping Questionnaire โดยนำเอาวิธีการบริหารความเครียดจากการจำแนกของ Folkman และคณะในปี 1986 มาจำแนก

⁸⁹⁴ เรื่องเดียวกัน, 20-21.

⁸⁹⁵ Tom Cox, *Stress* (Baltimore: University Park Press, 1987), 78-85.

⁸⁹⁶ Jane Cranwell-Ward, *Managing Stress* (Brookfield, Vt., U.S.A.: Gower Publishing, 1987), 120-151.

ใหม่เป็น 8 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) การเผชิญกับปัญหา (Confrontive Coping) กล่าวคือ การใช้ความพยายามอย่างก้าวร้าวในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เพื่อจัดการกับปัญหา 2) การถอยห่าง (Distancing) กล่าวคือ ความพยายามทางความคิดในการให้ความสำคัญกับสถานการณ์นั้นน้อยลง โดยการถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่นั้น 3) การควบคุมตนเอง (Self-control) กล่าวคือ ความพยายามในการควบคุมตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ตึงเครียด พร้อมกับการเปิดใจรับรู้ว่าข่าวสารจากภายนอกเพิ่มมากขึ้น 4) การแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม (Seeking Social Support) กล่าวคือ การแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น 5) การรับผิดชอบต่อปัญหา (Accepting Responsibility) กล่าวคือ การที่บุคคลยอมรับว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาจากตนเองและปัญหานั้น ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ 6) การหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Escape-Avoidance) กล่าวคือ ความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการกระทำกิจกรรมอื่น หรือคิดถึงสิ่งที่ปรารถนาเพื่อตนเองได้ไม่ต้องคิดถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ 7) การวางแผนแก้ไขปัญหา (Planful Problem Solving) กล่าวคือ การใช้ความพยายามในการหาแนวทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความรอบคอบ โดยการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนการแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามแผน และ 8) การประเมินใหม่ทางบวก (positive reappraisal) กล่าวคือ การประเมินคุณค่าใหม่ โดยการมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในด้านดี มุ่งเน้นด้านพัฒนาการของบุคคลรวมทั้งการนำหลักศาสนาเข้ามาร่วมด้วย⁸⁹⁷

โทบินและคณะ (Tobin and Others, 1989) ได้สร้างแบบวัดการบริหารความเครียด (Coping Strategies Inventory) โดยอิงจากลาซารัสและโฟล์คแมน (Lazarus and Folkman) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบวิธีการบริหารความเครียดออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) การยึดติด (Engagement) ได้แก่ 1.1) การยึดติดกับการแก้ไขปัญหา (Problem Engagement) ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหโดยที่มีการวางแผนและการปรับโครงสร้างทางปัญญาโดยการมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ และ 1.2) การยึดติดกับอารมณ์ (Emotion Engagement) ประกอบด้วย การแสดงออกทางอารมณ์และการแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม และ 2) การปล่อยวาง (Disengagement) ได้แก่ 2.1) การปล่อยวางปัญหา (Problem Disengagement) ประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงปัญหาและการคิดถึงสิ่งที่ปรารถนา โดยการคิดว่าสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่นั้นจะผ่านไป หวังจะให้มีโอกาสให้ปัญหาที่เกิดขึ้น และ 2.2) การปล่อยวางอารมณ์ (Emotion Disengagement) ประกอบด้วย การวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและการถอนตัวออกจากสังคม⁸⁹⁸

วอลเกอร์และคณะ (Walker and Others, 1997) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการบริหารความเครียดไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารความเครียดโดยการกระทำ (Action Coping) กล่าวคือ การแก้ไขปัญห การแสวงหาการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การแสวงหาทางด้านวัตถุ การเบี่ยงเบนการพักผ่อน การนวด การวางเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง 2) การบริหารความเครียดโดยการไม่กระทำ (Passive Coping) กล่าวคือ การมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง

⁸⁹⁷ นิธิพันธ์ บุญเพิ่ม, “ความเครียดและการจัดการความเครียดของนักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 21-22.

⁸⁹⁸ เรื่องเดียวกัน, 22.

แยกตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และ 3) การปรับรูปแบบการจัดการ (Accommodation Coping) กล่าวคือ การยอมรับ การลดความเจ็บปวด การเผชิญหน้าด้วยตนเอง และการเพิกเฉยโดยการพยายามลืม⁸⁹⁹

คอนเนอร์-สมิธและคณะ (Connor-Smith and Others, 2000) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการบริหารความเครียดไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) Voluntary Primary Control Engagement Coping กล่าวคือ การแก้ไขปัญหา การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ 2) Voluntary Secondary Control Engagement Coping กล่าวคือ การคิดแง่บวก การปรับโครงสร้างทางปัญญา และการยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น 3) Voluntary Primary Control Disengagement Coping กล่าวคือ การหลีกเลี่ยง และการปฏิเสธปัญหาที่เกิดขึ้น 4) Voluntary Secondary Control Disengagement Coping กล่าวคือ การคิดถึงสิ่งที่ปรารถนา และการถอยห่างจากปัญหา 5) Involuntary Engagement Coping กล่าวคือ การคิดใคร่ครวญ การคิดหมกมุ่น การกระตุ้นทางด้านอารมณ์ การกระตุ้นทางร่างกาย และการกระทำ โดยที่ขาดการพิจารณาไตร่ตรอง และ 6) Involuntary Disengagement Coping กล่าวคือ การไร้ซึ่งความรู้สึกทางอารมณ์ การถูกรบกวนทางความคิด การต่อสู้อย่างไม่ตั้งใจ และการปราศจากการตอบสนอง⁹⁰⁰

จิราพร หินทอง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเพื่อผ่อนคลายความเครียด ไว้ดังนี้ 1) การออกกำลังกาย ถ้ารู้สึกเครียดการออกกำลังกายจนเหนื่อยและมีเหงื่อออก จะช่วยให้รู้สึกดีขึ้น เนื่องจากร่างกายได้รับออกซิเจนมากขึ้น ภายหลังการออกกำลังกายแล้ว ร่างกายจะหลั่งฮอร์โมนแห่งความสุขออกมา ทำให้รู้สึกสบายและหายเครียด 2) การพักผ่อน เมื่อรู้สึกเครียด หลังเลิกงานแล้ว ควรทำกิจกรรมอื่น เพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ ทำอะไรก็ได้ที่ใจชอบ ถือเป็นพักสมอง และเติมพลังให้ชีวิต ทำให้พร้อมที่จะกลับไปทำงานอย่างสดชื่นอีกครั้งหนึ่ง 3) การพูดอย่างสร้างสรรค์ ลองคิดว่าถ้าในแต่ละวันต้องได้ยินได้ฟังแต่เสียงบ่น ได้ฟังแต่คำพูดที่ตำหนิติเตียน คำพูดที่ไม่เป็นมิตร ชีวิตของเราจะเป็นอย่างไร ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการพูดคุยให้มาก ฟังการพูดคุยกันด้วยดี ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและช่วยให้ความสัมพันธ์ของคนที่อยู่ใกล้ตัวเรารุดดีขึ้น 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้ว จะช่วยให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น มั่นคง มีกำลังใจ สนุกสนานกับการทำงานมากขึ้น ช่วยให้ความเครียดลดลงได้มาก 5) การแก้ปัญหาอย่างถูกวิธี ในชีวิตประจำวันของแต่ละวัน ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเป็นธรรมดา แต่ถ้าแก้ปัญหาอย่างไม่เหมาะสม บางครั้งอาจร้ายแรงกว่าปัญหาเดิมด้วยซ้ำไป ถ้าได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เมื่อแก้ปัญหาได้ ความเครียดก็จะหมดไปด้วย 6) การปรับเปลี่ยนความคิด ความเครียดส่วนหนึ่งมาจากความคิดของคนเรานั้นเอง ถ้ารู้จักปรับเปลี่ยนความคิด คิดในแง่บวกใหม่ จะช่วยให้ความเครียดลดน้อยลง และมีความสุขใจมากขึ้น 7) การสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ การมีจิตใจที่เข้มแข็งจะช่วยให้สามารถต่อสู้กับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้บางครั้งร่างกายจะเจ็บป่วย อ่อนแอ แต่ถ้าจิตใจเข้มแข็ง ก็จะสามารถฟันฝ่าเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” นั่นเอง 8) การรู้จักยืนยันทิพยของตน ควรรู้จักรักษาในสิทธิอันชอบธรรมของตน เพื่อให้คนอื่นเกรงใจบ้าง แต่ทั้งนี้ก็ต้องไม่ไปละเมิดสิทธิ

⁸⁹⁹ เรื่องเดียวกัน, 23.

⁹⁰⁰ เรื่องเดียวกัน.

ของคนอื่น ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนเกิดความรำคาญ ทำให้เป็นที่เกรงใจของผู้อื่น และตัวเองก็จะรู้สึกว่ามีศักดิ์ศรี มั่นใจในตัวเองมากขึ้น ไม่ต้องเครียดเพราะต้องเกรงใจผู้อื่น ทำให้ไม่ทำลายจิตใจตนเองอีกต่อไป⁹⁰¹

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และวุฒิชัย มูลศิลป์ ได้นำเสนอวิธีการวินิจฉัยและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเครียดไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นที่ 1 อารมณ์และความเครียด เป็นขั้นแรกของการจัดการกับความเครียดโดยการประเมินเพื่อระบุภาวะทางอารมณ์ของบุคคลว่ามีระดับความเครียดในระดับใด ขั้นที่ 2 การประเมินจุดอ่อนที่ทำให้เกิดความเครียด เป็นการพัฒนากลุมิด้านทานต่อความเครียดของบุคคลโดยให้ความสนใจสุขภาพของตนเองโดยการสร้างภูมิด้านทานความเครียดจากสภาพการณ์ต่าง ๆ เช่น การลดการดื่มของเมา การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การวิ่ง เป็นต้น ขั้นที่ 3 เข้าใจความเครียด สำรวจภาวะของความไม่สมดุลระหว่างความสามารถกับความต้องการ เมื่อมีความไม่สมดุลเกิดขึ้นได้แก่ ความเครียดทางร่างกาย และทางจิตวิทยาที่จะเกิดขึ้นตามมา ขั้นที่ 4 การวินิจฉัยสาเหตุของความเครียด ความเครียดที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากการทำงานเท่านั้น แต่จะแพร่กระจายไปในทุกแห่งของวิถีชีวิต เมื่อมีความเครียดเกิดขึ้น ร่างกายก็จะสร้างกลไกในการป้องกันตนเอง จึงควรรหาสาเหตุของความเครียดที่เกิดขึ้น ขั้นที่ 5 การประเมินระดับของการเปลี่ยนแปลงในชีวิต จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่แน่นอนและไม่มั่นคงปลอดภัย เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จำเป็นต้องฝึกอบรมใหม่ เรียนรู้วิธีการทำงานอย่างใหม่ หรือปรับวิธีการทำงานใหม่ ขั้นที่ 6 การรู้จักสัญญาณเตือนว่ามีความเครียดมากเกินไป การที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องระวังเกี่ยวกับความกดดันที่เพิ่มขึ้น และรู้จักอาการที่เกิดจากความกดดันต่าง ๆ จะต้องรู้จักอาการ ระวังต่อสัญญาณเตือนว่ามีความเครียดมากเกินไป บางคนมีปัญหาบางคนไม่สามารถรู้ถึงสัญญาณเตือน และไม่ได้เตรียมพร้อม ที่จะเผชิญกับผลของการมีความเครียดมากเกินไป ขั้นที่ 7 การใช้ดุลพินิจและพัฒนาการตั้งเป้าหมายในอนาคต เมื่อวินิจฉัย และทำความเข้าใจกับความเครียดแล้ว ควรใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความต้องการในชีวิต ขณะเดียวกันควรประเมินความสามารถของตัวเอง และทำให้สามารถประเมินระดับความเครียดได้ นอกจากนั้น ควรจะมองไปในอนาคตเพื่อดูว่าจะนำวิธีการจัดการกับความเครียดไปใช้กับอะไรได้บ้าง ขั้นที่ 8 ระดับความเครียดที่เหมาะสม ความเครียดบางครั้งก็มีประโยชน์ ดังนั้นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่งในการจัดการกับความเครียด คือ การลดความกดดัน และปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีปัจจัยสำคัญ 2 อย่างที่มีอิทธิพลต่อความเครียด ประการแรก คือ ระดับความสามารถของตัวเองและประการที่สอง คือ ระดับความท้าทายของสถานการณ์ต่อความเครียด ซึ่งมีอยู่ภายใต้อิทธิพลของความเชื่อมั่นในตนเอง ระดับความเครียดที่เหมาะสม จึงเป็นการรักษาระดับของความผูกพันต่อสถานการณ์กับระดับที่สามารถควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ในระดับที่สมดุล ขั้นที่ 9 การรับรู้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพดำเนินการคลายเครียด บางคนมีความทุกข์ทรมานจากการมีความเครียดมากเกินไป เพราะ ใช้ยุทธศาสตร์ในการรับมือกับความเครียดที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขั้นที่ 10 ยุทธศาสตร์ในการคลายเครียดหรือรักษาความไม่สมดุล มียุทธศาสตร์หลายอย่างที่ใช้ในการจัดการกับความเครียด การที่จะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ใดนั้น ขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยความเครียดของตัวเอง แล้วจึงเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับตัวเอง โดยควรที่จะศึกษารายละเอียดก่อนที่จะดำเนินการตามขั้นสุดท้ายต่อไป และ ขั้นที่ 11 ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความเครียด ใน

⁹⁰¹ จิราพร หินทอง, การจัดการกับความเครียด, เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.rtafa.ac.th/science/article/pdf/bla_2_2551_Stress.pdf

ขั้นสุดท้ายควรจะทราบว่าเราจะต้องทำอะไรบ้าง ในการนำเอายุทธศาสตร์ที่เลือกไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นที่จะต้องปฏิบัติจริง และประเมินผลที่เกิดขึ้น⁹⁰²

2) ความท้อแท้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กล่าวไว้ว่า ท้อแท้ เป็นกิริยา หมายถึง อ่อนเปลี้ยเพลียใจ⁹⁰³ ครั้นทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงสรุปเป็น ความท้อแท้ หมายถึง ความอ่อนเปลี้ยเพลียใจ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น มาสแลช (Maslach,1977) คาห์น (Kahn,1978) เซอร์นิส (Cherniss,1980) ไนเฮาส์ (Niehouse,1981) เวนิกาและสปรัดเลย์ (Veniga and Spradley,1981) ไพนส์และอารอนสัน (Pines and Aronson,1981) เพิร์ลแมนและฮาร์ทแมน (Pearlman and Hartman,1982) มุลดารี (Muldary,1983) เดสเลอร์ (Dessler,1988) มอส (Moss,1989) จอห์นส์ (Johns,1992) และกรีนเบอร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1993) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความท้อแท้นั้น หมายถึง อาการที่แสดงออกมาในลักษณะอ่อนล้า ลึนเรียวแรงทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ อันเป็นผลอันเนื่องมาจากความเครียดที่ไม่ได้รับการแก้ไขมาเป็นระยะเวลานาน จึงทำให้ความสามารถของบุคคลลดลง เลื่อมถอยในเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจและอุดมการณ์ หหมดความสนใจ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และบุคคลเหล่านี้ต้องการความสนใจเป็นพิเศษหรือต้องการผู้อื่นช่วยแก้ปัญหา

บารอนและกรีนเบอร์ก (Baron and Greenberg) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การมีความเครียดในระดับสูงและต่อเนื่องเป็นเวลานาน ทำให้เกิดอาการต่อไปนี้คือ 1) ความอ่อนล้าทางกาย (Physical exhaustion) 2) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) และ 3) ความอ่อนล้าทางจิตใจ (Mental exhaustion) และเมื่อเกิดอาการทั้งหลายดังกล่าวนี้แล้วในที่สุดจะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน และทำให้ผลงานลดลง⁹⁰⁴

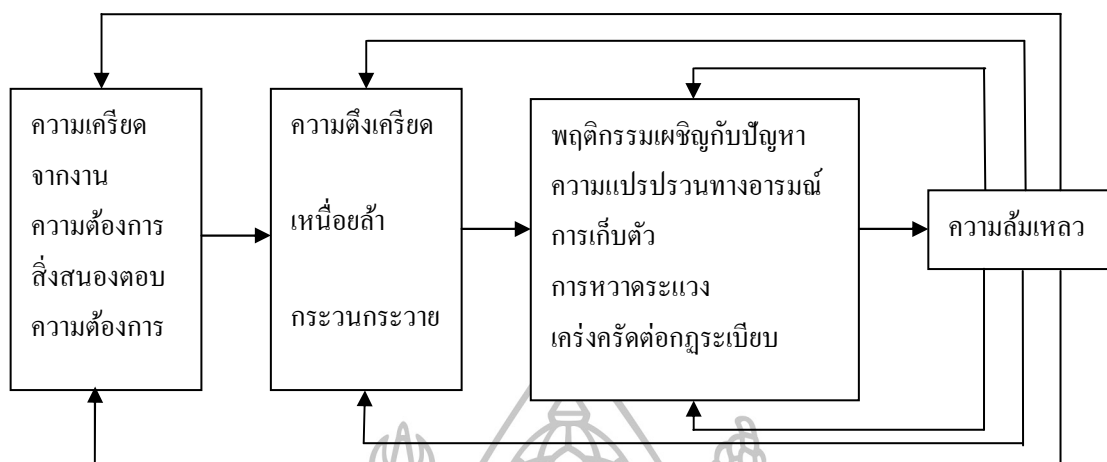
เซอร์นิส (Cherniss) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความท้อแท้นั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากความเครียดในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเป็นเวลานานจนไม่สามารถจะลดความเครียดหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ในระยะแรกจะเริ่มต้นจากการขาดความสมดุลระหว่างความสามารถในการแก้ปัญหากับความเครียด อาการที่รับรู้ได้ เช่น ความรู้สึกที่ตึงเครียด ความกระวนกระวาย กระสับกระส่าย และอ่อนเปลี้ยเพลียแรง เป็นต้น ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดความเครียดและสะสมมากขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่อง⁹⁰⁵ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

⁹⁰² เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และวุฒิชัย มูลศิลป์, *การจัดการกับความเครียด* (กรุงเทพฯ : แสงศิลป์การพิมพ์, 2534), 14-18.

⁹⁰³ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁹⁰⁴ J. Greenberg and R.A. Baron, *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*, 4th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1993), 246-248.

⁹⁰⁵ C. Cherniss, *Professional burnout in the human service organizations* (New York: Praeger, 1980), 6.



แผนภูมิที่ 14 แผนภูมิแสดงกระบวนการเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ที่มา: C. Cherniss, *Professional burnout in the human service organizations* (New York: Praeger, 1980), 18.

มาสแลช (Maslach) ได้ทำการศึกษาพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดความท้อแท้ขึ้นได้ ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวนั้นประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่อ่อนแอ ต้องพึ่งพิงแต่ผู้อื่นเสมอ คือ มีความกลัวและความวิตกกังวลต่องานที่ยุ่งยากลำบาก ต้องพึ่งพิงอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ใกล้ชิด ขาดความเป็นตัวของตัวเอง จะเป็นผู้ที่ทำงานตามคำสั่งเสมอ บุคคลที่มีลักษณะนี้มีความเสี่ยงต่อการเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ได้สูง 2) บุคลิกภาพที่ไม่อดทน ไม่สามารถอดกลั้นต่ออารมณ์โกรธ ลักษณะคนทีคือร้อนไม่ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ บุคคลที่มีลักษณะนี้มีความเสี่ยงต่อผู้รับบริการ และ 3) บุคลิกที่ขาดความมั่นใจในตนเอง จิตใจไม่มั่นคง ชอบความสะดวกสบาย ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และลักษณะบุคลิกภาพที่รู้สึกว่าเป็นความยุ่งยากที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้⁹⁰⁶

มาสแลชและแจคสัน (Maslach and Jackson) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความท้อแท้นั้นมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้คือ 1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) ซึ่งจะมีลักษณะของความเหนื่อยอ่อน สิ้นเรี่ยวแรง ตลอดจนความคับข้องใจ และความเครียดที่เกิดจากการทำงานซึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกนี้นาน ๆ จะทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปด้วยดี 2) ความด้อยสัมพันธ์ภาพต่อบุคคล (Depersonalization) ซึ่งจะแสดงออกด้วยการมีเจตคติที่ไม่ดีต่อบุคคลมีความเฉยเมย ไม่ใส่ใจต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง และการมองบุคคลอื่นในแง่ร้าย และ 3) ความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน (Personal accomplishment) โดยจะมีลักษณะของความรู้สึกที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานของตน รู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถ และไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ได้⁹⁰⁷

⁹⁰⁶C. Maslach, *Burnout: A social psychological analysis* (San Francisco: San Francisco Psychological Association, 1981), 72.

⁹⁰⁷Christina Maslach and Susan E. Jackson, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Organizational Behavior* 2, 2 (April 1981): 99-113.

มุลดารี (Muldary) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของความท้อแท้ไว้ดังนี้คือ 1) ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกคือ มีความสนใจและความเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการลดน้อยลงไป หรือปฏิบัติด้วยความเย็นชา เฉยเมย ขาดกำลังใจและความพยายามที่จะทำงาน โกรธง่าย หงุดหงิด ซึมเศร้า วิตกกังวล สูญเสียความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และขาดสมาธิในการทำงาน 2) ลักษณะทางด้านร่างกายนั้นจะมีความเหนื่อยล้าหมดแรงและพลัง เป็นไข้ หรือปวดศีรษะบ่อย ๆ มีอาการทางระบบย่อยอาหาร นอนไม่หลับ และ 3) ลักษณะที่แสดงออกทางเจตคติ ได้แก่ การมองผู้อื่นในแง่ร้าย ระวังตัวต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความมุ่งหวังในชีวิตต่ำลง รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถที่จะทำงานให้ได้รับความสำเร็จและคิดว่าไม่มีสิ่งใดที่มีความสำคัญต่อตนเอง⁹⁰⁸

ลีเทอร์และมาสแลช (Leiter and Maslach, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า ความท้อแท้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ด้านการลดค่าความเป็นบุคคล และด้านการลดความสำเร็จส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้คือ 1) ความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) เป็นอาการสำคัญของกลุ่ม อาการเหนื่อยหน่าย บุคคลจะรู้สึกว่าหมดกำลังใจหรือสูญเสียพลังจนแทบจะหมดสิ้นและไม่มีแหล่งจะ ทำให้พลังนั้นกลับเป็นเหมือนเดิม มีความรู้สึกท้อแท้สิ้นหวัง ขาดกำลังใจ หมดกำลังใจในการ ทำงานหรือการดำเนินชีวิต รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ได้อีกเนื่องจากอ่อน ล้าเกินไป ไม่มีแรงใจที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เมื่ออาการทางใจเหล่านี้เกิดไประยะหนึ่ง อาจมีอาการ อ่อนเพลียทางร่างกาย ปวดศีรษะ และอาการปวดตึงบริเวณกล้ามเนื้อต่างๆ ตามมา 2) ความรู้สึกลดค่าความเป็นบุคคล (Depersonalization) เป็นความรู้สึกและเจตคติ ในทางลบต่อผู้อื่นและงานที่รับผิดชอบ บุคคลจะมองบุคคลอื่นในด้านลบหรือคาดเดาไปในทางร้าย มีความรู้สึกเกลียดผู้อื่นง่าย ผู้ให้บริการอาจแสดงอาการดูหมิ่นผู้รับบริการและบุคคลอื่น ไม่แสดงความสุภาพอ่อนโยน ไม่ใส่ใจหรือเพิกเฉยกับคำขอหรือผู้รับบริการขาดศีลธรรมจรรยาต่อผู้ บริการ กล่าวถึงบุคคลอื่นในด้านลบ ขาดประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยหรือการให้บริการ ไม่ ปฏิบัติต่อผู้อื่น ในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง และ 3) การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced personal accomplishment) เป็นความรู้สึก และเจตคติในทางลบต่อตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการเกิดความรู้สึกและมีปฏิกิริยาในทางลบ ต่อผู้อื่น โดยเฉพาะผู้รับบริการ ทำให้ผู้ให้บริการที่เกิดความท้อแท้ได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ของตนเอง รวมทั้งประสิทธิภาพการบริการที่ไม่ดี ทำให้เกิดความรู้สึกผิด รู้สึกด้อยความสามารถใน การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น รู้สึกว่าตนเองล้มเหลว สูญเสียการนับถือตนเอง รู้สึกว่าตนเองไม่ มีคุณค่า มีความสำนึกในคุณค่าแห่งตนต่ำ ไม่ภาคภูมิใจในความสามารถและผลงานของตนเอง⁹⁰⁹

เซอร์นิส (Cherniss) ได้เขียนถึงลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความท้อแท้ว่า ความท้อแท้ นั้นมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปทางลบซึ่งเป็นผลมาจากความเครียดในสภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งคือการสูญเสียซึ่งความสนใจและหวังยี่จะมี

⁹⁰⁸ T.W. Muldary, **Burnout and Health Professionals: Manifestations and Management** (LA: A Capistrano Publication, 1983), 5.

⁹⁰⁹ มัณฑนา อินทสมิต, “การพัฒนาแบบความสัมพันธภาพโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณัติบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), 26.

ให้กับผู้มารับบริการ หรือความช่วยเหลือและมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติกับคนเหล่านี้ด้วย ลักษณะเช่นชา เจอเมย ลักษณะการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ จะประกอบด้วย การเพิ่มมากขึ้นของการหมกมุ่นใจและความพยายามในการ ปฏิบัติงานรวมทั้งความเชื่อมั่น ต่อความสามารถที่จะควบคุมการทำงานของตน มักจะมองอะไรในแง่ร้าย มีความ โมโหจนเฉียวขึ้นบ่อยๆ กับผู้มารับบริการ หรือเพื่อนร่วมงาน หมกมุ่นอยู่กับความสะดักสบาย และผลประโยชน์ ของตน ในเรื่องเกี่ยวกับงาน มีแนวโน้มที่จะขาดทอดความล้มเหลวของตนให้กับผู้มารับบริการ หรือความ ช่วยเหลือชอบที่จะตำหนิต่อระบบและพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีความเข้มงวดในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสูญเสียความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในสภาพการทำงานแต่ละวันจะมีสิ่งบ่งชี้หลายประการที่แสดงให้เห็นถึง ความท้อแท้⁹¹⁰

ไซเมนดิงเจอร์และมัวร์ (Simendinger and Moore) ได้แบ่งระดับของความท้อแท้ออกเป็น 3 ระดับตามความรุนแรงของอาการที่แสดงออกมาทางร่างกายและจิตใจ ดังนี้คือ ระดับที่ 1 (First Degree Burnout) ระดับนี้ความรุนแรงของอาการที่แสดงออกมาทางด้านร่างกายและจิตใจยังไม่ชัดเจนนัก รู้สึกล้มเหลวในการ ปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น ต่อด้านสิ่งใหม่ๆ และมักจะไม่ตระหนักถึงนวัตกรรมที่มีอยู่ รู้สึกสิ้นหวังที่จะก้าวต่อไป ข้างหน้า สูญเสียความรู้สึกที่เป็นจริงไปทีละน้อย และอาจมีอาการแสดงออกทางด้านร่างกายร่วมด้วย เช่น ปวด ศีรษะเป็นหวัดง่าย ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้เป็น โรคภูมิแพ้ นอนไม่หลับ เป็นต้น แต่อาจจะเกิดขึ้นในช่วงระยะสั้น ๆ เท่านั้น ระดับที่ 2 (Second Degree Burnout) ระดับนี้ความรุนแรงของอาการที่แสดงออกมาทางด้านร่างกายและจิตใจจะมี เพิ่มมากขึ้น และเกิดขึ้นมากกว่าในระดับแรก สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจเสื่อมลงอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถ ปรับตัวได้ เกิดความวิตกกังวล รู้สึกไม่ค่อยได้ผ่อนคลาย อารมณ์หงุดหงิดง่าย เกิดอาการทางด้านร่างกาย เช่น ปวดศีรษะ ระบบทางเดินอาหารผิดปกติ นอนไม่หลับ บุคคลที่อยู่ในระดับนี้จะหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธภาพกับ ผู้อื่น หากยังไม่ได้รับการแก้ไขอาจทำให้เกิดอาการทางจิตอย่างรุนแรง ในบางรายถึงกับใช้สุรา บุหรี่ หรือยาบาง ประเภทเพื่อช่วยคลายเครียด และระดับที่ 3 (Third Degree Burnout) ระดับนี้เกิดขึ้นเนื่องจากระดับที่ 2 นั้นยังไม่ ได้รับการแก้ไขซึ่งจะปรากฏความรุนแรงของอาการที่แสดงออกมาทางด้านร่างกายและจิตใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น โรคกล้ามเนื้อหัวใจตาย (Myocardial infarction) เป็นแผลในกระเพาะอาหาร มีความรู้สึกซึมเศร้า ความรู้สึก ต่อคุณค่าของตนเองและผู้อื่นต่ำลง ขาดการตอบสนองทางอารมณ์ ไม่มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่สามารถควบคุม อารมณ์ของตนเองได้ และขาดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และในที่สุดจะเกิดอาการเจ็บป่วยทางจิต จนถึง มาตัวตายได้⁹¹¹

สปานอล และคาพูตโต (Spanal and Caputto) ได้จำแนกระดับความท้อแท้ออกเป็น 3 ระดับ ตามระยะเวลาในการเกิด ดังนี้คือ ระดับที่ 1 ระดับนี้เป็นเพียงความเหนื่อยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ มีอาการเพียง เล็กน้อย สามารถแก้ไขได้ด้วยการพักผ่อนหรือหยุดงานชั่วคราว ระดับที่ 2 ระดับนี้แสดงอาการเป็นระยะเวลานาน ขึ้น แม้จะพักผ่อนอย่างเต็มที่ในวันหยุดแล้วก็ยังมีความรู้สึกเมื่อยล้า การแก้ปัญหาจะยุ่งยากมากกว่าระดับแรก

⁹¹⁰C. Cherniss, **Professional burnout in human service organizations** (New York: Praeger, 1980), 5.

⁹¹¹E. A. Simendinger and T. F. Moore, **Organizational burnout in health care facilities** (U.S.A. : Aspen Systems Corporation, 1985), 54-61.

ต้องการการดูแลหรือช่วยเหลือเป็นพิเศษ และ ระดับที่ 3 ระดับนี้เป็นอาการและอาการแสดงต่อเนื่องจากระดับที่สองและมีปัญหาทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดแผลในกระเพาะอาหาร ซึมเศร้า สงสัยในคุณค่าของชีวิตการทำงาน⁹¹²

อิวานิกกิ (Iwanicki) ได้แบ่งความท้อแท้ออกเป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับนั้นจะส่งผลต่างกัน ดังนี้คือ 1) ระดับต่ำ ความท้อแท้ในระดับต่ำ ทำให้บุคคลมีความหงุดหงิด อ่อนเพลีย กังวลและคับข้องใจ ซึ่งเป็นอยู่ในช่วงเวลาอันสั้น 2) ระดับปานกลาง ความท้อแท้ในระดับปานกลาง ทำให้บุคคลมีอาการดังกล่าวข้างต้นรุนแรงขึ้นและมีระยะเวลายาวนานขึ้น และ 3) ระดับสูง ความท้อแท้ในระดับสูง ทำให้บุคคลมีอาการเจ็บป่วยทางร่างกายเกิดขึ้น เช่น เป็นแผลในกระเพาะอาหาร ปวดหลัง ปวดศีรษะ เป็นต้น⁹¹³ ทั้งนี้อิวานิกกิยังได้กล่าวไว้ว่า ความท้อแท้เป็นผลมาจากความเครียดที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) จากสภาพสังคมซึ่งจะเป็นผลมาจากแรงกดดันจากพลังงานทางด้านการเมืองและสังคม โดยเฉพาะภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของโรงเรียนที่ไม่ดีต่อประชาชน จะเป็นตัวก่อให้เกิดความเครียดอย่างสำคัญต่อครู 2) ความเครียดจากองค์กรเป็นผลมาจากความล้มเหลวของโรงเรียนที่จะดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของครูและนักเรียน 3) ความเครียดที่เกี่ยวกับปัญหาด้านบทบาทซึ่งจะเป็นผลมาจากปัญหาด้านระเบียบวินัยในห้องเรียน ครูประสบความยากลำบากในการที่จะหาวิธีการสอนการเรียนที่เหมาะสมมาใช้กับนักเรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษ การไม่มีเวลาเพียงพอที่จะได้พัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านวิชาชีพ มีปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ปกครอง⁹¹⁴

อีเดลวิช (Edelwish) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความท้อแท้เป็นผลอันเนื่องมาจากสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ 1) การได้รับการฝึกฝนไม่เพียงพอ 2) งานรับผิดชอบมีมากแต่ได้รับผลตอบแทนน้อย 3) ผู้มารับความช่วยเหลือหรือบริการแสดงความก้าวร้าว 4) งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ 5) สภาพของระบบราชการหรือการเมืองในองค์กร และ 6) ช่องทางระหว่างแรงบันดาลใจและผลสำเร็จที่ได้รับ⁹¹⁵

สุรันและเชอริตัน (Suran and Sheridan) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สาเหตุความท้อแท้มีมาจาก 2 สาเหตุใหญ่ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพภายในองค์กร ซึ่งกล่าวแยกออกหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้ 1) ความไม่เด่นชัดในบทบาท 2) ความเครียดที่มาจากเพื่อนร่วมงาน 3) ระบบการพิจารณาความคิดความชอบไม่เป็นธรรม 4) ปราศจากความก้าวหน้าในอาชีพ 5) ภาระหน้าที่หนักเกินไป 6) ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอ 7) หน้าที่รับผิดชอบต่อผู้มารับบริการหรือความช่วยเหลือมีมากเกินไป 8) ขาดการสนับสนุนส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 9) ไม่มีอำนาจในการทำงาน และ 10) ปัญหาส่วนตัวและอาชีพที่แก้ไขไม่ได้ เช่น คาดหวังต่อผลสำเร็จสูง มีอุดมคติมากเกินไป การคิดงาน และการไม่รู้จัดใช้เวลาว่างให้เป็น

⁹¹²Edwina A. McConnell, **Burnout in the nursing profession coping strategies, causes and costs** (London : The C.V. Mosby,1982), 72.

⁹¹³E.F. Iwanicki, "Toward understanding and alleviating teacher burnout" **Theory Into Practice** 22, 1 (Winter1983): 27-32.

⁹¹⁴Ibid.

⁹¹⁵J. Edelwish, **A burnout: Stage of disillusionment in the helping professions** (New York : Human Science,1980), 14.

ประโยชน์ หุ่นเทให้กับการทำงานมากเกินไปคาดหวังในสิ่งไม่จำเป็น ต้องมีอำนาจอย่างสมบูรณ์ มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับบุคคลอื่น ๆ และความรู้สึกโดดเดี่ยว⁹¹⁶

ชวาบและคณะ (Schwab and Others) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความท้อแท้ไว้ว่า ความท้อแท้้นั้นมาจากองค์ประกอบ 2 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) องค์ประกอบทางด้านองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1.1) ความขัดแย้งและความไม่เด่นชัดในบทบาทของการทำงาน 1.2) การที่ไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ 1.3) การไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน ไม่ว่าจะจาก สังกมหรือเพื่อนร่วมงาน 1.4) ระบบพิจารณาความดีความชอบขาดความเป็นธรรม และ 1.5) การที่ไม่มีอิสระในการทำงาน และ 2) องค์ประกอบทางด้านส่วนบุคคล ประกอบด้วย 2.1) ความคาดหวังในอาชีพการงาน และ 2.2) เพศและอายุ⁹¹⁷ ทั้งนี้ชวาบ และคณะยังได้กล่าวไว้อีกว่า ความท้อแท้ในการทำงานนั้นส่งผลกระทบต่อบุคคล ผู้ปฏิบัติงานหลายประการ ที่สำคัญได้แก่ 1) ทำงานน้อยลง ใช้เวลานานยิ่งขึ้น ขาดงานบ่อยครั้ง ละเลยไม่สนใจต่อภารกิจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ 2) แยกตัวออกจากผู้คนในครอบครัวและสังคัม 3) มีเจตคติที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น และ 4) มีปัญหาทางด้านสุขภาพ มักจะเจ็บป่วยบ่อยครั้ง คิ่มสุรามริยมากขึ้น⁹¹⁸

ฟรอนเดนเบอร์เกอร์ (Freudenberger) ได้กล่าวถึงสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้เกิดความท้อแท้ไว้ดังนี้คือ 1) สาเหตุของความท้อแท้้นั้นจะเป็นผลมาจากความพยายามที่จะบรรลุในสิ่งที่เป็นความคาดหวังด้วยการทุ่มเทตนเองในการปฏิบัติงาน แต่ผลของการปฏิบัติงานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ 2) สาเหตุของความท้อแท้ที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นภาระที่หนักได้แก่ เครื่องอำนวยความสะดวกในการสอนไม่เพียงพอ เช่น ขาดสื่อและขาดอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับบทเรียนแต่ละวิชา 3) การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารและ ผู้รับผิดชอบไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงาน และระบบการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม 4) ไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ 5) สาเหตุของความท้อแท้เนื่องมาจากภาระสรวบความยากลำบากในการที่จะหาวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมใช้กับนักเรียนที่มีความต้องการในการให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ 6) ครูที่มีความท้อแท้้นั้นมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ซึ่งนอกจาก การจัดกิจกรรม การเรียน การสอนแล้วยังรับผิดชอบงานธุรการงานความสัมพันธ์กับชุมชนและงานอื่นๆ ซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะทำงานและผู้บริหารของตน 7) เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานต่ำและไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายภายในครอบครัวและค่าครองชีพ และ 8) สาเหตุของความท้อแท้้นั้นเนื่องมาจากลักษณะ

⁹¹⁶ Bernard G. Suran and Edward P. Sheridan, "Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives," **Professional Psychology: Research and Practice** 16, 6 (November 1985): 741-752.

⁹¹⁷ Richard L. Schwab, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Educators burnout : Sources and consequences," **Educational administration quarterly** 10 , 3 (1986): 14-29.

⁹¹⁸ Ibid.

บางอย่างที่เกิดจากตัวครู เช่น ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างเพียงพอในด้านการสอน จึงทำให้ตนเองไม่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างเพียงพอ⁹¹⁹

เฟเบอร์และมิลเลอร์ (Faber and Miller) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความท้อแท้ของครูประกอบด้วย 1) ปัญหาด้านระเบียบวินัยของโรงเรียน 2) ความไม่เอาใจใส่ในการเรียนของนักเรียน 3) ห้องเรียนแน่นเกินไป 4) งานเอกสารมีมากเกินไป 5) การทดสอบต่าง ๆ มีมากเกินไป 6) รายได้ไม่เพียงพอ 7) ผู้ปกครองไม่ให้ความสนใจต่อปัญหาการเรียนของนักเรียน 8) ผู้ปกครองค่อนข้างจะจู้จู้วุ่นวาย 9) ปราศจากการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร และ 10) คำวิจารณ์ในทางไม่ดีต่ออาชีพครู⁹²⁰ ทั้งนี้เฟเบอร์และมิลเลอร์ ยังได้กล่าวไว้ว่า ครูที่เกิดความท้อแท้จะมีลักษณะอาการต่าง ๆ ปรากฏขึ้นมา ได้แก่ โกรธง่าย มีความกังวล หงุดหงิดอาการซึมเศร้า เบื่อหน่าย มีความรู้สึกผิด รวมไปถึงการใช้สุรายาเสพติด ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาต่อไปยังครอบครัวและชีวิตแต่งงาน ส่วนในด้านการปฏิบัติงานนั้น ครูที่เกิดความท้อแท้จะวางแผนเตรียมการสอนน้อยลง มีความเข้าใจในตัวนักเรียนลดลง ความคาดหวังและความพยายามที่จะทำงานด้วยความอดทนต่อปัญหาและเกิดความคับข้องใจในห้องเรียน มีความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์และทางด้านร่างกายบ่อยครั้ง โดยทั่วไปจะรู้สึกผูกพันและอุทิศเวลาให้กับการทำงานน้อยลง⁹²¹

มุลดารี (Muldary) ได้กล่าวถึง ผลของความท้อแท้ที่มีต่อบุคคล ในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้คือ 1) ผลของความท้อแท้ที่มีต่อการทำงานด้านจิตใจ ซึ่งผลของความท้อแท้ที่สำคัญ นั้นได้แก่ 1.1) การสูญเสียความตั้งใจและสมาธิในการทำงาน บุคคลที่ประสบกับความท้อแท้พบว่า ความตั้งใจ และสมาธิในการทำงาน ตลอดจนความสนใจต่อข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะเป็นไปอย่างลำบาก เพราะพวกเขาจะครุ่นคิดถึงแต่เรื่องราวที่ไม่ดีในอดีต หรือ ไม่ก็คิดถึงเรื่องราวในอนาคตที่ทำให้จิตใจเศร้าหมอง ในขณะที่ความสนใจในเหตุการณ์ปัจจุบันจะน้อยลงและแม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะยังทำงานปกติ แต่สภาพจิตใจของเขาอาจจะยังหมกมุ่นอยู่กับความคิดภายในอยู่ก็ได้ ผลของความท้อแท้ที่มีต่อความตั้งใจและสมาธิในการทำงานมีอยู่หลายระดับและหลายแบบด้วยกัน คือ ช่วงความสนใจในการทำงานจะสั้นลงและจะประกอบด้วยความเครียดและความวิตกกังวล พร้อมกับความรู้สึกทางอารมณ์ที่รุนแรง ซึ่งความเครียดที่เกิดขึ้นและสะสมเป็นเวลานาน โดยไม่สามารถขจัดออกไปได้ จะนำไปสู่ความท้อแท้และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คือ เกิดความผิดพลาดและละเลยต่องานในที่สุด 1.2) การแก้ปัญหาในการทำงาน บุคคลที่ประสบกับความท้อแท้ มักจะพบว่า ขาดความพยายามในการแก้ปัญหา และบางครั้งพวกเขาจะแก้ปัญหาจากระดับจิตใจสำนึก ยิ่งปัญหาที่เขาประสบอยู่ยุ่งยากมากก็จะทำให้พวกเขาลำบากมากยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหา พวกเขาจึงเกิดความวิตกกังวล ความตึงเครียดมากยิ่งขึ้นจึงทำให้ความตั้งใจและสมาธิในการแก้ปัญหา ยิ่งสั้นลง พวกเขาจะแก้ปัญหาโดยใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล 1.3) การเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคล นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งต่อการประกอบอาชีพ เพราะเจตคติจะทำให้บุคคลเกิดความรัก และมุ่งมั่นต่อการประกอบอาชีพอย่างแท้จริงแต่ในบุคคลที่ประสบกับความท้อแท้ นั้น พบว่าการเปลี่ยนแปลงเจตคติที่เกิดขึ้น โดย

⁹¹⁹R.H. Freudenberger, **The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions, Psychotherapy: Theory research and practice** (New York : McGraw-Hill, 1975), 75.

⁹²⁰Barry A. Farber and Julie Miller, "Teacher burnout: A psycho educational perspective," **Teachers College Record** 83, 2 (Winter 1981): 235-243.

⁹²¹Ibid.

จะเกิดเจตคติทางลบทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงออกทางพฤติกรรมในหลายรูปแบบที่สามารถสรุปได้ ดังนี้คือ 1.3.1) เจตคติทางลบต่อตนเอง บุคคลที่ประสบกับความท้อแท้ จะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและความมุ่งหวังในชีวิตต่ำลง พวกเขาจะรู้สึกไม่พึงพอใจตนเอง รู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถ ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความหมายและความสำคัญ 1.3.2) เจตคติทางลบต่อผู้มาขอรับบริการหรือผู้ที่มาขอความช่วยเหลือบุคคลที่ประสบกับความท้อแท้ จะปฏิบัติต่อผู้มาขอรับบริการด้วยท่าทีที่ไม่เต็มใจ ไม่ยินดียินร้าย นอกจากนี้ยังปฏิบัติต่อบุคคลเหล่านี้ราวกับเป็นวัตถุไม่มีชีวิตจิตใจ มักปัดความรับผิดชอบไม่สนใจต่อผู้รับบริการ ไม่ในใจที่จะแก้ปัญหาและจะใช้วิธีการที่เข้มงวดเกินไปกับผู้ขอรับบริการ และ 1.3.3) เจตคติทางลบที่มีต่อผู้ร่วมงาน บุคคลที่ประสบความท้อแท้ จะแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการแยกตัวออกจากกลุ่ม หลีกเลียงการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มมีความรู้สึกต่อผู้ร่วมงานเป็นคนโง่และไร้สาระ ชอบจับผิดและตำหนิผู้ร่วมงาน พร้อมกันนั้นความอดทนต่อผู้ร่วมงานจะลดน้อยลง และในที่สุดจะแยกตัวเองออกจากกลุ่มและสังคม 1.4) ปลีกตัวจากผู้รับบริการ บุคคลที่ประสบความท้อแท้ จะมีความอ่อนล้าทางอารมณ์พร้อมกันนั้นจะปลีกตัวจากผู้รับบริการ โดยการหลีกเลียงไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ที่รับบริการ ซึ่งสังเกตได้จาก การลาหยุดงาน ความเชื่องช้าในการปฏิบัติงาน และ 1.5) การสูญเสียอุดมคติและความกระตือรือร้นในการทำงาน บุคคลจะเริ่มการทำงานด้วยอุดมคติที่สูง มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมาก แต่เมื่อพบว่าทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่เป็นไปตามที่คิดและคาดหวังของตนอุดมคติในการทำงานน้อยลง ความกระตือรือร้นการทำงานหมดไป และ 2) ผลของความท้อแท้ที่มีต่อการทำงานด้านอารมณ์ ความท้อแท้จะทำให้บุคคลเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์อย่างหนัก ลักษณะอาการที่พบเห็นกันมาก ได้แก่ ความรู้สึกอ่อนเปลี้ยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้ที่มีความรู้สึกท้อแท้จะรู้สึกว่าพลังงานของตนเหลืออยู่น้อยเหลือเกิน ต้องรวบรวมพลังอย่างมากจึงจะทำงานให้หมดไปในแต่ละวัน บางรายถึงกับรู้สึกว่าตนไม่มีเรี่ยวแรงเหลืออยู่เลย ไม่สามารถเคลื่อนไหวไปทำงานได้⁹²² นอกจากนี้มุลดาเรียยังศึกษาค้นพบว่า กลุ่มอาการ ท้อแท้ในการทำงานมีอาการและอาการแสดง แบ่งออกได้ 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ร่างกาย มีอาการอ่อนเพลีย เมื่อยล้าตามร่างกาย นอนหลับยาก หรือนอนหลับแล้วไม่อยากลุกจากที่นอน มีปัญหาการทำงานของระบบต่างๆ ในร่างกาย ซึ่งเป็นการตอบสนองจากการเกิดความเครียดที่เรื้อรัง เช่น มีปัญหาเกี่ยวกับระบบทางเดินอาหาร คลื่นไส้ ท้องเสีย เกิดแผลในกระเพาะอาหารและลำไส้ น้ำหนักเพิ่มหรือลดจากปกติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนิสัยในการรับประทานอาหาร วิถีชีวิตระมัดระวังสุขภาพแบบไม่แกรน ปวดหลัง ปวดตามกล้ามเนื้อ ภูมิคุ้มกันต่ำลง เป็นหวัดบ่อยติดเชื่อได้ง่าย และได้รับบาดเจ็บบ่อยๆ ด้านที่ 2 จิตใจและอารมณ์ คือ มีการเปลี่ยนแปลง 1) ความรู้สึก มีความวิตกกังวล ซึมเศร้า เฉยเมย ไม่พึงพอใจ อารมณ์ฉุนเฉียว แปรปรวน อารมณ์เสถียร ควบคุมอารมณ์ได้ยาก มีความคับข้องใจ มีการแสดงออกเหมือนคนสิ้นหวัง ความคิดขัดแย้งและสับสน ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจลดลง ขาดสมาธิในการทำงาน มองเห็นคุณค่าของความเป็นคนลดลง มักแสดงความโกรธและพฤติกรรมที่แข็งกระด้างปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือ ขาดการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ขาดคุณธรรมและศีลธรรมไม่สนใจทำงาน มักจับผิด และตำหนิผู้อื่น รู้สึกสิ้นหวังหนีจากความจริงและปกป้องตนเอง 2) ทักษะคิด เกิดความรู้สึกในด้านลบต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้รับบริการ และ ด้านที่ 3 พฤติกรรม มีการเปลี่ยนแปลงนิสัยในการรับประทานอาหาร มีการแยกตัวจากผู้ร่วมงาน

⁹²²T.W. Muldary, **Burnout and health professionals : Manifestations and management**

และผู้ป่วย ชอบจับผิดและตำหนิผู้อื่น หลีกเลี้ยงงาน ขาดงานทำงานผิดพลาดบ่อยและหลงลืมง่าย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง มีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน และบุคคลรอบข้าง มองเห็นคุณค่าความเป็นคนลดลง ทำให้ปฏิบัติต่อผู้รับบริการเสมือนหนึ่งวัตถุ ต้องพึ่งพาบางประเภท หรือสารเสพติด เพื่อช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด รวมทั้งมีความรู้สึกอยากลาออกหรืออยากฆ่าตัวตาย⁹²³

พ็อตเตอร์ (Potter) ได้แสดงทัศนคติลักษณะอาการของผู้ที่มีความท้อแท้ในการทำงาน ไว้ดังนี้คือ 1) ภาวะอารมณ์ในด้านลบ เช่น หมดหวัง โกรธ คัดค้าน ไม่พอใจ มีความทุกข์ใจ ซึ่งอาการเหล่านี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่บ้านและที่ทำงาน และเมื่อเกิดอาการติดต่อกันเป็นเวลานานๆ จะทำให้คนๆ นั้นเกิดความรู้สึกหมดหวัง และท้อแท้ 2) ปัญหาในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลที่ท้อแท้จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นน้อยลงหากมีภาวะคัดค้าน บุคคลที่มีความท้อแท้แล้วจะใส่อารมณ์กับคนอื่น ๆ และอาจจะแยกตัวออกจากสังคม ทำให้ยากที่ใครๆ จะเข้าไปช่วยเหลือได้ 3) ปัญหาสุขภาพ เมื่อมีปัญหาทางด้านอารมณ์ จะทำให้ส่งผลถึงสุขภาพ ทำให้อ่อนแอ เป็นหวัด ปวดหัว นอนไม่หลับ และปวดหลังบ่อยๆ ได้ ซึ่งอาการเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะแสดงให้เห็นความเหนื่อยและอ่อนล้า 4) ผลการทำงานต่ำลง เมื่อมีอาการของความท้อแท้ที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความเบื่อ งานและไม่รู้สึกตื่นเต้นอยากจะทำงานอีกต่อไป จึงทำให้ไม่มีผลงานที่มีคุณภาพเกิดขึ้น 5) หลงเดินทางผิด เพื่อรับมือกับปัญหาในการทำงานและผลงานที่ได้มาไม่มีคุณภาพ ผู้ที่มีอาการของความท้อแท้ ก็จะพึ่งพาเหล้า ยาเสพติด สูบบุหรี่ และดื่มกาแฟมากกว่าเดิม ใช้สารต่างๆ เหล่านี้แก้ปัญหาในทางที่ผิดๆ และ 6) รู้สึกตัวเองไม่มีคุณค่า ไม่มีความหมาย จากการทำเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน จะกลายเป็นคนมองโลกในแง่ร้าย ขาดจุดหมายในการทำงาน มีความรู้สึกเยาะเย้ยผู้อื่น ถ้าวร้าวมากขึ้น ส่งผลให้ไม่เกิดผลงาน ไม่อยากทำงาน เพราะรู้สึกว่าทำงานไปไม่มีประโยชน์⁹²⁴

ฟร็อดเนนเบอร์เกอร์ (Freudenberger) ได้ทำการศึกษาถึงอาการของความท้อแท้ โดยการสังเกตจากเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย จิตใจ และสภาพของการปรับตัวของคณะครูผู้ที่มีความท้อแท้ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สรุปได้ดังนี้คือ 1) เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานและต้องการตัดสินใจ พบว่าผู้ที่มีความท้อแท้จะจัดการกับปัญหาดังกล่าวมักจะไม่ได้ผล 2) ผู้ที่มีความท้อแท้จะมีความรู้สึกว่า งานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นทำให้จิตใจห่อเหี่ยว 3) ผู้ที่มีความท้อแท้จะมีความรู้สึกอ่อนเพลียขณะตื่นนอนในตอนเช้าทุกๆ วัน เมื่อนึกถึงภารกิจที่ต้องทำประจำวัน 4) ผู้ที่มีความท้อแท้จะเกิดความรู้สึกเบื่อกับงานที่ตนทำอยู่เป็นประจำ และรู้สึกว่าไม่อยากทำงานนั้นอีกต่อไป 5) ผู้ที่มีความท้อแท้จะเกิดความเครียดและวิตกกังวลว่างานที่ปฏิบัตินั้นจะไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ 6) ผู้ที่มีความท้อแท้จะเกิดความรู้สึกท้อแท้ หมดหวังในชีวิต สูญเสียความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจที่จะให้ความช่วยเหลือนักเรียน และ 7) ผู้ที่มีความท้อแท้จะมีน้ำหนักลดลงเนื่องจากเบื่ออาหาร และมีอาการระบบย่อยอาหาร ทำให้กระเพาะอาหารพิการ มีอาการปวดศีรษะเกิดขึ้นบ่อยครั้งและเป็นหวัดเรื้อรัง⁹²⁵

⁹²³ Ibid.

⁹²⁴ Beverly A. Potter, **Preventing job burnout** (CA: Crisp Publications, Inc., 1987), 3.

⁹²⁵ H. J. Freudenberger, "The staff burnout syndrome in alternative institutions," **Psychotherapy: Theory, Research and Practice** 12, 1 (1975): 73-82.

สำหรับการวัดความท้อแท้ นั้น แมสลาชและแจคสัน (Maslach and Jackson) ได้สร้างและพัฒนาแบบวัดความท้อแท้ ที่เรียกว่า Maslach Burnout Inventory (MBI) ขึ้นเป็นมาตรฐานในการประเมินความท้อแท้ ครอบคลุมกลุ่มอาการท้อแท้ทั้งทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคล และความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบเป็นผู้ประเมินความถี่และความรุนแรงของการเกิดความรู้สึกดังกล่าวด้วยตนเอง แบบวัดนี้ได้หาความตรงโดยส่วนรวม (convergent validity) และความตรงตามอำนาจจำแนก (discriminant validity) ในกลุ่มบุคคลผู้ทำงานด้านบริการสังคมในหลายสาขาอาชีพ ด้วยการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความท้อแท้ที่ประเมินด้วยตนเองของแต่ละบุคคลกับคะแนนพฤติกรรมที่ประเมินโดยบุคคลใกล้ชิดและลักษณะงาน แล้วทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความท้อแท้ในแต่ละด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,316 คน ได้ค่าทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคลและความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน .90 .79 และ .71 ตามลำดับ และหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการทดสอบซ้ำ (test-retest reliability) ของเครื่องมือ ในกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม กลุ่มที่ 1 นั้น ได้แก่ นักศึกษาปริญญาโททางสังคมสงเคราะห์ และผู้บริหารทางสาธารณสุข จำนวน 53 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการทดสอบซ้ำทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคลและความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน .82 .60 และ .80 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่ 2 นั้น ได้แก่ครูจำนวน 248 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการทดสอบซ้ำทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคลและความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน .60 .54 และ .57 ตามลำดับ นอกจากนี้ แมสแลช (Maslach) ยังหาความสัมพันธ์ของความท้อแท้ในแต่ละด้าน โดยใช้แบบวัดความท้อแท้วัดในกลุ่มบุคคลผู้ทำงานด้านบริการสังคมหลายสาขาอาชีพจำนวน 11,067 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความท้อแท้ทางด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคล ความอ่อนล้าทางอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน การสูญเสียความสัมพันธะระหว่างบุคคลและความรู้สึกที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹²⁶

การใช้ Maslach Burnout Inventory (MBI) เป็นเครื่องมือมีข้อดีกว่าการใช้แบบวัดตัวอื่นเพราะด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้คือ 1) Maslach Burnout Inventory (MBI) นั้น ให้ภาพของอาการท้อแท้ครอบคลุมกว่าแบบวัดอื่น ๆ เพราะวัดทั้งสามองค์ประกอบ ไม่จำกัดเฉพาะอาการอ่อนล้าทางอารมณ์ และ 2) ข้อมูลจากการวัดด้วย Maslach Burnout Inventory (MBI) มีมากมายทั้งในการวิจัยจากต่างประเทศและในประเทศ จึงทำให้สามารถเปรียบเทียบผลระหว่างการวิจัยและก่อให้เกิดการสังสมความรู้เรื่องนี้อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น⁹²⁷ ซึ่งวิธีการทดสอบนั้นได้กำหนดเงื่อนไขและคุณลักษณะสำคัญๆ ไว้ดังนี้คือ 1) การประเมินอาจทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ แต่ต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นส่วนตัวที่จะตอบข้อคำถามด้วย

⁹²⁶ หฤทัย กงไกรจักร, “สุขภาพจิต การดูแลตนเอง และความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาให้คำปรึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 73-74.

⁹²⁷ สงวน ลือเกียรติบัณฑิต, “อาการเหนื่อยหน่ายในการทำงาน: การวิจัยในประเทศไทย สาเหตุและผลที่ตามมา,” วารสารสงขลานครินทร์ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 5, 3 (ก.ย.-ธ.ค. 2542): 281-297.

ตนเอง 2) การรักษาความลับของผู้รับการทดสอบ เนื่องด้วยความละเอียดอ่อนของข้อคำถามบางข้อ ผู้รับการทดสอบต้องรู้สึกเป็นอิสระและสบายใจที่จะแสดงความรู้สึกที่เขาถือออกมาได้เต็มที่ ดังนั้น หากสามารถจัดการทดสอบแบบที่เป็นอุดมคติ ผู้รับการทดสอบควรให้เป็นแบบนิรนาม แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการเช่นนั้นได้ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องระบุตัวผู้รับการทดสอบ เช่น การวิจัยระยะยาว ก็ควรทำเป็นรหัสหรือเครื่องหมายแทนการเปิดเผยตัวบุคคลที่แท้จริงของผู้รับการทดสอบ 3) หลีกเลี่ยงความคุ้นชินกับความท้อแท้ เพื่อลดผลกระทบที่มาจากความเชื่อหรือความคาดหวังส่วนบุคคลผู้รับการทดสอบต้องไม่รู้ว่าตัวเองก่อนว่าเป็นแบบวัดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ทดสอบควรชี้แจงว่าค่าคะแนนที่ได้เป็นการสำรวจทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ทำและไม่ควรเชื่อมโยงให้รู้ตัวว่ากำลังถูกประเมินเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และ 4) ผู้จัดหรือผู้รับผิดชอบการทดสอบไม่ควรเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการทดสอบ เพราะอาจส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตอบตามจริงน้อยลง⁹²⁸

ดร. สุนทรายุทธ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความท้อแท้ในการทำงานของครูไว้ดังนี้คือ 1) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน และช่วยเหลือในการทำงาน 2) เพื่อนร่วมงานต้องสร้างบรรยากาศของความกระตือรือร้นในการทำงาน 3) การให้ความเป็นอิสระและร่วมรับผิดชอบต่อการวางแผน และการสร้างแนวปฏิบัติในหน่วยงาน 4) มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี 5) สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร 6) สร้างแรงจูงใจจากนักเรียนให้รู้สึกมีความสุขในการเรียน 7) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตส่วนบุคคลและของบุคลากรในหน่วยงาน 8) มีการเสริมแรงในการทำงานเพื่อเพิ่มความรู้สึกที่ดี และ 9) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ของหน่วยงาน⁹²⁹

3.5 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

1) ความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายคำว่า “ขัดแย้ง” ไว้ว่า เป็นกิริยา หมายถึง ไม่ลงรอยกันครั้งหนึ่งทำให้เป็นอาการนามจึงสำเร็จรูปเป็น “ความขัดแย้ง” หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน⁹³⁰ นักวิชาการทั้งหลาย เช่น ชมิดท์ (Schmidt,1974) ฟิลเลย์ (Filley,1975) กอร์ทเนอร์ (Gortner,1977) แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn,1978) โทมัส (Thomas,1979) จุงและแมกกินสัน (Chung and Magginson,1981) นิวแมนน์และบรูล (Pneuman and Bruehl,1982) บราวน์ (Brown,1983) เดวิด(David,1983) ด้อยท์ซ์ (Deutsch,1983) สโตนเนอร์ (Stoner,1983) จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson,1987) และโรบบินส์ (Robbins,1998) เป็นต้นได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุภาคประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปที่มีความสนใจ

⁹²⁸ วิไล เสรีสิทธิพิทักษ์, “ภาวะหมดไฟ: ความหมาย แบบทดสอบ และแนวทางป้องกันแก้ไข,” วารสารสถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จพระยา 1, 2 (กันยายน 2550): 121-130.

⁹²⁹ ดร. สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 288-289.

⁹³⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

แตกต่างกัน เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้แค้นฝ่ายตรงข้าม

โรบบินส์ (Robbins) ได้กล่าวถึง ทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีอยู่ 3 ทักษะด้วยกัน ได้แก่ 1) Traditional view ซึ่งเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ถึงปัญหาในกลุ่ม ถึงควรต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น 2) Human relations view ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ เป็นธรรมชาติของกลุ่ม ความขัดแย้งอาจมีสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลลบเสมอไป ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของกลุ่มให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็ได้ และ 3) Integrationist view ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งมิใช่อาจก่อให้เกิดผลลบเท่านั้น แต่ยังเป็นว่า บางครั้งความขัดแย้งเป็นความจำเป็นต้องให้เกิดมีขึ้น (absolutely necessary) เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมิได้เป็นเรื่องดีทั้งหมด ความขัดแย้งที่สนับสนุนการทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรืออาจเรียกว่า “ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์” เรียกว่า Functional conflicts ส่วนความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย หรือทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่ม เรียกว่า Dysfunctional conflicts⁹³¹

ฟิลเลย์ (Fillely) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับลักษณะของความขัดแย้งไว้ว่ามี 5 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย 2) มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความแตกต่างด้านความคิดเห็น 3) พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็น ไปเพื่อชนะหรือแพ้ 4) สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม และ 5) แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง⁹³² บราวน์ (Brown) ได้อธิบายถึง ความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ด้านที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความสนใจและพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้เช่นเดียวกับพฤติกรรมที่อาจไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งผลของความสนใจและพฤติกรรมจะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่ 1 หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้และมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่ 2 หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่ 3 บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน และ ลักษณะที่ 4 บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน⁹³³

กระบวนการของความขัดแย้งนั้น พอนด์ (Pondy) ได้แสดงทักษะไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแอบแฝงของความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ 4) ความขัดแย้งที่เปิดเผย

⁹³¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior : Concepts Controversies and Application**, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983), 337-340.

⁹³² Alan C. Fillely, **Interpersonal Conflict Resolution** (IL: Scott Foreman and Company, 1975), 4.

⁹³³ David L. Brown, **Managing Conflict of Organization Interfaces** (Massachusetts : Addison-Wesley, 1983), 5-6.

และ 5) สภาพภายหลังจากการเกิดความขัดแย้ง⁹³⁴ ฟิลเลย์ (Filey) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สภาพการณ์ก่อนหน้า 2) ความขัดแย้งที่กลุ่มรู้ 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ 4) ความขัดแย้งที่เปิดเผย 5) การแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งหรือเพื่อให้มีการเผชิญหน้า และ 6) ผลที่เกิดตามมา⁹³⁵ โทมัส (Thomas) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เกิดความคับข้องใจ 2) การสร้างความคิดต่างๆ ของตัวเองขึ้นมา 3) พฤติกรรมที่แสดงออก และ 4) ผลของพฤติกรรมนั้นๆ⁹³⁶ โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน 2) การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล 3) พฤติกรรมที่แสดงออก และ 4) ผลของความขัดแย้ง⁹³⁷

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น เหล่านี้นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้แสดงทัศนะไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างของบุคลิกภาพ 2) ความแตกต่างของค่านิยม 3) ความแตกต่างของการรับรู้ 4) ความแตกต่างของเป้าหมาย 5) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด 6) การพึ่งพาอาศัยของบุคคล 7) ความกดดันต่อบทบาท และ 8) ความแตกต่างของสถานภาพ⁹³⁸ เดอ โบโน (De Bono) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน 2) เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน และ 3) เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน⁹³⁹ ทรัสต์ตี (Trusty) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีค่านิยมที่ต่างกันไป 2) การท้าทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ และ 3) การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล⁹⁴⁰

⁹³⁴ Louis R. Pondy, "Organizational Conflict : Concepts and Model," **Administrative Science Quarterly** 12, 2 (September 1967) : 301.

⁹³⁵ Alan C. Filley, **Interpersonal Conflict Resolution** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975), 8-10.

⁹³⁶ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago :RandMcNally College Publishing Company, 1976), 895.

⁹³⁷ Stephen P. Robbins, **Organization Behavior: Concepts Controversies and Application**, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), 340.

⁹³⁸ Alexander Hamilton Institute, **Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive** (New York : Modern Business, 1983), 31 – 38.

⁹³⁹ Edward De Bono, **Conflict: A Better Way to Resolve Them** (Middlesex, England: Penguin Books Ltd., 1987), 47-73.

⁹⁴⁰ Francis M. Trusty, "Managing the Tensions that Go with the Planning Process," in **Strategic Planning and Leadership in Continuing Education**, ed. Robert G. Simerly and Associates (San Francisco : Jossey-Bass, 1987), 105.

อีกประการหนึ่งเมื่อทำการพิจารณาหน้าต่างโจฮารี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) และ แฮรี่ อิงแฮม (Hery Ingham) แล้วสามารถทราบได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นเกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา (เรารู้หรือไม่รู้) และมิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น (คนอื่นรู้หรือไม่รู้) จากมิติทั้ง 2 ดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
คนอื่นรู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
คนอื่นไม่รู้	แบบที่ 1 ซ่อนเร้น	แบบที่ 1 ต่างฝ่ายต่างไม่รู้

แผนภูมิที่ 15 แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวความคิดหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

ที่มา : Edward De Bono, **Conflict: A Better Way to Resolve Them** (Middlesex, England: Penguin Books Ltd.,1987), 25.

จากแผนภูมิดังกล่าวสามารถอธิบายถึงรายละเอียดได้ดังนี้คือ แบบที่ 1 ตนเองรู้และคนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่เปิดเผย ง่ายต่อการติดต่อสัมพันธ์ ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง แบบที่ 2 ตนเองไม่รู้แต่คนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่มองไม่เห็นตนเอง ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ตนเองคือตัวปัญหา มักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เตือนไม่ได้เพราะเชื่อว่าความคิดของตนถูกต้องและดีกว่าความคิดของคนอื่นเสมอ บุคคลแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ แบบที่ 3 ตนเองรู้แต่คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะซ่อนเร้น เป็นลักษณะที่กลัวคนอื่นรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออกเป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออกมักเก็บกดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเอง บุคคลแบบนี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ และ แบบที่ 4 ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ แบบนี้อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้ตลอดเวลา และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง⁹⁴¹

สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น วอลตันและดัตตัน (Walton and Duttun) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด 2) ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนกขององค์กร 3) การขึ้นต่อกันของงานในองค์กร และ 4) ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนกงาน⁹⁴² จุงและแมกกินสัน (Chung and Magginson) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม 2) ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน 3) ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน 4) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด 5) ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับการรางวัล และ 6) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการ

⁹⁴¹ Edward De Bono, **Conflict: A Better Way to Resolve Them** (Middlesex, England: Penguin Books Ltd.,1987), 25.

⁹⁴² Richard W. Walton and John M. Duttun, "The Management of Interdepartment Conflict," **Administrative Science Quarterly** 14, 3 (March 1969) : 73 – 74.

ส่วนตัว⁹⁴³ เฟลด์แมนและอาโม่ลด์ (Feldman and Arnold) ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงาน และความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน และ 2) ระบบการควบคุมภายใน เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขัน ผลเสียของระบบควบคุม การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ⁹⁴⁴

สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นนั้น ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) สถานการณ์ที่เป้าหมายไปด้วยกันไม่ได้ 2) มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือวิธีการจัดสรรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา 3) ปัญหาความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร และ 4) ความแตกต่างในการรับรู้⁹⁴⁵ วอลตันและแมคเคอร์ซี่ (Walton and Mckersie) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับรูปนัย 2) การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากความกดดัน ให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัย หรือนอร์มการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง 3) การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอันเกิดจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์⁹⁴⁶ ชมิดท์ (Schmidt) ได้แสดงทัศนะไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) ข้อมูลต่างกัน 2) เป้าหมายต่างกัน 3) ค่านิยมต่างกัน 4) ความเชื่อต่างกัน 5) ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน 6) โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบราชการ 7) มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์กร 8) การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง และ 9) พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ในองค์กรเดียวกัน⁹⁴⁷ แคทซ์ และ คาน (Katz and Kahn) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ 3) ความคาดหวังในบทบาท 4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ และ 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ⁹⁴⁸ ไมล์ส (Miles) ได้แสดงทัศนะไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน 2) ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ 3) ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 4)

⁹⁴³Kae H. Chung and Leon C. Megginson, **Organizational behavior: developing managerial skills** (New York: Harper & Row,1981), 255-259.

⁹⁴⁴Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, 2nd ed. (Singapore : MaGraw – Hill, 1985), 513.

⁹⁴⁵Joseph A. Litterer, **The Analysis of Organizations** (New York : Wiley,1965), 76.

⁹⁴⁶Richard W. Walton and Robert B. Mckersie, **A Behavioral Theory of Negotiations** (New York : McGraw-Hill., 1965 : 288.

⁹⁴⁷Warren H. Schmidt, “Conflict: A Power Process for (Good or Bad) Change,” **Manager Review** 18, 12 (December 1974): 6-8.

⁹⁴⁸Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 650.

อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 5) การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน 6) ความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล และ 7) ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว⁹⁴⁹ เมสคอน แอลเบอร์ต และเคคูรี (Mescon, Albert, and Khedouri) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน 3) วัตถุประสงค์แตกต่างกัน 4) การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน 5) สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน และ 6) การสื่อสารที่ไม่ดี⁹⁵⁰ นิวแมนและบรูค (Pneuman and Bruehl) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล 2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล กล่าวคือปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสาร (communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีความหมาย และ 3) สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น เป็นต้น⁹⁵¹ โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไปจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ 2) โครงสร้าง โครงสร้างในที่นี้หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งได้แก่ขนาดขององค์กร ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงานมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แบบของผู้นำ เป็นต้น จะเห็นว่า ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่เท่าใด จะมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น เมื่อเกิดมีการคัดเลือกตัวบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย และ 3) ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคลสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นต้นเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นอายุที่แตกต่างกัน หรือบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ตลอดจนค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งด้วยกันทั้งสิ้น⁹⁵² วิจค์ (Wijk) ได้แสดงทัศนะไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ 4) ความขาดแคลนของทรัพยากร 5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ 6) ลักษณะของบุคคล⁹⁵³ นิวแมน, วอร์เรน และแมคกิล (Newman, Warren and McGill) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 2) โครงสร้างขององค์กรรวมถึงการบริหาร 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยมเป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท 4) อำนาจและ

⁹⁴⁹R.H. Miles, **Macro Organizational Behavior** (Illinois : Scott, Foreman, 1980), 115.

⁹⁵⁰Michael H. Mescon, Michael Albert, and Franklin Khedouri, **Management** (New York : Harper and Row, 1981), 659-661.

⁹⁵¹Roy W. Pneuman and Magaret E. Bruehl, **Managing Conflicts : A Complete Process Centered Handbook** (New Jersey : Prentice – Hall, 1982), 35.

⁹⁵²Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**. 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1983), 340-341.

⁹⁵³Gilles Van Wijk, **Organization Theory** (New York : Facts on File, 1984), 63.

หน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร⁹⁵⁴ ทรัสต์ (Trusty) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่นหรือมีอำนาจเหนือผู้อื่น 3) การมีความรับผิดชอบที่ซ้ำหรือเหลื่อมล้ำกัน และ 4) ความจำกัดและความไม่เพียงพอของทรัพยากร⁹⁵⁵

ประเภทของความขัดแย้งนั้น เกทเซล และคณะ (Getzels and others) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในบทบาท 2) ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาทและความต้องการส่วนบุคคล และ 3) ระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน⁹⁵⁶ ฟิชเชอร์ (Fisher) ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์ และ 2) ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ⁹⁵⁷ สวิงเกิล (Swingle) ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย และ 2) ความขัดแย้งในด้านวิธีการ⁹⁵⁸ นัดสัน และฟรินเนอร์ (Knudson and Fleenor) ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งแบบระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย และ 2) ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย⁹⁵⁹ ลูธานส์ (Luthans) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (functional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย 3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and staff conflict) และ 4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (formal informal conflict)⁹⁶⁰ สมิธและคณะ (Smith and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่นความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการ

⁹⁵⁴ William H. Newman, Kirky E. Warren, and Andrew R. McGill, **The Process of Management Strategy, Action, Results**, 6th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1987), 344-346.

⁹⁵⁵ Francis M. Trusty, "Managing the Tensions that Go with the Planning Process," in **Strategic Planning and Leadership in Continuing Education**, ed. Robert G. Simerly and Associates (San Francisco : Jossey-Bass, 1987), 105.

⁹⁵⁶ Jacob W. Getzels, James M. Lipham and Roald F. Campbell, **Education Administration as Social Process** (New York : Harper and Row, 1968), 216.

⁹⁵⁷ Aubrey B. Fisher, **Small Group Decision Making** (Massachusetts : Addison Wesley, 1969), 230.

⁹⁵⁸ Pual B. Swingle, **The Management of Power** (New York : Willey, 1976), 42.

⁹⁵⁹ Harry H. Knudson and Patric C. Fleenor, **Organizational Behavior** (Massachusetts Winthrop Inc., 1978), 376.

⁹⁶⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior** (New York: McGraw-Hill International Book Company, Inc., 1981), 380-381.

ปฏิบัติงานขององค์กร และ 2) ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน⁹⁶¹

เฮลลริเกิล และ สโลคัม (Hellriegel and Slocum) ได้แบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 5 ระดับ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกละหว่างสิ่งใด 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่พัฒนามาจากระดับที่ 2 ที่ขยายวงกว้างออกไป 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มที่มีเป้าหมาย ความคิด ค่านิยม ที่แตกต่างกัน และ 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (intraorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งของทุกระดับที่เกิดขึ้นในองค์กร⁹⁶²

พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของบุคคลนั้น ซิมเมล (Simmel) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ 3) การประนีประนอม และ 4) การคืนดีกัน⁹⁶³ มาร์ช และ ซิมอน (March and Simon) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูล ข่าวสาร 2) การเกลี้ยกล่อมโดยใช้เทคนิคศิลปะชักจูงเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน 3) การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และ 4) กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง⁹⁶⁴ ฟอลเล็ต (Follett) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 อย่าง ได้แก่ 1) การเอาชนะ (domination) 2) การประนีประนอม (compromise) และ 3) วิธีผสมผสาน (integrated solution)⁹⁶⁵ บาร์เรตต์ (Barrett) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 อย่าง ได้แก่ 1) ประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและขององค์กรให้สอดคล้อง 2) ผสมผสานระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและขององค์กร และ 3) การแลกเปลี่ยน คือให้สิ่งจูงใจแก่คนงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงาน⁹⁶⁶ เบลคและมูตัน (Black and Mouton) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 อย่าง ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) กดไว้ 3)

⁹⁶¹Staurt C. Smith and others, **School Leadership : Handbook for Survival** (Eugene :University of Oregon, 1981), 277.

⁹⁶²Don Hellriegel and John W. Slocum, **Organizational Behavior**, 2nd ed. (Paul : West Publishing Company, 1979), 505 – 520.

⁹⁶³Georgo Simmel, **Conflict and the Need of Group Affiliations** Kurt H. Wolf (IL: Free Press, 1955), 107.

⁹⁶⁴James March and Herbert A. Simon, **Organization** (New York : Wiley, 1958), 129.

⁹⁶⁵Edgar L. Morphet, Roe L. Johns, and Theodore L. Reller, **Educational Administrations**, 2nd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1967), 169.

⁹⁶⁶John H. Barrett, **Individual Goals and Organization Objective : A Study of Interrelation Mechanisms** (Ann Arbor : Institute for Social Research, 1970), 285.

ประนีประนอม 4) กลบให้เรียบ และ 5) แบบเผชิญหน้า⁹⁶⁷ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อที่จะใช้วัดวิธีการบริหารจัดการหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง เรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ของความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ (cooperativeness) มิติที่สองคือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (assertiveness) โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติดังกล่าว และพฤติกรรมทั้ง 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลางและสูงที่แสดงออก จึงได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งไว้ 5 อย่าง ได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง 2) การร่วมมือ (collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น 3) การประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ 4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยชาไม่สนใจความขัดแย้งของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยชาไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ 5) การยอมให้ (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม⁹⁶⁸ ฟิลเลย์ (Filley) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 อย่าง ได้แก่ 1) วิธีชนะ-ชนะ คือทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) วิธีชนะ-แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์ และ 3) วิธีแพ้-แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ⁹⁶⁹ แคพลอว์ (Caplow) ได้แสดงทัศนะไว้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ 2) ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง 3) ปรับองค์การใหม่ และ 4) ประนีประนอม⁹⁷⁰ เบลค, เซฟพาร์ด และมูตัน (Blake shepared and Mouton) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลง

⁹⁶⁷ Robert A. Black and James S. Mouton, "The Fifth Achievement," Applied Behavioral Science 6, 4 (May 1970) : 413 – 425.

⁹⁶⁸ Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilman, **Thomas-Kilman conflict mode instrument** (Tuxedo, NY : XICOM, 1974), 11– 16.

⁹⁶⁹ Alan C. Filley, **Interpersonal Conflict Regulation** (Illinois : Scott, Foresman and Company, 1975), 22-23.

⁹⁷⁰ Theodor Caplow, **How to Any Organization** (Illinois : The Dryden Press, 1976),169.

เป็นไปไม่ได้ และ 3) ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำการตกลงกันได้⁹⁷¹ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปสู่ การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

กระตือรือร้น	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงได้ แต่การ ตกลงก็เป็นไปได้	ถึงแม้จะมีความ ขัดแย้งก็สามารถทำ ความตกลงกันได้	สูง
ปฏิกิริยา (อารมณ์)	แพ้ – ชนะ การต่อสู้ เพื่ออำนาจ	ถอนตัว	การแก้ปัญหา	ผลประโยชน์
	การสอดแทรก ของคนกลาง	การแยกตัว	ต่อรอง	
ไม่กระตือรือร้น	ตามขงการกรม	ละเลย	อยู่อย่างสงบ	ต่ำ

แผนภูมิที่ 16 แผนภูมิแสดงสมมุติฐาน 3 ประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human perources**, 3rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977), 298.

ลอว์เลส (Lawless) ได้แสดงทัศนคติไว้ 3 อย่าง ได้แก่ 1) เลือก ก. หรือ เลือก ข. 2) พยายาม ประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข. และ 3) พยายามที่จะหลีกเลี่ยงทั้งสองอย่าง⁹⁷² โทมัส (Thomas) ได้แสดงทัศนคติ 5 อย่าง ได้แก่ 1) การแข่งขัน 2) การแก้ปัญหาร่วมกัน 3) การถอยหนี 4) การขอมตาม และ 5) การประนีประนอม⁹⁷³ โฮวาทและลอนดอน (Howat and London) ได้แสดงทัศนคติไว้ 5 อย่าง ได้แก่ 1) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็น วิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล่าวที่จะแสดง ความคิดเห็นอย่างชัดเจน หัววิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหามันกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว 2) วิธี หลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่า มี ปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

⁹⁷¹Robert R. Black, Herbert A. Shepard And Jame S. Mouton, **Management of Organizational Behavior: Utilization Human Resources**, 3rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1977), 298.

⁹⁷²David J. Lawless, **Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management**, 2nd ed. (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1979), 350 – 351.

⁹⁷³Kenneth W. Thomas, **Organizational Behavior** (Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979), 889-935.

3) วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน 4) การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย่ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ และ 5) การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้⁹⁷⁴ นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl) ได้แสดงทัศนะไว้ 3 อย่าง ได้แก่ 1) การอยู่เฉย ๆ 2) การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง 3) การบริหารความขัดแย้ง เป็นการรักษาสภาพความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน⁹⁷⁵ เทอร์เนอร์และวีด (Turner and Weed) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) พวกหันหน้าผู้จะแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ ได้แก่ ใจดีผู้เสียและเผชิญหน้า 2) พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืนทำอย่างอื่นดีกว่าและหลบดีกว่า และ 3) พวกหน่วยงูโจวมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ออกแนวหน้าและโจมตีข้างหลัง⁹⁷⁶ คอนเนลลี, กีบสัน และ อิวานเซวิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich) ได้แสดงไว้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งอาจจะใช้ยุทธวิธีจัดการโดยทางอ้อมและทางตรงโดยทางอ้อม คือ การลดความขัดแย้งด้วยการต่อรอง ชักชวนมาเป็นพวกและการแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งน่าจะนำมาใช้ก่อน หากไม่ได้ผลจึงใช้ทางตรง คือ การมุ่งเอาชนะ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการประสานงานมากขึ้น⁹⁷⁷ จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้จำแนกยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็นแบบพฤติกรรมไว้ 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบเต่า (withdrawing) เต่าจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อมีภัยจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์ 2) แบบฉลาม (forcing) ฉลามพยายามเอาชนะคู่ต่อสู้โดยใช้กำลัง เป้าหมายหรือผลประโยชน์สำคัญมาก ความสัมพันธ์เป็นสิ่งไม่จำเป็น 3) แบบตุ๊กตาดินเผา (smoothing) ถือเอาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ เป้าหมายตนเองสำคัญน้อย ต้องการการยอมรับและความรักจากผู้อื่นมากกว่า 4) แบบสุนัขจิ้งจอก (compromising) ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับผู้อื่น จะหาวิธีประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางความสัมพันธ์และ

⁹⁷⁴ G. Howat and M. London, "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads," *Journal of Applied Psychology* 65, 1 (January 1980) : 172 – 175.

⁹⁷⁵ Roy W. Pneuman and Magaret E. Bruehl, *Managing Conflict : A Complete Process-Centered Handbook* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982), 4–6.

⁹⁷⁶ Turner Steve and Frank Weed, *Conflict in Organizations* (New Jersey : Prentice Hall Inc. 1983), 4.

⁹⁷⁷ James H. Donnelly, James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamental of Management*, 6th ed. (Homewood, Illinois : Business Publication, 1987), 356 – 359.

ผลประโยชน์พอมืออยู่ และ 5) แบบบนกสูก (confrontion) ให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์⁹⁷⁸ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 อย่าง ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (avoidance or withdrawal) แสดงความไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ และ หรือยืนยันทันทีจะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (accommodation or smoothing) แสดงความร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อ ความแตกต่างที่จะคงไว้ซึ่งความปรองดอง 3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (competition or authoritative command) แสดงพฤติกรรมความไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีก ฝ่าย แข่งขันแบบแพ้ชนะ และหรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ 4) การประนีประนอม (compromise) แสดง ความร่วมมือและความเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวังที่จะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่ง ไม่มีฝ่ายใดฝ่าย หนึ่งแพ้หรือชนะ และ 5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (collaboration and problem solving) แสดงความ ร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหา และแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน⁹⁷⁹

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้งนั้น โคอเซอร์ (Coser) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี ดังนี้คือ 1) ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม 2) ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง 3) กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา 4) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน 5) ก่อให้เกิดการรักษาคูลอำนาจ และ 6) ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น⁹⁸⁰ ด้อยท์ซ (Deutsch) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี ดังนี้คือ 1) ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับ ที่ 2) กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น 3) เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข 4) ทำให้บุคคล ตั้งคม เกิดการเปลี่ยนแปลง 5) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง 6) ทำให้เห็นขอบเขตของ กลุ่มชัดเจนขึ้น และ 7) ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน⁹⁸¹ จุงและแม็กกินสัน (Chung and Megginson) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรไว้ดังนี้คือ 1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น 2) กระตุ้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กร 3) เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 4) ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่าง เต็มที่ และ 5) ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น⁹⁸² สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นถึงผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์กร โดยสรุป ดังนี้คือ 1) ทำให้ความต้องการ

⁹⁷⁸ W. D. Johnson and P. F. Johnson, **Joining Together: Group theory and group skills**, 3rd ed. (New Brunswick: Prentice-Hall, 1987), 272.

⁹⁷⁹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-437.

⁹⁸⁰ Lewis A. Coser, **The Function of Social Conflict** (New York: The Free Press, 1965), 33 – 110.

⁹⁸¹ Morton Deutson, **The Resolution Conflict** (New York: Yale University Press, 1973), 9.

⁹⁸² Kae H. Chung and Leon C. Megginson, **Organizational behavior: developing managerial skills** (New York: Harper & Row, 1981), 255-259.

ทางจิตของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีการโต้แย้งกันบ้าง 2) ทำให้บุคคลรู้จักระวังตนเอง ในการพูดและการกระทำ 3) ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น 4) ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่ทำงาน ให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง 5) ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข 6) ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ 7) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถ ปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และ 8) ทำให้คนเกิดความสนใจอยากรู้อยากเห็น อันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจาก ความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว⁹⁸³ ในด้านกอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ 1) ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงานนอกจากนั้นความขัดแย้งยังทำให้การติดต่อสื่อสารขาด ประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์กร 2) สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะฝ่าย ตรงข้าม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และ 3) เกิดผลกระทบต่อผลผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมี อุปสรรค มีการออกกฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้า ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ได้มาก⁹⁸⁴ ทันเนนบาว์ม (Tannenbaum) และเชลดอน (Scheldon) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้คือ 1) บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน 2) ความเป็นมิตรลดน้อยลง 3) ขาด บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล และ 4) มีการต่อต้านซึ่งขัดกับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ⁹⁸⁵

2) การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองนั้น มีคำศัพท์ 2 คำที่พบว่า ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง) แท้จริงแล้ว คำว่า เจรจาต่อรอง (negotiatius) ในภาษาละติน แปลว่า การดำเนินธุรกิจ และในภาษาสเปนสมัยใหม่ คำว่า “negocios” แปลว่า ธุรกิจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ จึงอาจหมายถึง กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นทางการหรือข้อตกลงที่ซับซ้อนของการร่วมทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของ คำว่า “เจรจา” ไว้ว่าเป็นกิริยา หมายถึง พูด, พูดจากัน, พูดจากันเป็นทางการ⁹⁸⁶ ครั้นทำให้เป็นอากรนามจึงสำเร็จรูปเป็น “การเจรจา” หมายถึง การพูดจากัน อย่างเป็นทางการ แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า negotiation⁹⁸⁷ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ไนเรนเบอร์ค (Nierenberg,1968) โชนฟิลด์และโชนฟิลด์ (Schoenfield and Shenfield,1977) ฟิชเชอร์และยูริ (Fisher and

⁹⁸³Alexander Hamilton Institute, **Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive** (New York : Modern Business, 1983), 7.

⁹⁸⁴Harold F. Gortner, **Administration in the Public Sector** (New York: Wiley, 1967), 205-207.

⁹⁸⁵Robert Tannenbaum and Sheldon A. Davis, “Value, Man and Organizations,” in **Behavioral Science and the Manager’s Role**, ed. W. B. Eddg (Washington D.C. : NTD, 1969), 3 -24.

⁹⁸⁶ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

⁹⁸⁷ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>

Ury,1981) โคเฮน (Cohen,1982) เคลลี่ (Kelly,1983) เรคและลอง (Reck and Long,1985) จอร์จและสแตน (George and Stan,1991) มิลล์ (Mills,1991) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn,1993) ทอพเพน (Tappen,1995) คุก, ฮันสเกอร์, และค็อฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, and Coffey, 1996) อีวานเชวิชและแมทเทสัน (Ivancevich and Matteson,1996) โลเวริดจ์และคัมมิง (Loveridge and Cumming,1996) ร็อบบินส์ (Robbins,1996) บาร์เนส (Barnes,1998) ร็อกชีคชีโอลี่และทิลเบอร์รี่ (Rocchiccioli and Tilbury,1998) เลวิกกี, ซาวเดอร์สและมินตัน (Lewicki, Saunders, and Minton,1999) ฮิวเบอร์ (Huber,2000) มาร์ควิสและฮุสตัน (Marquis and Huston,2000) และ มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin,2001) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองนั้น หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดข้อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง ในกรณีที่อีกฝ่ายเป็นผู้ควบคุมสิ่งที่เราต้องการอยู่

จรินทร์ อินโฆซานนท์ ได้สรุปแนวคิดในการเจรจาต่อรองออกเป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ ตามทัศนะของวิชัย โทสุวรรณจินดา ไว้ดังนี้คือ แนวคิดที่ 1 มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เจรจาได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ใช้ ตามแนวคิดนี้ผู้เจรจาจะใช้กลยุทธ์และกลวิธีทุกอย่างเพื่อเอาชนะในการเจรจาต่อรอง และทำให้ผู้เจรจาต้องยอมรับข้อเสนอที่หยิบยื่นให้ การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) แนวคิดที่ 2 มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่เจรจาผลสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเอาแพ้เอาชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันต่อไป การเจรจาตามแนวคิดนี้เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation) และ แนวคิดที่ 3 มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้นแม้จะไม่ได้ประโยชน์สูงสุดในการเจรจา แต่หากได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาก็จะส่งผลให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายขึ้นและเกิดประโยชน์ร่วมกันได้มากขึ้น ตามแนวคิดนี้ผู้เจรจาจะมองคู่เจรจาเป็นเหมือนคู่ค้าตลอดชีพ และจะมีการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้กระชับมากขึ้น เมื่อความสัมพันธ์ใกล้ชิดขึ้นแล้วก็ใช้เงื่อนไขความสัมพันธ์นั้นเองเป็นประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation)⁹⁸⁸

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการเจรจาต่อรองที่มีต่อการประกอบธุรกิจโดยสรุปไว้ดังนี้คือ 1) การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจในรูปแบบของตัวเงิน โดยวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นก็เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ เช่น สัญญาทางการค้า การขายสินค้า การซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสม เป็นต้น การศึกษาถึงวิธีและเทคนิคการเจรจาต่อรองที่ถูกต้องเหมาะสมนั้น จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองจะนำมาซึ่งประโยชน์และความก้าวหน้าต่อธุรกิจ หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าเจรจาไม่สำเร็จก็จะนำความล้มเหลวมาสู่ธุรกิจได้ 2) การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการขจัดความขัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ย่อมมีโอกาสที่จะ

⁹⁸⁸จรินทร์ อินโฆซานนท์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของการประปานครหลวง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,2552), 32.

เกิดความขัดแย้งด้านแรงงานได้เสมอ จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร ดังนั้นถ้ามีการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพแล้วจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และ 3) การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการได้มาซึ่งการร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งการเจรจาต่อรองนอกจากเพื่อที่จะแสวงหาผลประโยชน์ในรูปแบบตัวเงินแล้ว ยังมีประโยชน์ในแง่ของการแสวงหาความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ อีกด้วย⁹⁸⁹

วัตกินส์ (Watkins) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่จะทำให้การเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพนั้น ควรทำความเข้าใจถึงหลักการพื้นฐานที่มาจากกรรับรู้สิ่งต่อไปนี้คือ 1) การสร้างทางเลือกอื่นนอกเหนือไปจากการทำข้อตกลง (BATNA: Best Alternatives To a Negotiation Agreement) กล่าวคือ การสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่ดีที่สุดหากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงในการเจรจาได้ ในการเจรจาต่อรองหากสามารถสร้าง หรือรับรู้ BATNAs ทำให้ผู้เจรจามีทางเลือกที่จะเลิกสัการเจรจาหากข้อตกลงที่ได้รับไม่เป็นข้อเสนอที่ดี ซึ่งการเจรจาต่อรองที่มีการสร้าง BATNAs ที่น่าพึงพอใจนั้น จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจามีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าฝ่ายคู่เจรจาของตนเอง 2) การสร้างและรับรู้ราคาการตัดใจ (reservation price) ซึ่งอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินหนี (walk - away price) กล่าวคือ ราคาซึ่งเป็นจุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลง การตั้งราคาการตัดใจควรจะมีที่มาจาก BATNAs โดยปกติแล้วทั้งสองอย่างจะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหากเรื่องของจำนวนเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมิน BATNAs เป็นตัวเงินอย่างเชื่อถือได้ ราคาการตัดใจของการเจรจาก็จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNAs การตั้งราคาการตัดใจนั้นเป็นอีกบรรทัดฐานหนึ่งที่จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจาสามารถรับรู้ ว่า สิ่งใดที่จะยอมสูญเสียในการต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการต่อรองนั้น 3) การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (ZOPA: zone of possible agreement) กล่าวคือ การตั้งขอบเขตหรือช่วงที่ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พอใจได้ หรือกล่าวได้ อีกอย่างหนึ่งว่า กลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ซึ่งที่มาของ ZOPA เป็นบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันบนขอบบนและขอบล่างระหว่างราคาการตัดใจของแต่ละฝ่าย และ 4) การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีหลักการว่าฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน โดยการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่ตนเองมี การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนนี้จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ซึ่งโดยปกติแล้วอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนให้ความสำคัญน้อยกว่า⁹⁹⁰

องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองนั้น ฟิชเชอร์และคณะ (Fisher and Others) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เทคนิคการเจรจาต่อรองที่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองนั้นควรสร้างข้อตกลงที่ดีสำหรับทุกฝ่าย 2) การเจรจาต่อรองนั้นต้องมีประสิทธิภาพ และ 3) การเจรจาต่อรองนั้นควรส่งเสริมสัมพันธภาพหรืออย่างน้อยก็ไม่ทำลายสัมพันธภาพเดิม การเจรจาต่อรองที่ดีควรช่วยให้ทุกฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนต้องการมากที่สุดช่วยจัดความขัดแย้งได้อย่างยุติธรรม ทำให้ทุกฝ่ายยอมรับเงื่อนไขเป็นระยะเวลาอันยาวนานและถือเอา

⁹⁸⁹ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ : พัฒนาวิจัย, 2545), 3.

⁹⁹⁰ ไมเคิล วัตกินส์, การเจรจาต่อรอง, แปลจาก Negotiation, แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2551), 32.

ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นใหญ่⁹⁹¹ วัตกินส์ (Watkins) ได้สรุปองค์ประกอบซึ่งรวมเรียกว่า“โครงสร้าง” ของการเจรจาต่อรองแบบต่าง ๆ ตั้งแต่การเจรจาต่อรองที่ไม่ซับซ้อนระหว่างจนถึงสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนจนยากจะคาดเดาได้ไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ 1) บุคคลที่เกี่ยวข้องและประเด็นในการเจรจาต่อรอง ใครเป็นผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองและพวกเขาเจรจาต่อรองเกี่ยวกับเรื่องอะไร 2) ทางเลือกและเหตุการณ์ที่ผลักดันให้เกิดการกระทำ บุคคลที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองมองทางเลือกของพวกเขาอย่างไรและอะไรเป็นสิ่งที่ผลักดันให้พวกเขาต้องตัดสินใจ 3) ผลประโยชน์ที่จะได้และการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ผู้ที่ทำการเจรจาต่อรองต้องการผลประโยชน์ใดและพวกเขาจะยินยอมแลกเปลี่ยนใดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ 4) ข้อมูลและความไม่แน่นอน ใครรู้อะไรและอะไรเป็นผลที่เกิดจากอำนาจในการต่อรองและกลยุทธ์ที่ใช้ 5) สิ่งที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง ใครเป็นผู้เรียกร้องอะไรและทำไมจึงต้องการสิ่งเหล่านั้น และ 6) การสร้างและทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าจากการเจรจาต่อรอง มีความเป็นไปได้มากเท่าไรที่จะสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน และได้รับส่วนแบ่งจากผลประโยชน์นั้น⁹⁹² สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเจรจาต่อรองนั้นจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ เหล่านี้คือ 1) มีความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรอง 2) มีเจตจำนงของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาและหาข้อสรุปร่วมกัน และ 3) ผลจากการเจรจา คู่เจรจาทุกฝ่ายที่เข้าร่วมการเจรจาต้องเป็นผู้ได้ผลประโยชน์หรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่ (win-win)⁹⁹³ สิริรัตน์ จำปีเรือง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หัวใจสำคัญในการเจรจาต่อรองไว้ว่าประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ 1) ความจริงใจ(sincerity) ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีความจริงใจ เพราะจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน การแสดงความจริงใจนั้นผู้เจรจาจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1.1) มีความซื่อสัตย์ต่อกัน ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือความลับที่อาจเกิดผลเสียต่ออีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด 1.2) มีความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกินไป 1.3) มีความอดทนและความอดสาหะ อดทนต่อการฟัง การแสดงอารมณ์ ความคิดของอีกฝ่าย และ 1.4) ไม่เป็นผู้ตัดสินใจ แต่รู้จักการยอมรับและให้ออกัส 2) ความเข้าใจ(Understanding) ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีความเข้าใจทั้งในเนื้องานและเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ (Empathy) การเข้าใจคนอื่นได้นั้น จะต้องมาจากพื้นฐานสำคัญ คือการเข้าใจตนเองเสียก่อน แต่ในบางครั้งความเข้าใจมีความบิดเบือนไป จากอิทธิพลของปัจจัยหลายด้าน เช่น อายุที่แตกต่างกัน เพศ การศึกษา สถานภาพ บทบาททางสังคม และภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกันไป ดังนั้นในสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งบางคนอาจเข้าใจแบบหนึ่งแต่อีกคนอาจเข้าใจไม่ตรงกันก็ได้ แนวทางที่จะช่วยให้เราเข้าใจผู้อื่นได้นั้น ก็โดยการตั้งคำถาม เช่น เขาคิดอย่างไร เขามองปัญหาอย่างไร เขาบอกอะไรกับเรา เพื่อช่วยสำรวจความคิดความต้องการของคู่เจรจา 3) การยอมรับ(Acceptance) ด้วยเหตุที่ว่าทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ ดังนั้นการยอมรับจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คู่เจรจาจะต้องมีให้แก่กันทั้งสองฝ่าย การแสดงการยอมรับโดยการให้เกียรติ ยกย่อง เคารพและคำนึงถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นบุคคล การ

⁹⁹¹โรเจอร์ ฟิชเชอร์, วิลเลียม ยูรี, และ บรูซ แพตตัน, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (อย่างชนิดที่จับลงด้วยดี), แปลจาก Getting to yes, แปลโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546), 22.

⁹⁹²ไมเคิล วัตกินส์, กลยุทธ์คุ่มเกมการต่อรอง, แปลจาก Shaping the game, แปลโดย ฉัฐยา สันตรคารผล, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 29-30.

⁹⁹³สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ : พัฒนาวิจัย, 2545), 3.

ยอมรับจะเป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการเจรจา และ 4) การสื่อสาร (Communication) ปัญหาของการเจรจาล้มเหลว หรือการเกิดความยุ่งยากต่างๆ มักจะมาจากการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมต่อกัน และในทางกลับกันนั้นการเจรจาที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ก็จะมาจากการสื่อสารที่ดี เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานของการสร้างสัมพันธภาพ การเริ่มต้นเจรจาต้องเริ่มด้วยการสื่อสารที่เป็นมิตร ใฝ่กว้างใจ รู้สึกอบอุ่นและสบายใจที่จะเจรจาร่วมด้วย ดังนั้นการสื่อสารจึงเปรียบเสมือนประตูเปิดทางในการเจรจานั้นเอง⁹⁹⁴

ประเภทของการเจรจาต่อรองนั้น ซอเอ็นเฟลด์และซอเอ็นเฟลด์ (Schoenfeld and Shenfield,1977) ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) การเจรจาแบบบูรณาการ 2) การเจรจาแบบชิงชัย 3) การเจรจาแบบร่วมมือ 4) การเจรจาแบบให้ความสำคัญกับตัวเอง 5) การเจรจาแบบป้องกันตัวเอง และ 6) การเจรจาแบบเป้าหมายรวม⁹⁹⁵ ไมเคิล ซาทสกีและเวย์น อาร์. คอฟเฟย์ (Michael Schatzki and Wayne R. Coffe,1981) ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การแบ่งประเภทของการเจรจาต่อรองตามผลประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่ 1.1) การเจรจาต่อรองแบบที่ได้ผลประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย 1.2) การเจรจาต่อรองแบบจงใจให้เห็นคล้อยตาม และ 1.3) การเจรจาต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์แต่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ และ 2) การแบ่งประเภทของการเจรจาต่อรองตามลักษณะกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประเภทย่อย ได้แก่ 2.1) การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย 2.2) การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ 2.3) การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2.4) การเจรจาต่อรองทำสัญญา 2.5) การเจรจาต่อรองกับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และ 2.6) การเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน⁹⁹⁶ โรเจอร์ ฟิชเชอร์และ วิลเลียม ยูรี (Roger Fisher and William Ury,1981) ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองแบบจัดจำหน่าย (distributive negotiation) กล่าวคือ การจัดแบ่งทรัพยากรที่จำกัดจำนวนหนึ่ง โดยฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์แต่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ (Win-loss solution) เช่น การเจรจาต่อรองราคาสินค้าที่เราต้องการให้มีราคาที่เรพอใจหรือเป็นราคาที่เรยอมรับได้ หรือการเจรจาระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับค่าจ้าง เป็นต้น ยุทธวิธีที่ใช้คือ การพยายามให้คู่เจรจาต่อรองนั้นตกลงกันในเป้าหมายที่ใกล้กับที่ต้องการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาจจะต้องมีข้อโต้แย้ง การถกเถียง หรือให้อีกฝ่ายนั้นยอมรับในราคาที่ใกล้เคียงกับที่เป็นจุดเป้าหมาย และ 2) การเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน (integrative negotiation) กล่าวคือ การจัดแบ่งทรัพยากรที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง โดยได้รับความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย (Win-Win solution) ซึ่งตรงกันข้ามกับประเภทแรก การเจรจาต่อรองแบบผสมผสานจะกระทำภายใต้ข้อสรุปที่ว่า ให้สองฝ่ายนั้นได้รับความพึงพอใจ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการเจรจาต่อรองประเภทแรกเพราะจะสร้างความสัมพันธ์ระยะ

⁹⁹⁴ศิริรัตน์ จำปีเรือง, เทคนิคการเจรจาต่อรอง:จิตวิทยาสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://sirirut2003.blogspot.com/2010/01/blog-post_4275.html

⁹⁹⁵มาร์ค เค. โซเฮนฟีลด์ และ ริค เอ็ม. โซเฮนฟีลด์, การเจรจา, แปลจาก The McGraw-Hill 36-hour negotiating course, แปลโดย วิรจิต กลัมพะสุด (กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์, 2540), 22-23.

⁹⁹⁶เจ็ดชัย นิตส์สันตติคุณ และคณะ, “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของผู้บริหาร” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543), 10-15.

ชาวและสามารถทำงานร่วมกันได้ดีต่อไปในอนาคตข้างหน้า⁹⁹⁷ วัตกินส์ (Watkins) ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน (distributive negotiation) กล่าวคือการเจรจาต่อรองในกรณีที่หลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัด ซึ่งเมื่อมีผู้ได้รับผลประโยชน์เพิ่มสูงขึ้น ก็ย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้น ไป สิ่งที่สำคัญของการเจรจาต่อรองแบบนี้อยู่ที่ว่า ใครจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งอาจเรียกการเจรจาแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบ ผลรวมเป็นศูนย์ (zero - sum) หรือ ผลรวมคงที่ (constant - sum) คือมูลค่าของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพิ่ม อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่ากันซึ่ง คำอธิบายที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาต่อรองแบบนี้คือ มีการแพ้ - ชนะ (win - lose) และ 2) การเจรจาแบบบูรณาการ (integrative negotiation) กล่าวคือ การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่จะร่วมมือกันสร้างและบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง ซึ่งจะเป็นการเจรจาต่อรองที่มีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น ผู้เจรจาทั้ง 2 ฝ่ายมีหน้าที่หลักคือ การสร้างผลประโยชน์รวมทั้ง ของตนและฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งอาจเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า “ชนะ-ชนะ” (win - win) แต่ถึงอย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้ว การเจรจาต่อรองแบบนี้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยมากนัก แต่ละฝ่ายย่อมสูญเสียบางสิ่งที่สำคัญน้อยเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า⁹⁹⁸ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองในทางการทูต เนื้อหาในการเจรจาต่อรองย่อมถูกกำหนดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า การเจรจาต่อรองดังกล่าวจะมีความเป็นทางการสูงอย่างมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของระเทศชาติ ลักษณะของการเจรจาต่อรองดังกล่าวจึงมีความเข้มข้น จะต้องมีการเตรียมการและฝึกฝนและต้องใช้ความรู้ความชำนาญมากที่สุด 2) การเจรจาต่อรองในทางการค้า ส่วนใหญ่จะเป็นการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อสินค้า และผู้ขายสินค้า ลักษณะการเจรจาต่อรองจะมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้ร่วมเจรจาเป็นการเจรจาต่อรองอย่างอะลุ่มอล่วย แต่การเจรจาต่อรองประเภทนี้มักจะจบลงด้วยความได้เปรียบของผู้ซื้อและความเสียเปรียบของผู้ขายเป็นส่วนใหญ่ และ 3) การเจรจาต่อรองในทางอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างในประเด็นข้อพิพาททางด้านแรงงาน ลักษณะการเจรจาต่อรองจะเป็นบรรยากาศที่ค่อนข้างก้าวร้าว และเกิดความรุนแรง ต่างฝ่ายต่างใช้อารมณ์ ซึ่งถ้าผลการเจรจาต่อรองไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นในทุกๆ ด้าน⁹⁹⁹ วิจารณ์ รักษ์ปวงชน ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองในชีวิตประจำวัน 2) การเจรจาต่อรองในหน้าที่การงาน 3) การเจรจาต่อรองในธุรกิจการค้า และ 4) การเจรจาต่อรองในเรื่องกลไกอำนาจรัฐ¹⁰⁰⁰ นอกจากนี้ยังได้จำแนกระดับของการเจรจาต่อรองออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน ได้แก่ 1) ระดับบุคคล หมายถึง การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นเรื่องในชีวิตประจำวัน หน้าที่การงาน หรือธุรกิจการค้าก็ได้ 2) ระดับองค์กร หมายถึง การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร

⁹⁹⁷ เรื่องเดียวกัน, 16-17.

⁹⁹⁸ ไมเคิล วัตกินส์, การเจรจาต่อรอง, แปลจาก Negotiation, แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2551), 16.

⁹⁹⁹ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ : พัฒนาวิจัย, 2545), 143.

¹⁰⁰⁰ วิจารณ์ รักษ์ปวงชน, “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,” วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมมาธิราช 16, 2 (ธันวาคม 2547), 33-34.

โดยมีตัวแทนขององค์กรเป็นผู้รับมอบอำนาจในการเจรจา ซึ่งองค์กรอาจมีฐานะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ใช่ก็ได้ หรือเป็นองค์กรเอกชนหรือองค์กรของรัฐก็ได้ 3) ระดับชาติ หมายถึง การเจรจาต่อรองที่มีผลผูกพันกับสังคมโดยรวมหรือสาธารณชน เช่น สมาพันธ์แรงงานเจรจาต่อรองกับรัฐบาลให้ขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ เครือข่ายชุมชนเจรจาต่อรองกับรัฐบาลให้ออกมาตรการจัดตั้งป่าชุมชน เป็นต้น และ 4) ระดับนานาชาติ หมายถึง การเจรจาต่อรองในระหว่างประเทศ อาจอยู่ในรูปทวิภาคี ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก เช่น องค์การสหประชาชาติ (UN) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (WTO) เป็นต้น¹⁰⁰¹

กระบวนการเจรจาต่อรองนั้น โรเจอร์ ฟิชเชอร์และวิลเลียม ยูรี (Roger Fisher and William Ury, 1981) ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและการวางแผน (Preparation and Planning) กล่าวคือ การเตรียมตัวในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองเพื่อให้การเจรจาต่อรองนั้นเป็นไปได้โดยไม่มีอุปสรรคหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นน้อยที่สุด 2) การวางกฎเกณฑ์ของกลุ่ม (Definition of ground rules) กล่าวคือ การให้คำจำกัดความ วางกฎเกณฑ์และนโยบายกับฝ่ายคู่เจรจาต่อรอง ถึงตัวบุคคลผู้เจรจา สถานที่ เวลา เรื่องที่เจรจา เป็นต้น 3) การทำให้ชัดเจนและถูกต้อง (Clarification and justification) กล่าวคือ การขยายความให้ชัดเจนและมีความถูกต้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การกระทำดังนี้เป็น การแสดงให้เห็นว่าอีกฝ่ายนั้นมีความสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและช่วยเหลือของอีกฝ่ายขึ้น 4) การต่อรองและการแก้ปัญหา (Bargaining and problem solving) กล่าวคือ การเจรจาต่อรองนั้นเป็นกระบวนการรับและใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดการตกลงกันด้วยดี และ 5) การปิดการเจรจาและการปฏิบัติการ (Closure and implementation) กล่าวคือ รูปแบบการตกลงที่พัฒนาวิธีการดำเนินการที่จำเป็นในการตกลง ซึ่งมักจะไม่มีอะไรที่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการเท่ากับการจับมือแสดงความยินดี¹⁰⁰² รอสส์ อาร์. เล็ค และ ไบรอัน จี. ลอง (Ross R. Reck and Brian G. Long, 1985) ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนประสานประโยชน์ โดยกำหนดเป้าหมายของตนเอง รวมทั้งทำการคาดคะเนเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง แยกส่วนที่เห็นพ้องต้องกันออกไปสร้างทางออกแห่งการประสานประโยชน์ เพื่อประนีประนอมส่วนที่ขัดแย้ง 2) การสร้างสัมพันธภาพประสานประโยชน์ โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างกันและกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกันและร่วมสร้างสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องเต็มที่ก่อนจะต่อรอง 3) การสร้างข้อตกลงประสานประโยชน์ โดยการยื่นเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย การแยกส่วนที่เห็นร่วมกัน การเสนอแนะและรับฟังข้อเสนอของอีกฝ่าย การร่วมกันแก้ปัญหาส่วนที่เหลือ และ 4) การบำรุงรักษาสัมพันธภาพประสานประโยชน์ โดยให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน รักษาสัญญาในส่วนของตน ย้ำความไว้วางใจระหว่างกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ¹⁰⁰³ แฮร์รี เอ. มิลล์ (Harry A. Mills, 1991) ได้นำเสนอกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 7 ขั้นตอน รวมเรียกว่า “RESPECT” ได้แก่ 1) การเตรียมตัวให้พร้อม (Ready)

¹⁰⁰¹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁰⁰² ฐิตชัย นิทัศน์สันติคุณ และคณะ, “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของผู้บริหาร” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543), 32-33.

¹⁰⁰³ วารุณี ผสมบุญ, “การเจรจาต่อรองของหัวหน้าผู้ป่วย และพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ศรีบูรินทร์” (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544), 13.

กล่าวคือ การกำหนดช่วงระยะตกลง การทำบัญชีรายการผลประโยชน์ของตน เตรียมประเด็นการเจรจาต่อรอง การจัดอันดับและการประเมินค่าการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า วางแผนการเจรจาต่อรอง ฯลฯ 2) สืบหาความต้องการของทั้งสองฝ่าย (Explore) กล่าวคือ การกำหนดบรรยากาศ การค้นหาจุดยืนของอีกฝ่าย อำนาจของการใช้คำถาม ศิลปะการฟัง การกล้าแสดงออกทางคำพูดที่เหมาะสม ฯลฯ 3) ส่งสัญญาณแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง (Signal) โดยจะต้องอ่านสัญญาณให้ออก และส่งสัญญาณให้ได้ รวมถึงรู้จักตั้งคำถามเพื่อความเข้าใจอันดี 4) พิจารณาข้อเสนอ (Probe) โดยจะมีการยื่นข้อเสนอ การรับข้อเสนอ และการรวบรวมประเด็น 5) แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน (Exchange) กล่าวคือวิธีการสร้างข้อลดหย่อน และวิธีการสร้างแรงโน้มถ่วง 6) การปิดการเจรจาต่อรอง (Close) โดยต้องมองหาสัญญาณสำหรับการปิด เทคนิคที่ใช้ปิดการเจรจาต่อรอง การจัดการกับความตึงเครียด และการจัดการกับเส้นตาย และ 7) การสรุปเพื่อกระชับประเด็นที่ได้ตกลงกันไว้ (Tie-up) โดยได้ตรวจสอบเรื่องที่ได้ตกลงกันได้มีการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการทบทวนผลการเจรจาต่อรอง¹⁰⁰⁴ ปีเตอร์ เฟลมมิง (Peter Fleming, 1992) ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม 2) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์และวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง 3) การประเมินฝ่ายเราและฝ่ายคู่เจรจาต่อรอง 4) การเริ่มต้นในการพบปะเพื่อเจรจาต่อรอง 5) การพูดและการฟัง 6) การยื่นข้อเสนอ 7) การสรุปผลการเจรจาต่อรอง 8) การปิดการเจรจาต่อรอง และการยืนยันข้อตกลง 9) การประเมินผลการเจรจาต่อรอง และ 10) การพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป¹⁰⁰⁵ บี. แอล. มาร์ควิสและซี. เจ. ฮุสตัน (B. L. Marguis and C. J. Huston, 2000) ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ก่อนการเจรจาต่อรอง ซึ่งผู้เจรจาต่อรองควรมีการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับประเด็นที่จะเจรจาต่อรอง การตั้งเป้าหมายที่ต้องการ การเตรียมทางเลือกอื่นไว้ การพิจารณาข้อแลกเปลี่ยนที่สามารถเป็นไปได้ 2) ระหว่างการเจรจาต่อรอง ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีความมั่นใจจากการเตรียมตัวที่ดี มีบุคลิกที่สงบและเรียนรู้บุคคลที่จะไปเจรจาต่อรองด้วย มีการใช้ทักษะในการฟัง การกล้าแสดงออกที่เหมาะสม มีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น และมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และ 3) หลังการเจรจาต่อรอง เป็นการปิดการเจรจาต่อรองและการติดตาม มีการปิดในลักษณะที่เป็นมิตร กล่าวสรุปข้อตกลงและมีการติดตามการเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการ ด้วยการเขียนหรือส่งจดหมายหรือบันทึกผลการตกลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร¹⁰⁰⁶ ร็อบบินส์ (Robbins) ได้นำเสนอกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมตัวและการวางแผน กล่าวคือ การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผน 2) การกำหนดกฎเบื้องต้น กล่าวคือ การติดต่อกับฝ่ายตรงข้าม 3) การขยายความให้ชัดเจน และการแสดงหลักฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเรื่องที่จะเจรจา 4) การต่อรองและการไขปัญหาให้เป็นประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และ 5) การปิดการเจรจาต่อรองและการลงมือ

¹⁰⁰⁴ ฐิติชัย นิตน์สันติคุณ และคณะ, “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของผู้บริหาร” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543), 18.

¹⁰⁰⁵ เรื่องเดียวกัน, 33.

¹⁰⁰⁶ วารุณี ผสมบุญ, “การเจรจาต่อรองของหัวหน้าผู้ป่วย และพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ศรีบูรินทร์” (การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544), 13.

ปฏิบัติตามข้อตกลง¹⁰⁰⁷ วัตกินส์ (Watkins) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการเจรจา กล่าวคือ การเจรจาต่อรองที่คืนนั้นควรจะเริ่มโดยที่รู้ว่าอะไรคือผลลัพธ์ที่ฝ่ายผู้เจรจาต้องการ และควรจัดลำดับความสำคัญของสิ่งเหล่านั้นซึ่งผู้เจรจาคงจะตั้งคำถามเหล่านี้จากมุมมองของฝ่ายคู่เจรจาบ้างเช่นกัน ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องยากที่ผู้เจรจาย่อมจะทำความเข้าใจถึงผลประโยชน์ของฝ่ายคู่เจรจาทั้งหมด โดยหากไม่อาจบอกผลประโยชน์ของฝ่ายผู้เจรจาได้ ควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสำรวจตัวผลประโยชน์ 2) การแสวงหาโอกาสในการสร้างคุณค่า กล่าวคือ เมื่อผู้เจรจาเข้าใจและรับรู้ถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างถูกต้องแล้ว ผู้เจรจาสามารถระบุสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน สิ่งนี้อาจผ่อนผันได้ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนที่เป็นผลดี ซึ่งผู้เจรจาอาจเตรียมตัวด้วยการเตรียมทางเลือกที่เป็นไปได้จำนวนหนึ่ง ที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุเป้าหมายเกือบทั้งหมด หรืออาจจะทั้งหมดได้ 3) การระบุถึง BATNAs และราคาการตัดใจของการเจรจาต่อรอง กล่าวคือ การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น หากสามารถระบุถึง BATNAs และราคาการตัดใจได้ทุกฝ่าย จะทำให้ผู้เจรจามีข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรองเป็นอย่างมาก ในกรณีของการเตรียม BATNAs ใวนั้นทำให้ผู้เจรจาสามารถหาทางเลือกอื่นที่สามารถแก้ไขปัญหาได้หากการเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันหากไม่สามารถระบุถึง BATNAs ได้ อาจทำให้ผู้เจรจาไม่สามารถหาทางเลือก หรือมีหนทางอื่นที่จะเลือกถ้าการเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้เจรจาจึงอยู่ในตำแหน่งที่เสียเปรียบทันที เช่นเดียวกัน หากผู้เจรจาทราบถึงราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาแล้ว ทำให้ผู้เจรจาสามารถกำหนดขอบเขตของการเจรจาได้ และ ไม่ยื่นข้อเสนอที่เป็นเชิงรุกมากเกินไป 4) ทำให้ BATNAs แข็งแรงขึ้น กล่าวคือ การสร้างทางเลือกอื่นหากไม่สามารถทำการเจรจาต่อรองได้ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้เจรจาอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบกว่าคู่เจรจา อีกทั้งยังสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาอีกด้วย การทำให้ BATNAs แข็งแรงเพิ่มขึ้นนั้นเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมตัวเจรจาต่อรอง ซึ่งสามารถทำได้ตลอดการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองที่ดีจะพยายามทำการปรับปรุง BATNAs ของตนเองก่อน และระหว่างการเจรจากับคู่เจรจา 5) การคาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ กล่าวคือ การที่ผู้เจรจาทำทุกวิถีทางที่จะระบุผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ในกรณีที่บุคคลเหล่านั้นไม่ได้อยู่ในการเจรจา ให้เสนอแนะเพื่อที่จะรวมบุคคลเหล่านั้นเข้าไปในกลุ่ม ซึ่งการเจรจากับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้การเจรจาถูกรับฟังโดยผู้ที่ทำการตัดสินใจ ความคลาดเคลื่อนของประเด็นการเจรจาจะลดน้อยลงไป 6) การเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา กล่าวคือ ในระดับปฏิบัติการ การเจรจาต่อรองนั้นนับเป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะพยายามเรียนรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจาให้ได้มากที่สุด เช่น ความสามารถหรือประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองของคนฝ่ายคู่เจรจา วัฒนธรรมขององค์กรของฝ่ายคู่เจรจา อำนาจการตัดสินใจของผู้ที่ทำการเจรจาต่อรอง เป็นต้น การค้นหาคำตอบของคำถามเหล่านี้เป็นการเตรียมตัวและควรดำเนินการต่อเนื่องไปตลอดการเจรจาต่อรอง 7) การเตรียมพร้อมให้การเจรจาต่อรองมีความยืดหยุ่น กล่าวคือ การเจรจาต่อรองที่ดำเนินการไปแบบเส้นตรงหรือสามารถคาดเดาได้นั้น หากไม่มีมีการคำนวณการเปลี่ยนแปลงที่ไว้ก่อนแล้วอาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยุติการเจรจาต่อรองลงกลางคัน โอกาสหรือทางเลือกที่ถูกต้องพบใหม่อาจทำให้อีกฝ่ายต่อรองมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายต่างๆ

¹⁰⁰⁷ S. P. Robbins, **Organizational behavior**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall, 2001), 382-406.

ต้องเตรียมพร้อมที่จะดำเนินการและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าการเจรจาต่อรองอาจไม่มีหนทางที่ชัดเจน และมอง การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นจึงมีความสำคัญ แต่ก็ต้องยืดหยุ่นอยู่ในกรอบ ของเป้าหมายใหญ่ของผู้เจรจา โดยสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามความจำเป็นและใช้ความอดทนหากเกิด สิ่งที่ไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า 8) การใช้มาตรฐานจากภายนอกและเกณฑ์ที่เป็นธรรม กล่าวคือ การเจรจาต่อรอง นั้นทุกฝ่ายต่างก็ต้องการในสิ่งที่ตนเองเชื่อว่า ข้อตกลงที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรม และมีเหตุผล และถ้าทุกฝ่ายยัง ต้องการรักษาสัมพันธภาพ การรู้สึกถึงความเป็นธรรมและความมีเหตุผลก็เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งที่สำคัญในการเตรียม ตัวคือ ทำการสำรวจว่าเกณฑ์ใดที่ควรจะถูกนำมาใช้ เตรียมตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผู้เจรจานั้นมีความเหมาะสมมากกว่า เตรียมตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวกให้ฝ่ายคู่เจรจานั้น มีความเหมาะสมกว่าน้อย และ 9) การปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์ กล่าวคือ การเจรจาต่อรอง ที่ความคิดของผู้เจรจาต่อรองไม่ได้รับความสนใจ ในระหว่างการประชุมหรือการเจรจาต่อรอง หรือเป็นการเจรจา ต่อรองที่ถูกจัดฉากขึ้นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแก้ไขได้ โดยการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ไม่เน้นการเจรจาต่อรองโดยตรง โดยจะไม่กล่าวถึงเรื่องที่มีสาระสำคัญมากในการ เจรจาต่อรอง แต่จะพยายามควบคุมรูปแบบการรับฟังเรื่องสำคัญเหล่านั้น ซึ่งหมายรวมถึงวาระการปูพื้นก่อนเริ่ม การเจรจาต่อรอง และลำดับการได้รับฟังแนวคิดและรับฟังคนต่างๆ พูด¹⁰⁰⁸ กอบมา อัสวกิดาการ ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแล้วได้กล่าวถึงกระบวนการหลักๆ ที่ผู้ทำการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (distributive negotiation) ควรเตรียมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างจุดอ้างอิง (anchoring) การสร้างจุดยืนจุดแรก สำหรับการเจรจาต่อรองในบางกรณี ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบโดยการกำหนดข้อเสนอแรก ข้อเสนอแรกนั้นจะ กลายเป็นจุดอ้างอิง ที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา จุดเริ่มต้นจะมีผลกระทบต่อภาพที่แต่ละฝ่ายมองเห็นว่า ผลลัพธ์ที่ เป็นไปได้มีอะไรบ้าง แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดจุดอ้างอิงก็มีความเสี่ยงอยู่ 2 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง หาก ผู้เจรจាកำหนดจุดอ้างอิงที่เป็นเชิงรุกมากเกินไปอาจทำให้ ฝ่ายคู่เจรจาสรุปได้ว่าไม่อาจทำข้อตกลงกันได้ ประการ ที่สอง หากผู้เจรจาคาดการณ์ราคาการตัดใจของฝ่ายตรงข้ามผิดพลาด อาจทำให้ข้อเสนอผู้เจรจาลุดออกจาก ขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ 2) การพยายามค้นหาหรือรับรู้ถึงราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาต่อรอง การที่มีการ เก็บข้อมูลฝ่ายคู่เจรจาที่ดีนั้นนับได้ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่จำเป็นต่อการเจรจาต่อรอง ยิ่งผู้เจรจาต่อรองเรียนรู้ข้อมูล จากฝ่ายตรงข้ามมากเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถกำหนดข้อตกลงที่ดี ในทางกลับกันหากฝ่ายคู่เจรจาสามารถหาข้อมูล ราคาการตัดใจ เป้าหมาย หรือข้อมูลที่เป็นความลับของผู้เจรจาได้นั้น สิ่งเหล่านั้นจึงกลายเป็นจุดอ่อนของผู้เจรจา ในทันที 3) การโน้มน้าวราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาต่อรอง สำหรับหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ในการเจรจา ต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนคือ การหาจุดที่เป็นราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาและสร้างความสัมพันธ์กับราคาการ ตัดใจของฝ่ายผู้เจรจา และ 4) การเสนอทางเลือกที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี การเสนอหลายทางเลือก จะ เป็นวิธีทำข้อตกลงให้เกิดประสิทธิผล เพราะการเสนอทางเลือกที่หลากหลายนั้นจะทำให้ผู้ที่ได้รับข้อเสนอ นั้นไม่ รู้สึกถูกบีบบังคับ ซึ่งโดยทั่วไปอาจเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่าง ๆ แทนที่จะเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิม อีกทั้งผู้เจรจาอาจรับรู้ได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายคู่เจรจา โดยสังเกตได้จากทางเลือกที่ได้เสนอไป และคู่

¹⁰⁰⁸ ไมเคิล วัตกินส์, การเจรจาต่อรอง, แปลจาก Negotiation, แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2551), 53-70.

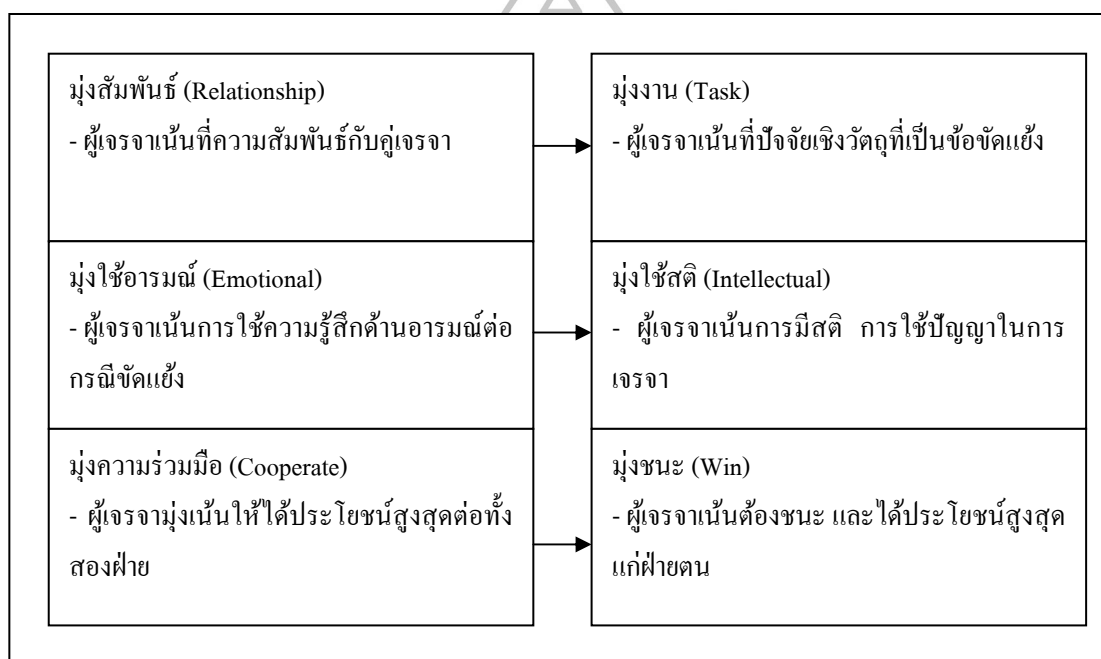
เจรจาสนใจข้อเสนอใดมากกว่ากัน¹⁰⁰⁹ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงกระบวนการหลักๆ ที่ผู้ทำการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ควรเตรียมไว้ 4 ขั้นตอนเช่นกัน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา กล่าวคือ การกำหนดประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งหรือความต้องการของแต่ละฝ่ายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เมื่อมีการกำหนดปัญหาขึ้นปัญหานั้นต้องเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย และนำปัญหานั้นมาทำให้ง่าย แยกประเด็นให้เห็นชัด กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และมีข้อต่อต้านน้อยที่สุด 2) การทำความเข้าใจกับปัญหา กล่าวคือ การทำความเข้าใจกับความต้องการหรือผลประโยชน์ของอีกฝ่าย ความต้องการของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องความจำเป็น หรือความกลัว การทำความเข้าใจกับความต้องการทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและสามารถหาทางออกเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้ 3) การหาทางออก กล่าวคือ เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในการเจรจาคู่เจรจาต้องร่วมมือกันหาทางออกให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย การหาทางออกอาจเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ปรับเปลี่ยนรูปแบบของปัญหาใหม่ ระบุสิ่งที่ต้องการ และ 4) การประเมินและการเลือกทางออก กล่าวคือ การประเมินและการเลือกทางออกในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการในการหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาในการเจรจาต่อรอง ซึ่งแนวทางในการประเมินและเลือกทางออก ดำเนินการได้ดังนี้คือ 4.1) กำหนดทางออกต่าง ๆ ให้ครบลงโดยนำเฉพาะทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายมาพิจารณา 4.2) ประเมินทางเลือกที่ได้เลือกไว้โดยใช้เงื่อนไขที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่ความมีเหตุผล ความเป็นธรรม และความเท่าเทียมกัน 4.3) เลือกทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วให้มากที่สุด 4.4) ยอมรับในความชอบส่วนบุคคล บุคคลจะชอบสิ่งใดหรือไม่ชอบสิ่งใด ไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลเสมอไป คู่เจรจาต้องยอมรับความชอบหรือไม่ชอบนั้นมาร่วมในการพิจารณาด้วย 4.5) กระตุ้นให้มีการพิจารณาทางเลือกในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ด้วย เช่น การทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ การให้คำยกย่องชมเชย การให้ความเป็นผู้นำ เป็นต้น 4.6) ใช้กลุ่มย่อยในการช่วยแก้ปัญหา โดยอาจใช้ตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาร่วมพิจารณากันเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งจะช่วยให้การหาทางออกได้ง่ายกว่าการใช้กลุ่มใหญ่ที่ประกอบด้วยคนจำนวนมาก 4.7) การขอเวลานอก ในกรณีที่ฝ่ายคู่เจรจายังไม่ยอมรับในแนวทางของทางออกร่วมกัน ก็ยังไม่ควรยุติหรือเลิกการเจรจา แต่ควรมีการใช้เวลานอกพักการเจรจาและสงบอารมณ์ก่อนเข้าร่วมกันเจรจาใหม่ 4.8) สสำรวจทางเลือกอื่นเพื่อการแก้ปัญหา โดยคู่เจรจาต้องยอมรับว่าแนวทางแก้ปัญหาไม่ได้มีวิธีเดียว สิ่งที่เป็นประโยชน์ในปัจจุบันอาจไม่เป็นประโยชน์ในอนาคต การสูญเสียในวันนี้อาจนำไปสู่การได้ประโยชน์ในวันหน้าก็ได้ การวิเคราะห์ทางเลือกอื่นสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในสิ่งที่ต้องเสี่ยง ความแตกต่างในสิ่งที่คาดหวัง และความแตกต่างด้านเวลา 4.9) รักษาเงื่อนไขในประเด็นการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงกันได้แล้วไว้จนกว่าจะเจรจาต่อรองกันได้ทุกข้อ เพื่อให้ข้อตกลงที่ได้ไว้แล้วจะมีผลเมื่อสามารถยุติการเจรจาต่อรองกันได้แล้วเท่านั้น และ 4.10) ใช้การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการให้น้อยที่สุดหรือจดบันทึกให้น้อยที่สุด เพื่อให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเปิดเผยข้อมูลต่อกันได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกลัวข้อผูกมัด และเมื่อสิ้นสุดการเจรจาแล้ว จึงทำเป็นข้อตกลงฉบับเดียวที่ทุกฝ่ายยอมรับ¹⁰¹⁰

¹⁰⁰⁹ กอบมา อัสวักดาการ, “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 12-13.

¹⁰¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 13-15.

สำหรับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองนั้น อภิศิ เจียรศิริสมบุญได้ทำการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการจำนวนหลายท่านด้วยกันแล้วยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่างไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining) ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะใช้วิธีการพิจารณาบริบท และผลที่ต้องการจากการเจรจาต่อรองอย่างละเอียดแล้วจึงนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive Frames) ซึ่ง พิงค์เลย์ (Pinkley) ได้แบ่งกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task) 2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/Intellectual) และ 3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/Win) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 17 แผนภูมิแสดงกรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining)

ที่มา : R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," **Journal of Applied Psychology** 75, 2 (1990): 120.

จากแผนภูมิดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายคู่เจรจาต่อรองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task Frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative Frame) เป็นหลักในการเจรจาต่อรองนั้นจะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint Outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win Frame) ในขณะที่เดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual Frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจาต่อรองมากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional Frame)

2. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific Tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce Opponents' Aspirations) ด้วยการยื่นข้อเสนองานให้เหตุผลเพื่อให้คู่เจรจาเห็นว่า ฝ่ายตนเองนั้นมีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณา

ข้อเสนอจากฝ่ายผู้เจรจา ซึ่งพยายามอำนวยความสะดวกให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้มีข้อพึงระวังคือ ถ้าสร้างแรงกดดันให้แก่ฝ่ายคู่เจรจาต่อรองมากเกินไปก็อาจจะพบทางตันของการเจรจาต่อรอง และฝ่ายคู่เจรจาต่อรองก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นเดียวกัน แต่ในทางกลับกันนั้นถ้าฝ่ายคู่เจรจาเห็นว่าเงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสูงเป็นที่พอใจ การเจรจาต่อรองก็บรรลุผลสำเร็จได้

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ (Win-Win Versus Win-Lose Orientation) การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย วอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and McKersie) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจาต่อรองมีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่ 2 ทางเลือก ได้แก่ การที่ผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองมองว่าการเจรจาต่อรองใดๆ ต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Situations) และการที่ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุด แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนี้ แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกันแล้วก็จะพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่าข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative Agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่าย ๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป ซึ่งตารางต่อไปนี้เป็นสรุปวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการ ดังนี้

วิธีการ	รายละเอียด
- ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the Pie)	- การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
- การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific Compensation)	- โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
- ใช้ทำนองเอาถ่วงผ่อนตกปลา กระทบ (Logrolling)	- โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออก เพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองในประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า
- การหั่นค่าใช้จ่าย (Cost cutting)	- โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหั่นค่าใช้จ่ายหรือเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียเป็นการทดแทน
- ทอดสะพาน (Bridging)	- ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 2 ตารางแสดงวิธีการต่าง ๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ

ที่มา : J. Greenberg and R.A. Baron, **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1997), 388.

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) ภายหลังจากที่ทั้งสองฝ่ายใช้เทคนิควิธีต่างๆ แล้วยังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองต้องหยุดชะงักไม่อาจเจรจาต่อไปได้ เมื่อเกิดสถานการณ์เช่นนี้จำเป็นจะต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ 4.1) ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) กล่าวคือ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาต่อรองได้ข้อยุติ โดยการชี้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว ซึ่งโดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจาต่อรองมีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจาต่อรองมักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ที่คู่เจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายนั้นมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับ 4.2) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) กล่าวคือบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากขึ้นแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาต่อรองทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการจะส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นในเวลาต่อมาได้อีก 4.3) ผู้ประนีประนอม (Conciliator) กล่าวคือ บุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจาต่อรองกับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การประนีประนอมเป็นวิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ประนีประนอมใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ประนีประนอมจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติด้วยความพอใจ และ 4.4) ที่ปรึกษา (Consultant) กล่าวคือ บุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้อให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาดังกล่าวแตกต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาวช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายนั่นเอง¹⁰¹¹

นอกจากนี้ หทัยชนก จรณะ ยังได้กล่าวถึงเทคนิคที่ควรใช้ในการเจรจาต่อรองไว้โดยสรุปดังนี้

1) เทคนิคการเสนอเงื่อนไข ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการเสนอเงื่อนไข คือ 1.1) ก่อนเสนอเงื่อนไขให้แก่คู่เจรจานั้นต้องกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้ไว้นใจ 1.2) ถ้าเป็นผู้ขาย (ผู้เสนอ

¹⁰¹¹ อภิรดี เจียรศิริสมบุรณ์, “ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550), 22-25.

เงื่อนไข) ต้องตั้งราคาให้สูงไว้ก่อน ถ้าเป็นผู้ซื้อ (ผู้รับเงื่อนไข) ต้องต่อราคาให้ต่ำไว้ก่อน 1.3) เสนอเงื่อนไขด้วยความเชื่อมั่น 1.4) เงื่อนไขต้องมีความชัดเจน ไม่ทำให้คู่เจรจาเข้าใจผิด และ 1.5) ไม่จำเป็นต้องอธิบายเหตุผล หากเงื่อนไขที่เสนอนั้นมีความสมเหตุสมผล

2. เทคนิคการฟัง หลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง คือ ควรฟังให้มากกว่าพูด เพราะการฟังไม่เพียงแต่ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น แต่ยังช่วยให้เข้าใจเจตนาของฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นด้วย ซึ่งการฟังที่ดีนั้นไม่ควรเพียงแต่ฟังเสียง (hearing) ของคู่เจรจาอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรใช้ตาสังเกตท่าทีและสีหน้าของคู่เจรจา และในใจก็ควรคิดหาแผนการรับมือและใช้สมองทำความเข้าใจกับแรงจูงใจของคู่เจรจาด้วย

3. เทคนิคการถาม ซึ่งการตั้งคำถามเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้คือ 3.1) รวบรวมข้อมูล 3.2) คาดเดาแนวโน้มการเคลื่อนไหวของคู่เจรจา 3.3) นำเสนอข้อมูล 3.4) สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น 3.5) แสดงปฏิกิริยาตอบโต้ 3.6) กระตุ้นให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณาประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง 3.7) คาดเดาว่าคู่เจรจามีความเห็นไปในทำนองเดียวกันหรือไม่ และ 3.8) กลับเข้ามาในประเด็นเดิม

4. เทคนิคการบอกเล่า ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการบอกเล่า ดังนี้คือ 4.1) สื่อสารกับคู่เจรจาโดยใช้ภาษาที่เข้าใจกันได้ 4.2) ไม่ควรแสดงความคิดเห็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังเจรจาต่อรองอยู่ 4.3) ไม่ควรพูดในทำนองที่ว่า “ผมบอกคุณแล้ว” โดยเด็ดขาด 4.4) ไม่ควรพูดวกไปวนมาจนเข้าประเด็นไม่ได้ 4.5) ต้องพูดให้ถูกต้องตั้งแต่แรก 4.6) พูดปฏิเสธโดยใช้รูปประโยคบอกเล่า 4.7) ไม่จบการเจรจาด้วยการปฏิเสธ 4.8) หลีกเลี่ยงการพูดถึงจำนวนตัวเลขต่าง ๆ โดยประมาณ และ 4.9) เมื่อสิ้นสุดการเจรจาควรแสดงให้คู่เจรจาทราบถึงความซบซึ้งใจที่ได้เจรจาร่วมกัน

5. เทคนิคการตอบ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการตอบ ดังนี้คือ 5.1) ก่อนตอบคำถามควรคิดอย่างรอบคอบ หากไม่เข้าใจคำถามอย่างถ่องแท้แล้วไม่ควรตอบโดยเด็ดขาด 5.2) วิธีหลีกเลี่ยงการตอบคำถามที่ไม่อยากตอบวิธีหนึ่งคือ “ตอบในสิ่งที่ไม่ได้ถาม” และคำถามบางข้อไม่มีคุณค่าพอที่จะตอบ 5.3) บางครั้งอาจใช้ข้ออ้างว่า “จำไม่ได้” หรือ “มีข้อมูลไม่พอ” เพื่อถ่วงเวลาในการตอบ 5.4) ปลดปล่อยคู่เจรจาเป็นฝ่ายหาคำตอบที่ต้องการเอง 5.5) การตอบคำถามที่ดีคือ รู้ว่าจะไรควรพูด อะไรไม่ควรพูด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำตอบนั้นถูกหรือผิด

6. เทคนิคการจูงใจ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการจูงใจ ดังนี้คือ 6.1) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันทั้งสองฝ่าย 6.2) วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะ เพื่อให้คู่เจรจาเชื่อว่าคำชักจูงนั้นเกิดจากความจริงใจ และควรตอบคำถาม 3 ข้อต่อไปนี้ให้ได้ ได้แก่ 6.2.1) หากคู่เจรจายอมปฏิบัติตามคำจูงใจของเรา จะเกิดผลดีและผลเสียอย่างไรบ้าง 6.2.2) เพราะเหตุใดเราจึงเลือกคู่เจรจาเป็นเป้าหมายในการจูงใจ และ 6.2.3) หากเราสามารถจูงใจให้คู่เจรจายอมรับข้อเสนอแล้ว เราจะได้รับผลประโยชน์อย่างไร และ 6.3) ทำให้การยอมรับข้อเสนอเป็นเรื่องง่ายเพื่อให้คู่เจรจายอมรับข้อเสนอของเราโดยไม่เปลี่ยนใจกะทันหัน โดยการที่อำนวยความสะดวกแก่คู่เจรจาในเรื่องที่สามารถทำได้

7. เทคนิคการขอเวลานอก ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการขอเวลานอก ดังนี้คือ 7.1) ต้องการเวลาเพื่อพิจารณาสิ่งที่ได้รับฟังหรือได้เห็นมาทั้งหมด 7.2) ต้องการเวลาพิจารณาปัญหา 7.3) ต้องการเวลาพิจารณาประเด็นใหม่และหาวิธีรักษาจุดยืนของตน 7.4) ต้องการเวลาเพื่อทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ 7.5) ต้องการเวลาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ 7.6) ต้องการเวลาเพื่อหาวิธีพูดที่เหมาะสมมากขึ้น 7.7) ต้องการเวลาเพื่อพิจารณาหาวิธีด้อยที่เหมาะสม 7.8) ต้องการเวลาเพื่อหาวิธีรับมือกับข้อเรียกร้องของคู่เจรจาและพิจารณาว่าสมควร

เพิ่มหรือลดข้อเรียกร้องที่เรามีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง 7.9) ต้องการเวลาเพื่อตรวจสอบระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ 7.10) ต้องการเวลาเพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และเงื่อนไขต่าง ๆ 7.11) ตัดบทไม่ให้ผู้เจรจาถามคำถามที่เราไม่ต้องการตอบ 7.12) หลีกเลี่ยงไม่เจรจากับผู้เจรจาที่เราไม่ต้องการร่วมมือด้วย 7.13) ต้องการเวลาพักผ่อน 7.14) เครียดมากเกินไป

8. เทคนิคการถอย ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติในการถอย ดังนี้คือ 8.1) ไม่ควรถอยให้ผู้เจรจามากเกินไปเพราะจะทำให้อีกฝ่ายมีความคาดหวังสูงขึ้น 8.2) การถอยในแต่ละครั้งไม่ควรมีรูปแบบและระดับที่ตายตัวเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้เจรจาคาดเดาการกระทำของเราได้ทั้งหมด 8.3) สามารถเลือกถอยในประเด็นที่ไม่สำคัญได้ แต่ต้องพิจารณาก่อนว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อผู้เจรจาหรือไม่ หากประเด็นนั้นมีความสำคัญต่ออีกฝ่ายเป็นอย่างมากแต่ไม่มีความสำคัญกับเรา ก็ไม่ควรถอยให้ฝ่ายจนเกินไป 8.4) พยายามหาวิธีให้ผู้เจรจาขอมถอยในประเด็นที่มีความสำคัญก่อน 8.5) หลังจากการถอยในแต่ละครั้งต้องขอให้ผู้เจรจาถอยให้ในประเด็นอื่นที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันเป็นการตอบแทน 8.6) “ไม่กลัวที่จะพูดว่า “ไม่” เพราะยิ่งเราพูด ฝ่ายผู้เจรจาก็จะยิ่งเชื่อว่าเรามีไพ่ตายบางอย่างอยู่ในมือ 8.7) ไม่ควรถอยให้ผู้เจรจาเพราะต้องการให้อีกฝ่ายรู้สึกดีต่อเราเป็นอันขาดเพราะการกระทำเช่นนี้มักทำให้ผู้เจรจามองว่าเป็นการแสดงความอ่อนแอมากกว่า 8.8) ควรจดบันทึกทุกครั้งที่คุณเจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอมถอยให้และนำมาพิจารณาสรุปร่วมกัน ในเวลาที่เหมาะสม 8.9) วิธีถอยที่ไม่ควรทำมากที่สุดคือ ขอมรับเงื่อนไขที่ฝ่ายตรงข้ามเสนอมมาตั้งแต่ครั้งแรกโดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ควรระลึกไว้เสมอว่า ไม่ควรขอมถอยง่าย ๆ เพราะคนเรามักมองไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้มาง่ายๆ 8.10) พยายามถอยโดยไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้นซึ่งสามารถทำได้ดังนี้คือ 8.10.1) รับฟังผู้เจรจาด้วยความตั้งใจ 8.10.2) ตั้งรับผู้เจรจาอย่างดี 8.10.3) พยายามอธิบายให้ผู้เจรจาเข้าใจอย่างละเอียด 8.10.4) พูดว่า “ผมจะพิจารณาความเห็นของคุณ” บ่อย ๆ 8.10.5) ทำให้ผู้เจรจาเชื่อว่าเราพยายามคล้อยตามความคิดเห็นของเขาแล้ว 8.10.6) ให้ผู้เจรจามีอิสระที่จะพิสูจน์ทุกเรื่องที่เราพูด และ 8.10.7) พยายามชี้ให้ผู้เจรจาเห็นว่าหากปฏิบัติตามข้อเสนอของเรา เขาก็จะได้รับผลประโยชน์ด้วยเช่นกัน¹⁰¹²

วิกิณี รัศมีปวงชน ได้เสนอเทคนิคในการเจรจาต่อรองไว้ 10 ประการ ดังนี้คือ 1) การเน้นถึงประโยชน์ที่อีกฝ่ายจะได้รับ 2) การอ้างอิงรายอื่นเปรียบเทียบ 3) การกำหนด limit ไว้ก่อนทุกครั้ง 4) การคาดหวังให้มากแต่อย่าโลภมากเกินไป 5) การแยกแยะข้อเสนอให้มีจำนวนมากข้อ 6) การให้ข้อลดหย่อนอย่างช้าๆ และเก็บบางส่วนไว้ให้หรือแถมในครั้งสุดท้าย 7) การใช้ข้อจำกัดของเวลาให้เป็นประโยชน์ 8) การใช้กฎพบกันครึ่งทาง 9) การยื่นคำขาดหรือหน่วยงานตัดสินใจให้ถูกจังหวะ และ 10) การเปิดทางถอยและปิดไม่ให้สนิท¹⁰¹³

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้นำเสนอแนวทางการวิเคราะห์ผู้เจรจาต่อรองสำหรับนักเจรจาต่อรองที่มุ่งประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้คือ 1) ความแตกต่างระหว่างเพศ มีแนวทางการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ด้านการมุ่งผลการเจรจา โดยผู้หญิงนั้นมักจะเจรจาต่อรองโดยมองถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เจรจามากกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายมักจะเจรจาต่อรองโดยมุ่งถึงผลสำเร็จที่เป็นผลประโยชน์ในการเจรจามากกว่า ด้านขอบเขต

¹⁰¹² หทัยชนก จรณะ, **Winning negotiation: เทคนิคและศิลปะในการเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอเอ็มบีคส์, 2551), 168.

¹⁰¹³ วิกิณี รัศมีปวงชน, “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,” วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมมาธิราช 16, 2 (ธันวาคม 2547): 44-49.

การเจรจา โดยผู้หญิงนั้นมักจะไม่ว่าการเจรจาไว้แต่เพียงหัวข้อที่กำหนดแต่อาจขยายการเจรจาไปยังเรื่องอื่นได้ด้วยซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ ในขณะที่ผู้ชายมักจะจำกัดการเจรจาต่อรองให้มีขอบเขตเฉพาะในเรื่องที่เป็นประเด็นการเจรจาเท่านั้น ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้อำนาจ โดยผู้หญิงนั้นมักจะเลือกใช้อำนาจในแนวทางที่นุ่มนวลกว่าผู้ชาย โดยใช้การสร้างความผูกพันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมุ่งใจมากกว่าการบังคับ และด้านการแก้ปัญหา โดยผู้หญิงนั้นมักจะแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามทำความเข้าใจกับปัญหา รับฟังความคิดเห็น และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ในขณะที่ผู้ชายจะใช้อำนาจโดยตรงเพื่อเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ 2) ความแตกต่างด้านบุคลิกลักษณะ มีแนวทางการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ด้านรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง โดยการเจรจาต่อรองนั้นเป็นการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งหรือความต้องการที่ไม่ตรงกัน ดังนั้นแนวทางการจัดการความขัดแย้งจึงมีผลต่อการเลือกวิธีการเจรจาต่อรอง ด้านค่านิยม โดยค่านิยมในสังคมนั้นมีส่วนกำหนดพฤติกรรมในการเจรจาต่อรองด้วย เช่น ค่านิยมแบบตะวันตกจะมุ่งเน้นการเผชิญหน้า มีการสร้างแรงกดดันแก่คู่เจรจา ในขณะที่ค่านิยมแบบตะวันออกจะมุ่งเน้นการประนีประนอมและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ามากกว่า ด้านความไวใจระหว่างบุคคล โดยการเจรจาต่อรองที่คู่เจรจามีความไวใจกันนั้นจะทำให้การเจรจาเป็นการเจรจาที่มีลักษณะเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล และพยายามหาทางออกร่วมกัน ในขณะที่การเจรจาต่อรองที่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายไม่มีความไวใจกันระหว่างบุคคลจะทำให้การเจรจามีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วน ไม่เปิดเผยข้อมูล และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเอาชนะ และ ด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง โดยนักเจรจาต่อรองที่มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้เหตุผลมากกว่าการเจรจาต่อรองที่ก้าวร้าว ซึ่งการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จนั้น นักเจรจาต้องรู้จักตัวเองและฝ่ายคู่เจรจาให้ดีไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนจุดแข็งหรือรูปแบบการเจรจาต่อรอง เพื่อเลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองให้ถูกต้องและเหมาะสม ต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผล การแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันนั้นต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถเผชิญกับการใช้อารมณ์ของคู่เจรจาได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการให้ข้อเสนอ และตอบสนองต่อคำโต้แย้งของคู่เจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เข้าใจลึกซึ้งถึงความต้องการที่แท้จริงและข้อจำกัดของคู่เจรจาด้วย¹⁰¹⁴ นอกจากนี้ วิชัย โธสุวรรณจินดา ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จไว้ดังนี้คือ 1) สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 2) สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 3) เชื่อมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน 4) มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง 5) พร้อมทั้งจะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน 6) มีความอดทนต่อการข่มขู่และความก้าวร้าว 7) มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด 8) เป็นผู้ฟังที่ดี 9) มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม และ 10) สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว¹⁰¹⁵ นัยนั้นจิตประพันธ์ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองเพื่อช่วยเหลือบุคคลผู้อยู่ในภาวะวิกฤตที่ดีไว้ดังนี้คือ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง นำเชื่อถือ 2) ควบคุมอารมณ์ได้ดี อดทน ใจเย็น จริงจัง พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ 3) มีความรอบรู้และ

¹⁰¹⁴วิชัย โธสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2551), 38-43.

¹⁰¹⁵เรื่องเดียวกัน, 33-34.

ทักษะการให้การปรึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ทักษะการถาม ทักษะการสะท้อนความรู้สึก ทักษะการทวนความ ทักษะการสรุปความ เป็นต้น 4) มีความเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ 5) ทำงานเป็นทีมได้ดี 6) มีการตัดสินใจที่ดี และ 7) ผ่านการทดสอบทางจิตวิทยา¹⁰¹⁶

ศิริรัตน์ จำปีเรือง ได้กล่าวไว้ว่า การเจรจาต่อรองที่จะประสบผลสำเร็จ จะมีลักษณะมีดังนี้คือ

1) ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่าคุณค่า ถ้ามีฝ่ายใดรู้สึกว่าคุณค่าการเจรจาดังนั้นก็ไม่น่าจะประสบผลสำเร็จ 2) ทั้งสองฝ่ายได้รับผลตอบแทน 3) ความประสงค์ส่วนใหญ่ของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนอง 4) ได้รับความยุติที่มั่นคงถาวร 5) มีความเต็มใจที่จะเจรจากันอีก และยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของนักเจรจาต่อรองไว้ว่าควรประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้คือ 1) มีการเตรียมและวางแผน 2) มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง 3) มีความสามารถที่จะคิดได้ชัดเจนและรวดเร็วภายใต้ภาวะกดดันและความไม่แน่นอน 4) มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดออกเป็นคำพูด 5) มีความสามารถในการฟัง 6) มีดุลยพินิจและความเฉลียวฉลาด 7) มีความสามารถในการชักชวนผู้อื่น 8) มีความอดทนและกล้าในการตัดสินใจ 9) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น และ 10) มีความหนักแน่น ขณะเดียวกันก็ต้องมีอารมณ์ขันร่วมด้วย¹⁰¹⁷

อภิรดี เจียรศิริสมบุญ ได้ทำการจำแนกปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองออกเป็น 3 กลุ่มตามช่วงเวลาที่เกิด ดังนี้คือ 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1.1) ปัญหาเรื่องการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง ในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากจะต้องมีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมเสมอก่อนการเจรจาต่อรอง และ 1.2) ปัญหาในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 2.1) กลไกที่ใช้ในการเจรจาต่อรองในการเจรจาต่อรองต่างฝ่ายต่างใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง ดังนั้นย่อมมีความเป็นไปได้ที่นักเจรจาบางคนพยายามที่จะใช้วิธีการต่างๆ ซึ่งในบางครั้งไม่เหมาะสม เช่น กลไกต่างๆ เพื่อให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง ดังนั้นเราจึงควรระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และ 2.2) ความแตกต่างด้านภาษา และวัฒนธรรม ในเรื่องนี้ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก การเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายเป็นเรื่องที่ดี เพราะความเข้าใจอันดีระหว่างสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นจะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรต่อไป 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 3.1) ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต หลังจากการเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง ควรมีการทบทวนประเด็นข้อตกลงระหว่างกันให้ชัดเจน ตรวจสอบความเข้าใจระหว่างกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3.2) ปัญหาด้านกฎหมาย ระบบกฎหมายมักจะมีผลกระทบต่อเจรจาต่อรองโดยทั่วไปจะถือได้ว่าข้อตกลงในการเจรจาต่อรองคือข้อสัญญาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายคาดหวังที่จะให้มี

¹⁰¹⁶ นัยนันต์ จิตประพันธ์, “การเจรจาต่อรองในภาวะวิกฤต,” วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา (มกราคม-กรกฎาคม 2550): 9-17.

¹⁰¹⁷ ศิริรัตน์ จำปีเรือง, เทคนิคการเจรจาต่อรอง:จิตวิทยาสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://sirirut2003.blogspot.com/2010/01/blog-post_4275.html

ผลบังคับใช้ต่อกัน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาก็อาจจะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้¹⁰¹⁸

ฟิชเชอร์และคณะ (Fisher and Others, 1981) ได้กล่าวไว้โดยสรุปว่า การป้องกันปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลในการเจรจาต่อรองมักเกิดจากสิ่งพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ความคิดเห็น อารมณ์ และการสื่อสาร ซึ่งผู้เจรจาต่อรองควรตระหนักไว้ ดังนี้ 1) ความคิดเห็น ประกอบด้วย 1.1) จงเอาใจเขามาใส่ใจเรา 1.2) จงอย่าประเมินความตั้งใจของฝ่ายตรงข้ามจากความกลัวของตนเอง 1.3) อย่าตำหนิฝ่ายตรงข้ามว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา 1.4) ประึกษาหรือกันทุกฝ่าย 1.5) หาโอกาสที่จะเปลี่ยนความคิดของกลุ่มเจรจาให้มองต่างมุมบ้าง 1.6) เปิดโอกาสให้ผู้เจรจามีส่วนร่วมในกระบวนการต่อรองเพื่อหาข้อยุติ และ 1.7) รักษาภาพลักษณ์ด้วยการยื่นข้อเสนอให้สอดคล้องกับความเป็นจริง 2) อารมณ์ ประกอบด้วย 2.1) สังเกตและเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและฝ่ายตรงข้ามก่อนเป็นอันดับแรก 2.2) แสดงอารมณ์ออกมาให้ชัดเจนและยอมรับว่ามันไม่เป็นเรื่องเสียหายอะไร 2.3) ปลดปล่อยให้ฝ่ายตรงข้าม “ปลดปล่อย” ออกมาบ้าง 2.4) อย่าตอบโต้อารมณ์ที่ระเบิดออกมา และ 2.5) ใช้ภาษาท่าทางสื่อความหมายถึงการขอโทษซึ่งถือเป็นการลงทุนที่ให้ผลคุ้มค่าโดยไม่มีต้นทุนแม้แต่หน่วย และ 3) การสื่อสาร ปัญหาหลักในการสื่อสาร มีดังนี้คือ 3.1) ผู้เจรจาไม่ยอมพูดจากัน หรืออาจพูดกันไม่เข้าใจ หรือถ้ามีการเจรจาก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องจริงจึงแต่อาจยอมพูดจากันเพื่อให้บุคคลที่สามเกิดความประทับใจและเข้าข้างตน 3.2) บางครั้งคุณอาจพูดกับฝ่ายตรงข้ามอย่างชัดเจนแต่เขาอาจไม่ได้ยินสิ่งที่คุณพูดเลย เพราะมีความสนใจแต่ประเด็นที่ตนจะเจรจาต่อไป จึงไม่ได้ตั้งใจฟังในสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามพูดหรือตอบมา และ 3.3) เวลาเราพูดอะไรออกไปอย่างหนึ่ง ฝ่ายตรงข้ามอาจตีความผิดได้ทั้งๆที่ทุกฝ่ายนั่งอยู่ในห้องเดียวกัน ยิ่งถ้าต่างฝ่ายต่างพูดคนละภาษาอีกด้วย การแปลความหมายผิดก็ยิ่งมากขึ้นเป็นทวีคูณ¹⁰¹⁹ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงการป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารทั้ง 3 ข้อ ไว้ว่าสามารถทำได้ ดังนี้คือ 1) ตั้งใจฟังและทำความเข้าใจสิ่งที่ได้ยินมาไว้ให้ดี 2) การทำให้ฝ่ายตรงข้ามทราบว่าตนรับฟังและเข้าใจคำพูดของเขาทุกคำ 3) พูดให้เข้าใจง่าย 4) พูดโดยอ้างอิงจากตัวเองไม่ใช่อีกฝ่าย และ 5) พูดอย่างมีเป้าหมาย¹⁰²⁰

ศิริรัตน์ จำปีเรื่อง ได้นำเสนอวิธีปฏิบัติการเจรจาต่อรอง หากต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการเจรจา ไว้ดังนี้คือ 1) เริ่มพูดคุยด้วยการเอ่ยชม ถ้าหัวข้อที่จะประึกษาหรือกันเป็นเรื่องค่อนข้างขอบเขตตาย และคุณไม่ยอมให้เกิดความตึงเครียด หรือถกเถียงกันโดยไม่จำเป็น ควรเริ่มด้วยการ “ลูบหลัง” ซึ่งหมายถึงการเอ่ยปากชม ฟังอย่างตั้งใจ ให้เกียรติ และเห็นใจอีกฝ่ายก่อนจะเริ่มพูดถึงเหตุผลของตัวเอง เดล คาร์เนกีเจ้าของหนังสือขายดีทั่วโลกชื่อ How to Win Friends and Influence People (วิธีชนะมิตร และจูงใจคน) เปรียบเทียบคำชมว่าเหมือนครีมโกนหนวดที่ช่วยให้โกนหนวดได้นุ่มนวล และเกลี้ยงเกลาขึ้นลงย้อนคิดสักนิดว่าแต่ละวันคุณเอ่ยปากชมคนอื่น และได้รับคำชมกี่ครั้ง 2) อย่าบุกกรูอณาจักรส่วนตัวของผู้อื่น เวลานั่งโต๊ะ ควร

¹⁰¹⁸ อภิรดี เจียรศิริสมบุญ, “ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550), 29-30.

¹⁰¹⁹ โรเจอร์ ฟิชเชอร์, วิลเลียม ยูรี, และ บรูซ แพตตัน, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (อย่างชนิดที่จับลงด้วยดี), แปลจาก Getting to yes, แปลโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546), 42-43.

¹⁰²⁰ เรื่องเดียวกัน, 44.

สำรวจให้แน่ใจว่ามีมือ และกระดาษของคุณ ไม่ได้รูดล้าพื้นที่ของเพื่อนร่วมงานข้างๆ เช่นเดียวกันคืออย่างนุกรุกพื้นที่ ในจิตใจของคนอื่นเพราะจะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกอึดอัดจนไม่อยากทำงาน อาณาจักรส่วนตัวของแต่ละคนมีขนาดเล็กใหญ่ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอายุ สถานการณ์ทางสังคม สุขภาพ ธรรมชาติส่วนตัว ระดับสติปัญญา และการเลี้ยงดู กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ รักษาระยะห่างให้พอเหมาะพยายามควบคุมการแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะคนที่อายุ และพื้นฐานต่างกันอาจแปลความหมายของอากัปกริยาต่างๆ ได้ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้เวลาที่ทำท่าทางต่างๆ เรามักผลอตัว และส่งสารบางอย่างออกไปโดยไม่ตั้งใจ 3) ความสงบ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ พยายามสังเกตอารมณ์ของคุณเอง และคู่สนทนา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีสภาพจิตใจนิ่ง และความคิดแล่นฉิวก็อาจทำให้ค้นพบทางออกสำหรับเรื่องซับซ้อนได้ไม่อยากนัก ตรงกันข้าม ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่นิ่ง รู้สึกเหนื่อย กังวลใจ หรือตื่นเต้นเกินควร ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะมานั่งถกกันเพื่อแก้ปัญหาใดๆ อย่าพยายามตกลงกันในเวลากลางคืน และ 4) กำหนดบทบาทที่เหมาะสม จะทำให้คุณกำหนดทิศทาง และผลของการสนทนาได้ พึงระลึกไว้เสมอถึงจุดยืนของคุณ และคู่เจรจา ต่อเรื่องนั้นๆ และจุดยืนที่คุณต้องการแสดงให้เห็น ตัวอย่างเช่น หากคุณกำหนดตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้รอบทุกด้าน และมีวุฒิภาวะสูง และวางตัวคู่สนทนาเป็นเด็กอ่อนกว่าที่ไม่ประสีประสา ขาดประสบการณ์ และไม่เฉลียวฉลาด การใช้คำพูด และวิธีพูดตลอดจนกริยาท่าทางก็ต้องเปลี่ยนไปตามบทบาทที่คุณกำหนดไว้ การสนทนาที่เดิมตั้งใจว่าจะเป็นการเกลี้ยกล่อมอาจกลายเป็นการสั่งสอน หากคนที่คุณคิดว่าน่าจะอ่อนน้อมถ่อมตนกลับแสดงอาการต่อต้าน ปกป้องตัวเอง และหันมาวิพากษ์วิจารณ์ คุณก็อาจเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงตามมา ไม่ใช่เรื่องง่ายที่คนต่างวัยจะพูดคุยกันอย่างเสมอภาค ลองสังเกตว่าคุณกำหนดจุดยืนของตนเอง และคู่เจรจาอย่างไร และผลเป็นเช่นไร 5) มีแต่คนโง่ และคนตายที่ไม่ยอมเปลี่ยนความคิด เมื่อมีการถกเถียงกัน คุณต้องเตรียมพร้อมจะเสนอความคิดของตน และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดด้วย การยอม หรือคล้อยตามเหตุผลที่ดีกว่าไม่ได้แสดงถึงความอ่อนแอแต่อย่างใด นักเขียนชาวโปแลนด์คนหนึ่งพูดถึงคนหัวดีที่ว่า “บางครั้งทัศนคติที่ไม่ยอมเปลี่ยนก็สื่อถึงการเป็นอัมพาตทางความคิด” 6) อย่าผูกมัดตัวเอง และอย่าพูดว่าไม่มีทาง เวลาถกเถียงอะไรกันสักเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่โต หรือเล็กน้อย เรามักได้ยินคำว่า “ตลอดไป” “ไม่เคย” “ที่สุด” “มันใจร้อยเปอร์เซ็นต์” เช่น “ฉันสนับสนุนเรื่องนี้เต็มตัว” รู้ไหมว่าการพูดแบบนี้เท่ากับพูดว่า “ฉันเอาหัวเป็นประกัน” แล้วคุณมั่นใจแค่ไหนถึงกล้าเสี่ยงขนาดนั้น ทั้งชีวิตจริง และคำสอนเชิงปรัชญายืนยันว่าโลกนี้ไม่มีอะไรแน่นอน กฎทุกอย่างย่อมมีข้อยกเว้น จำได้ไหมว่าสัญลักษณ์ของหยิน-หยาง คืออะไร มีจุดสีขาวอยู่บนพื้นสีดำ และจุดสีดำอยู่บนพื้นสีขาว อย่างนำความจริงที่ผ่านการพิสูจน์แล้วไปปะปนกับความคิดเห็น หรือข้อสันนิษฐาน ถ้าอยากให้เหตุผลหนักแน่นจนหักล้างได้ยาก จงใช้คำว่า “บ่อยๆ” แทนคำว่า “ตลอดไป” แต่ถ้าไม่อยากให้มีข้อถกเถียงในภายหลังก็ควรพูดว่า “บางครั้ง” อย่างจบประโยคด้วยเครื่องหมายคำถามเพื่อเน้นความสำคัญยิ่งขึ้น แต่ให้เดิมคำว่า “ฉันคิดว่าอย่างนี้” แทน 7) “แล้วจะทำอย่างไรต่อไป หรือใครรับผิดชอบ” นี่เป็นคำถามของคนสองคน หรือบุคคลสองกลุ่มที่ได้แย้งกัน ซึ่งความจริงแล้วต้องการทราบเพียงว่า “เราจะทำเรื่องนี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร” ทั้งนี้อาจเป็นเรื่องส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างกัน หรืออำนาจการตัดสินใจในชีวิตจริงการโต้แย้งเกือบทุกครั้งจะเกิดคำถามว่า “ใครรับผิดชอบ” หรือ “ในที่นี้ใครเก่งที่สุด” หากเป็นการโต้แย้งกันเรื่องธุรกิจควรพูดถึงปัญหาโดยตรงไปเลย พยายามเอาชนะข้อโต้แย้งของอีกฝ่ายด้วยเหตุผล หรือข้อเท็จจริง และอย่าปล่อยให้ตัวเองถูกดึงเข้าไปอยู่ในวงโต้เถียงที่ใช้อารมณ์ ถ้าคู่เจรจาใช้วิธีการไม่สร้างสรรค์ควรเลิกโต้แย้ง และขอตัวออกไปจากสถานการณ์ตรงนั้นก่อน ในกรณีเช่นนี้ การถอยออกจากความขัดแย้ง คือ

ทางออกที่ดีที่สุด เพราะเป็นเรื่องยากที่จะโน้มน้าวคนที่มึนหัวใจก้าวร้าว ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นเด็ก หรือผู้ใหญ่ และ 8) การโต้แย้งไม่ต้องมีผู้แพ้ คนสมัยนี้มุ่งมั่นจะประสบความสำเร็จให้ได้ แม้จะได้มาด้วยความยากลำบาก บางครั้งตั้งคมยกย่องชัยชนะยิ่งกว่าตัวผู้ชนะเสียอีก คนทั่วไปมักอยากเป็นคนแรกที่ขกรเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาพูดอย่างถูกต้อง ไม่มีที่ติ ไม่ว่าจะเป็นการสนทนากันธรรมดาในครอบครัว หรือในการประชุมธุรกิจของบริษัท แต่โลกทุกวันนี้ซับซ้อนจนไม่ควรคิดแต่เรื่องเอาชนะผู้อื่น หากควรคิดถึงความร่วมมือกันมากกว่า¹⁰²¹

วิกรม รัชชูปวงชน ได้กล่าวถึงข้อควรระวังในการเจรจาต่อรอง ไว้ดังนี้คือ 1) อย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์ ควรชั่งน้ำหนักในหลักการและเหตุผล รวมทั้งใช้เทคนิคประกอบ 2) อย่าเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความประมาทและบางคนอาจจะมีจุดอ่อนโดยที่ตนเองไม่รู้ตัว 3) อย่าใจอ่อนจนไร้เหตุผล จึงมีความสงบเยือกเย็น สุขุม และรอบคอบ คำนึงถึงเทคนิคการให้ข้อลดหย่อนอยู่เสมอ 4) อย่าหลงคำป้อย เพราะคู่เจรจาบางคนให้ป้อยจากขมจนหลงคารม จึงควรกำหนดขีดจำกัด (Limit) ก่อนทำการเจรจาเสมอ 5) อย่าเห็นแก่เด็กแกน้อย เพราะคู่เจรจาบางคนใช้วิธีให้ของแถม ให้ของเกิน เพื่อให้ตายใจแล้วแอบหมกเม็ดเอาเปรียบได้ 6) อย่าจ้องแต่จะเอาเปรียบ ฟังตระหนักรว่า ไม่มีใครอยากจะทำกับคนที่เห็นแก่ได้ จ้องแต่จะเอาเปรียบอยู่ฝ่ายเดียว เพราะการเจรจาที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายตามหลัก WIN/WIN นั้นเอง 7) อย่างลงลายมือชื่อโดยไม่อ่าน เป็นความเลินเล่ออย่างร้ายแรง คู่เจรจาที่ไม่ชื่อตรงอาจแอบหมกเม็ดเอาเปรียบได้ ทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงลายมือชื่อในกระดาษเปล่าเป็นข้อห้ามอย่างเด็ดขาด ให้ถือเป็นกฎเหล็กห้ามละเมิด 8) อย่ามองข้ามข้อสัญญา โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญควรให้นักกฎหมายหรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบให้รอบคอบ เพราะคู่กรณีอาจใช้ข้อความลวงหมกเม็ดเอาเปรียบไว้แบบนี้ไม่ถึงก็ได้ และฟังตระหนักรว่าการนำสืบหักล้างข้อสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นเรื่องยาก 9) อย่าไร้คุณธรรม การเจรจาต่อรองที่ดีนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมแล้ว คู่เจรจาต้องมีคุณธรรมและความจริงใจด้วย ไม่ว่าจะสถานการณ์ใด การไร้คุณธรรมจะนำมาซึ่งความล้มเหลวและหายนะในที่สุด และ 10) อย่าตกหลุมพราง ความอยาก ความโลภหรือแม้กระทั่งความกลัว อาจทำให้ตกหลุมพรางได้โดยง่าย ฉะนั้นนักเจรจาต่อรองที่ดีควรมีสติ สมาธิ และมีความสุขสัมภีรภาพ ตลอดจนศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองให้ครบถ้วนกระบวนการ¹⁰²²

4. ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก (Directing)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า “อำนวยความสะดวก” นั้นเป็นกริยา หมายถึง ให้¹⁰²³ ซึ่งเป็นคำที่แผลงมาจากคำว่า “อวย” ที่เป็นกริยา หมายถึง ให้ เช่น อวยชัย อวยพร เช่นกัน¹⁰²⁴ ส่วนคำว่า “สั่ง” นั้นเป็นกริยา หมายถึง บอกไว้เพื่อให้ทำหรือให้ปฏิบัติเป็นต้น เช่น ครูสั่งให้นักเรียนทำการบ้าน แม่สั่ง

¹⁰²¹ศิริรัตน์ จำปีเรือง, เทคนิคการเจรจาต่อรอง:จิตวิทยาสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://sirirut2003.blogspot.com/2010/01/blog-post_4275.html

¹⁰²²วิกรม รัชชูปวงชน, “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,” วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมราช 16, 2 (ธันวาคม 2547): 51-52.

¹⁰²³ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁰²⁴เรื่องเดียวกัน.

ให้ดูบ้าน¹⁰²⁵ สำหรับความหมายของการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการนั้น นักวิชาการทั้งหลาย เช่น กุลิกและเออร์วิก (Gulick and Urwick,1939) อาร์กิริส (Argyris,1957) เดล (Dale,1973), ปราสาท (Prasad,1981) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

คำว่า “Directing” นั้น ในภาษาไทยนอกจากจะแปลว่า การอำนวยความสะดวกแล้ว โดยทั่วไปยังมีการแปลว่าการสั่งการอีกด้วย และยังปรากฏให้เห็นว่านักวิชาการบางท่านแปลคำว่า “Leading” ว่าการสั่งการด้วยเช่นกัน โดยความหมายตามรากศัพท์ภาษาอังกฤษนั้น การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการนั้นเป็นการชี้แนะแนวทางให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

direct	- to show or point out the way for. - to carry out the organizing, energizing and supervising of.
leading	- providing direction or guidance - exercising leadership
lead	- to guide on a way esp. by going in advance.

จากความหมายดังกล่าวจึงอาจสรุปได้ว่า สามารถใช้ได้ทั้งคำว่า “Directing” และ “Leading” สำหรับภาษาไทยแล้วจะให้ความพอใจกับคำว่าอำนวยความสะดวกมากกว่าเพราะจะมีความหมายใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าคำว่าคำสั่งการที่ฟังแล้วคล้ายกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อีกทั้งคำว่าคำสั่งการนั้นตามรูปศัพท์มีความคล้ายกันกับคำว่าคำสั่งงาน (Order) จึงอาจก่อให้เกิดความสับสนขึ้นได้ ซึ่งตามหลักการนั้น คำว่าคำสั่งการไม่ใช่คำเดียวกันกับคำว่าคำสั่งงานและมีความหมายกว้างกว่าคำว่าคำสั่งงาน โดยมองว่าผู้บริหารมีบทบาทในการนำองค์กรให้ก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น สโตนเนอร์ และแวนแกล (Stoner and Wankel,1986) ได้กล่าวถึง leading ไว้ว่า เป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการทุกคนในการใช้คนอื่นทำงานให้แก่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ฉุนส์และไวทริช (Koontz and Wehrich,1989) ได้กล่าวถึง leading ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น ปฏิบัติการนำให้เขาเหล่านั้นอุทิศตนให้แก่องค์กรและเป้าหมายของกลุ่ม¹⁰²⁶ บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol and Martin,1997) ได้กล่าวถึง Leading ไว้ว่า เป็นการที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามคำสั่งของตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจภายในองค์กรอีกด้วย¹⁰²⁷ โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter,1999) ได้กล่าวถึง leading ไว้ว่า เป็นการใช้ภาวะผู้นำ

¹⁰²⁵ เรื่องเดียวกัน.

¹⁰²⁶ พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุภา,2542), 183-184.

¹⁰²⁷ K. M. Bartol and D. C. Martin, **Management**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill,1997), 7.

ของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้ห้องค์การ
ได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้¹⁰²⁸

การอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งในการทำให้ห้องค์การ (หรือ
หน่วยงาน) ปฏิบัติงานตามแผนต่างๆ¹⁰²⁹ ดังนั้นจึงเป็นภาระสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ศิลปะในการ
บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้การสั่งการเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาบุคคล เพราะเหตุที่ว่าบุคคลซึ่ง
เป็นผู้มาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นทรัพยากรที่มีกลไกผันเปลี่ยนแปรได้อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและ
สามารถกำกับและจูงใจให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีควบคู่กันไป ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการ
อำนวยความสะดวกได้ดังนี้คือ 1) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้น โน้มน้าวจิตใจบุคลากรผู้ร่วมงานให้สามารถ
ปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยดี 2) เป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารต่างๆ ประกอบด้วย 2.1) การมีส่วนร่วมในการ
แสดงความคิดเห็น 2.2) การมีส่วนร่วมในการยอมรับเป้าหมายขององค์กร และ 2.3) การมีส่วนร่วมในหน้าที่ความ
รับผิดชอบ 3) เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 4) เป็นการสร้างความเข้าใจอัน
ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ¹⁰³⁰

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวไว้ว่า การอำนวยความสะดวกของผู้บริหารควรมีลักษณะและบทบาทดังต่อไปนี้
คือ 1) การให้ความสนใจศึกษารูปแบบพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เพื่อการได้รับความร่วมมือต่อกิจกรรม
ต่างๆ ขององค์กร 2) การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำขององค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่างๆ 3) การ
ตระหนักถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 4) การกำหนดงาน
หรือมอบหมายงานในรูปคำสั่งต้องมีความชัดเจนสมบูรณ์ 5) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้เพื่อ
ประโยชน์ต่อการกำหนดงานให้ปฏิบัติซึ่งจะเป็นสร้างความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
6) การดำเนินการประสานงานและตัดสินใจให้งานทุกอย่างดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย 7) การสร้างระบบการ
กระทำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่
ทำ 8) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้ภารกิจได้รับมอบหมายจาก
ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และ 9) การชำระรักษาซึ่งระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ในองค์กรและการให้รางวัล
อย่างเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ภารกิจทุกอย่างที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย¹⁰³¹ ทั้งนี้ยังได้กล่าวไว้อีกว่า การ
อำนวยความสะดวกดำเนินการดำเนินไปในทิศทางที่ปรารถนา ผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกจะต้องมีทักษะเกี่ยวกับมนุษย์
(Human Skill) เป็นอย่างดี กล่าวคือ เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่มีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้พร้อมที่จะปลุกฝังความเป็นผู้นำ

¹⁰²⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), 11-12.

¹⁰²⁹ ศิริชัย ชินะตั้งกูร, **กระบวนการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก
http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf

¹⁰³⁰ นิรมล กิติกุล, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 46-48.

¹⁰³¹ พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 184-185.

ที่ดีให้แก่ตนเอง 2) เป็นผู้พร้อมที่จะศึกษาเรื่องการจูงใจให้พนักงานมีความปรารถนาจะทำงาน และ เป็นผู้พร้อมที่จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกที่ดีซึ่งกันและกัน¹⁰³²

ขอบเขตหน้าที่ของการอำนวยการนั้น เดล (Dale) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) การสั่งงาน (Order หรือการออกคำสั่ง 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 3) การเป็นผู้นำ (Leadership) และ 4) การจูงใจ (Motivation)¹⁰³³ บรรจง อภิตถกุลและสุรินทร์ ม่วงทอง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การอำนวยการนั้นเป็นศิลปะเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จะกำกับการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติงานตามที่ต้องการ โดยการปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีและมีความสามารถรู้หลักในการแนะนำและควบคุมบังคับบัญชาการทำงานของผู้นำบังคับบัญชา รู้วิธีการจูงใจคน กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนกระทำการให้เกิดการประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานทุกฝ่ายสอดคล้องกัน และส่งเสริมให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ของการอำนวยการไว้ดังนี้คือ 1) การตัดสินใจ (Decision Making) 2) การสั่งงาน (Order) หรือการออกคำสั่ง 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 4) การเป็นผู้นำ (Leadership) 5) การจูงใจ (Motivation) และ 6) การตรวจนิเทศงาน (Supervision)¹⁰³⁴ พันธ์ หันนาคินทร์ ได้ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การอำนวยการคือการที่ผู้บริหารทำให้นายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเคลื่อนไหวไปในทิศทางอันเป็นจุดหมายของสถาบัน ในการอำนวยการนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิธีการให้เกิดการจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อสารความคิด (Communication) และการนำ (Leading) ให้เกิดงานขึ้น¹⁰³⁵ วีระ สูญย์จันทร์ ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) 2) การสั่งงาน (Order) 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 4) การเป็นผู้นำ (Leadership) และ 5) การจูงใจ (Motivation)¹⁰³⁶ สมคิด บางโม ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การนำหรือการอำนวยการนั้น คือการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายสั่งการ ตรวจสอบ แนะนำ ควบคุมการทำงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰³⁷ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การอำนวยการครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) 2) การสั่งงาน (Order) 3) การสอน

¹⁰³² เรื่องเดียวกัน, 229.

¹⁰³³ Dale Ernest, **Management: Theory and Practice** (New York: McGraw-Hill, Inc., 1973), 412.

¹⁰³⁴ บรรจง อภิตถกุล และ สุรินทร์ ม่วงทอง, **หลักการจัดการ** (กรุงเทพฯ: วิทยาเขตพาณิชการพระนคร, 2527), 174.

¹⁰³⁵ พันธ์ หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2529), 29.

¹⁰³⁶ วีระ สูญย์จันทร์, “ความสามารถในการอำนวยการของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามทัศนะของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536), 13.

¹⁰³⁷ สมคิด บางโม, **การประกอบธุรกิจ** (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2540), 217.

หรือแนะนำและตรวจดูแล (Guiding and Supervising) 4) การจูงใจ (Motivating) 5) การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) 6) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) 7) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) และ 8) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority)¹⁰³⁸ บรรยงค์ โตจินดา ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การอำนวยความสะดวกคือการที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ (Delegation of Work, Authority and Responsibility) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) การออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (Communication and Coordination) และการจูงใจ¹⁰³⁹ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การอำนวยความสะดวกถ้าพิจารณาในความหมายที่แคบก็หมายถึงการมอบหมายและการสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ แต่ถ้าพิจารณาในความหมายที่กว้าง ก็หมายรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกหลายอย่าง กล่าวคือ ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายหรือสั่งงานก็จะต้องมีการตัดสินใจเสียก่อน และเมื่อมอบงานให้ไปแล้ว ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ก็จะต้องมีการสอนหรือแนะนำและตรวจดูแลผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนคอยชักจูงหรือกระตุ้นและนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถรวมทั้งจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีด้วย จึงเห็นได้ว่า การอำนวยความสะดวกในความหมายที่กว้างนั้น หมายรวมถึง 1) การตัดสินใจ (Decision Making) 2) การสั่งงาน (Order) 3) การสอนหรือแนะนำและตรวจดูแล (Guiding and Supervising) 4) การจูงใจ (Motivation) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) 7) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) และ 8) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)¹⁰⁴⁰ บรรยงค์ โตจินดา ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การมอบหมายงาน (Delegation) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การประสานงาน (Coordination) และ 6) การจูงใจ (Motivation)¹⁰⁴¹ ศุภภาค ฅ หนองคาย ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การมอบหมายงาน (Delegation) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การประสานงาน (Coordination) และ 6) การจูงใจ (Motivation)¹⁰⁴² ศิริชัย ชินะตั้งกูร ได้แสดงทัศนะไว้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแปลแผนของผู้บังคับบัญชาออกเป็นแผนปฏิบัติและคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับสูง เป็นต้นมาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงสำหรับการอำนวยความสะดวกซึ่งจะต้องคำนึงถึง

¹⁰³⁸ สมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 25.

¹⁰³⁹ บรรยงค์ โตจินดา, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2545), 173.

¹⁰⁴⁰ สมาน รังสิโยภฤกษ์ และ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น* (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 46-47.

¹⁰⁴¹ บรรยงค์ โตจินดา, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2542), 174.

¹⁰⁴² ศุภภาค ฅ หนองคาย, “ผลกระทบของประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกที่มีต่อคุณภาพการทำงานของนักบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 31.

องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1.1) ความต้องการของผู้บังคับบัญชา 1.2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 1.3) บทบาทของเพื่อนผู้บริหารอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน 2) การสั่งงาน การให้คำแนะนำและการทำความเข้าใจ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 2.1) การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ 2.2) การเลือกคนที่จะปฏิบัติ 2.3) การสั่งงาน 2.4) การให้การสนับสนุน 2.5) การตรวจสอบความก้าวหน้า และ 2.6) การวัดความสำเร็จ 3) การนิเทศงานและการประเมินผลงาน งานสำคัญของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การนิเทศงาน (Supervision) และการประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation) เพื่อสามารถให้คำปรึกษาหรือ และแก้ไขสิ่งต่าง ๆ อันเป็นข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และ 4) การจูงใจ โดยถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเป็นประการสำคัญที่จะต้องรู้จักการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักความสามารถและความแตกต่างกันของบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีขวัญและกำลังใจที่ดีโดยทั่วหน้า¹⁰⁴³

จากขอบเขตหน้าที่ของการอำนาจการดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปขอบเขตหน้าที่ของการอำนาจการได้ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision Making)
2. การสั่งงาน (Order)
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการประชาสัมพันธ์ (Public relations)
4. การจูงใจ (Motivation)
5. ภาวะผู้นำ (Leadership)
6. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)
7. การนิเทศ (Supervision)

4.1 การตัดสินใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า “ตัดสินใจ” นั้นเป็นกริยา หมายถึง ลงความเห็นชี้ขาด¹⁰⁴⁴ เมื่อทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงสำเร็จรูปเป็น “การตัดสินใจ” หมายถึง การลงความเห็นชี้ขาด และคำว่า “ตัดสินใจ” ใ้ว่าเป็น กริยา หมายถึง ตกลงใจ เมื่อทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงสำเร็จรูปเป็น “การตัดสินใจ” หมายถึง การตกลงใจ¹⁰⁴⁵ การตัดสินใจ (Decision Making) นั้น มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น บาร์นาร์ด (Barnard,1938) ไชมอน (Simon,1950) บรอสส์ (Bross,1953) กอร์และไดสัน (Gore and Dyson,1964) อีสตัน (Easton,1967) คูนต์และโอดอนเนล (Koontz and O'Donell,1968) ดรึคเกอร์ (Drucker,1970) แมคฟาแลนด์ (MacFarland,1970) ชัล (Shull,1970) มานน์ (Mann,1975) แพตเตอร์สัน (Patterson,1980) ทเรวธาและนิวพอร์ท (Trewatha and New Port,1982) อิวานเชวิชและคณะ (Ivancevich and Others,1983) มูดี (Moody,1983) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel,1991) มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin,1992) โจนส์ (Jones,1995) เป็นต้น

¹⁰⁴³ศิริชัย ชินะตั้งกูร, กระบวนการบริหาร, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://dtjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf

¹⁰⁴⁴ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁰⁴⁵เรื่องเดียวกัน.

ได้ให้ความหมายไว้อย่างเป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decision Making) นั้น หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่

อังกสันและเบราสไตน์ (Ungson and Braustein) ได้นำเสนอรายงานการประชุมเรื่องการตัดสินใจ โดยรายงานฉบับนี้ได้แบ่งทฤษฎีการตัดสินใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เน้นเรื่องการตัดสินใจของแต่ละคน และกลุ่มที่เน้นเรื่องการตัดสินใจขององค์กร และในขณะเดียวกันเจมส์ อี. ฮิลด์ก็ได้นำเสนอเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งกลุ่มคือ กลุ่มที่เน้นเรื่องการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งหมดเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทฤษฎีการตัดสินใจที่เน้นเรื่องการตัดสินใจของแต่ละคน กลุ่มนี้เกี่ยวกับการตัดสินใจของแต่ละคนและการยอมรับความสำคัญในเรื่องกระบวนการตัดสินใจ มีผลทำให้เกิดการวิจัยทดลองที่ออกแบบเพื่ออ้างอิงระเบียบบางอย่าง รวมทั้งการจัดกระทำข้อมูลที่ได้นำมาด้วยการวิจัย และข้อมูลข่าวสาร (Information) 2) ทฤษฎีการตัดสินใจที่เน้นการตัดสินใจขององค์กร กลุ่มนี้มีความคิดว่าองค์กรต่างๆ มีบรรยากาศเฉพาะตนเอง บรรยากาศดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร การตัดสินใจตามแนวคิดกลุ่มนี้มักจะกระทำในรูปขององค์คณะบุคคล เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละปัญหาที่มีอยู่จำนวนมากมาย จึงเป็นการยากที่จะนำมาพิจารณาได้หมด และเป็นการยากที่จะใช้เหตุผลมาเป็นหลักในการพิจารณาได้ก่าจัด ด้วยเหตุนี้การใช้หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจจึงมีน้อยลง นักทฤษฎีบางคนจึงได้พัฒนาตัวแบบของการตัดสินใจที่ใช้หลักเหตุผลและข้อมูลมาพิจารณาไม่มากนัก ตัวแบบดังกล่าว ได้แก่ ตัวแบบการตัดสินใจแบบถึงขะที่โคเฮนและออลเสน (Cohen and Olsen) เสนอไว้ในปี ค.ศ.1982 และ 3) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แฮมมอนด์, แมคเคลลัน และมัมพาวอร์ (Hammond, McClellan and Mumpower) ได้นำเสนอการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่พัฒนาขึ้นโดยอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory:DT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Decision Theory: BDT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงจิตวิทยา (Psychological Decision Theory: PDT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงสังคม (Social Judgement Theory: SJT) ทฤษฎีบูรณาการข่าวสาร (Information Integration Theory: IIT) เป็นต้น¹⁰⁴⁶

ฮอยและมิสเกล ได้สรุปสมมติฐานของการตัดสินใจไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจและวินิจฉัยปัญหาและความยุ่งยากต่างๆ อันเป็นผลสะท้อนไปสู่การพัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติอยู่การริเริ่มแผนงานใหม่และรวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานนั้นในการลดหรือขจัดปัญหาความยุ่งยากต่างๆ 2) การบริหารนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในส่วนที่สัมพันธ์กับงานด้านต่างๆ ในองค์กรไม่ว่าการตัดสินใจดังกล่าวจะกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม 3) เป็นไปไม่ได้ที่จะให้กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีเหตุผลประกอบที่สมบูรณ์ทุกอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์ที่สร้างความพึงพอใจในการตัดสินใจอยู่บ้าง 4) หน้าที่พื้นฐานของการบริหาร คือ การเตรียมบุคลากรในองค์กรทุกคนให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กรได้เพื่อที่จะให้พฤติกรรมของบุคลากรนั้นสอดคล้องกันระหว่างบุคลากรและองค์กร 5) กระบวนการตัดสินใจจะเป็นพื้นฐานที่แสดงรูปแบบของความมีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน

¹⁰⁴⁶ ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หนัวยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-15-6-16.

ตามขอบข่ายและภาระหน้าที่ที่มีอยู่ และ 6) โดยทั่วไปนั้นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในองค์กรมักจะ มีรูปแบบและขั้นตอนที่คล้ายๆ กัน¹⁰⁴⁷

ประเภทของการตัดสินใจนั้น บาร์นาร์ด (Barnard) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (intermediary decision) กล่าวคือการตัดสินใจที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาสื่อความหมายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเกี่ยวข้องกับการตีความการประยุกต์หรือการเผยแพร่คำสั่งให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การตัดสินใจตามเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาเพื่อให้พิจารณา (appellate decisions) กล่าวคือ การตัดสินใจที่เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องต่างๆ มาให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ และ 3) การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (creative decisions) กล่าวคือ การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง¹⁰⁴⁸ ฟาโยล (Fayol) ได้จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่ตัดสินใจที่ประกอบด้วยความรู้สึกชอบของผู้บริหาร ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ¹⁰⁴⁹ ลิเคิร์ต (Likert) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวกัน และ 2) การตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการมีส่วนร่วม ซึ่งการตัดสินใจดังที่กล่าวแล้วมีบางส่วนที่เข้าลักษณะดังกล่าวนี้ ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้รับความสนใจในกลุ่มนักวิชาการ เมื่อไม่นานมานี้เอง การตัดสินใจโดยกลุ่มที่นำมาร่วมถึงการมีส่วนร่วมในแบบไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการอย่างที่เป็นทางการด้วย¹⁰⁵⁰ ดรูกเกอร์ (Drucker) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจเรื่องทั่วไป (General decisions) กล่าวคือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดหลักกรนโยบายในระยะยาว เป็นการตัดสินใจที่อาจแก้ไขได้ด้วยการกำหนดกฎระเบียบ และ 2) การตัดสินใจเฉพาะเรื่อง (Unique decisions) กล่าวคือการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเพื่อการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับเฉพาะคนบางคน บางกลุ่ม บางเรื่องและบางเวลา หรือเป็นเรื่องเฉพาะที่ไม่เคยมีมาก่อน¹⁰⁵¹ ซีมอน (Simon) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจไว้ล่วงหน้า (Programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์กรซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจประเภทนี้ทำได้ง่ายโดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่ และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการ

¹⁰⁴⁷Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice** (New York: Random House, 1978), 212-216.

¹⁰⁴⁸Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1938), 190-191.

¹⁰⁴⁹Henri Fayol, "General and Industrial Management," in **Students Guide to Principles of Management**, ed. J.C. Danyer (London : The Zeus Press, 1952), 126.

¹⁰⁵⁰Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York:McGraw-Hill,1962),170.

¹⁰⁵¹Peter F. Drucker, **The Effective Executive** (New York: Harper and Row,1966), 113-142.

แก้ปัญหาตัดสินใจ สั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง¹⁰⁵² โจนาธานและคณะ (Jonathan and Others) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) Ends-Means เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอันเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลหรือองค์การ และเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับกลวิธีหรือแผนปฏิบัติการและกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จนั้นๆ การตัดสินใจในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานระดับกรม (Department) ซึ่งจะส่งภาพสะท้อนถึงวัตถุประสงค์และแผนงานที่จะต้องเตรียมพร้อมเบื้องต้นของทุกหน่วยงาน 2) Administration-Operational เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับอาวุโสในหน่วยงานที่จะให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานและเป็นหลักเป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่าการตัดสินใจระดับนโยบาย และในทางตรงกันข้ามการตัดสินใจการปฏิบัติการจะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น 3) Programmed-Nonprogrammed เป็นการตัดสินใจงานประจำเป็นหลัก ซึ่งโดยทั่วไปจะปรากฏในรูปแบบแผนงาน กฎ ระเบียบ คู่มือ บ่อยครั้งที่จะเป็นสูตรที่ครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆ และมักจะใช้แนวทางในการตัดสินใจในอนาคตไว้ด้วย และในทางปฏิบัติประเภทของการตัดสินใจจะไม่มีการตัดสินใจแยกจากกันเป็นประเภทใดประเภทหนึ่งให้เห็นชัดจะต้องซ้อนทับกันบ้าง¹⁰⁵³ อับเบนและฮิวส์ (Ubben and Hughes) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่มีโครงสร้างกำหนดไว้ (Structured decision settings) กล่าวคือการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และ 2) การตัดสินใจที่มีทางเลือกหลายทางหรือไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้หรือการตัดสินใจเรื่องใหม่ๆ (multi-alternative, Unstructured and innovative decision settings)¹⁰⁵⁴ มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจที่มีการวางโปรแกรมไว้ (programmed decision) กล่าวคือการตัดสินใจที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง จนกระทั่งสามารถตั้งกฎเพื่อการตัดสินใจได้ โดยกฎเพื่อการตัดสินใจ นั้นหมายถึงข้อความที่บอกผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกที่จะเลือกบนพื้นฐานของสถานการณ์ที่ตัดสินใจ และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้มีโปรแกรมกำหนดไว้ (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก และไม่มีกำหนดกฎของการตัดสินใจไว้ก่อน¹⁰⁵⁵ เอิร์นเนส เดล (Ernest Dale) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจตามกฎตามระเบียบในการบริหารงาน ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (policy decision) มักกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือ นโยบาย คู่มือวิธีการปฏิบัติงานบันทึก 2) การตัดสินใจทางบริหาร

¹⁰⁵²H. A. Simon, **Administration behavior : A study of decision-making process in administration organization** (New York : The Free press,1976), 45-49.

¹⁰⁵³Jonathon S. Rakich, Beaufort B. Longest, and Kurt Darr, **Managing Health Services Organizations and Systems**, 3rd ed. (London, WB Soundrs Co.,1977), 243-244.

¹⁰⁵⁴Gerald C. Ubben and Larry W. Hughe, **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools** (Boston: Allyn and Bacon. Inc.,1987), 41.

¹⁰⁵⁵Greory Moorhead and Griffin Ricky, **Decision Making and Creativity** (London: Houston Mifflin co., 1992), 481-483.

(administration decision) มีความสำคัญน้อยกว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายเป็นการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงหรือตัดสินใจเป็นครั้งคราว (executive decision)¹⁰⁵⁶ สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกการตัดสินใจในการบริหารออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจในปัญหาประจำ ในลักษณะงานประเภทนี้เป็นงานที่ไม่มีปัญหาหนัก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติจ่ายเงิน การอนุมัติการขออนุญาต และ 2) การตัดสินใจสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะ โครงการหรือเกิดจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะใช้วิธีการอนุญาตประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาในลักษณะนี้เป็นปัญหาที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารของนักบริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นอันมาก¹⁰⁵⁷ กิติมา ปรีดีตลก ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจนี้สามารถทำได้หลายอย่าง แล้วแต่ว่าการตัดสินใจนั้นๆ จะยึดอะไรเป็นหลัก ที่ง่ายที่สุดคือการแบ่งตามลักษณะของผู้ตัดสินใจ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว นิยมใช้ปัญหาที่ง่าย ต้องการเป็นความลับ หรือปัญหาเร่งด่วน แต่ต้องระมัดระวังในเรื่องการสื่อสารและตีความ เพราะหากการสื่อสารไม่ดี ผลจากการตัดสินใจอาจเกิดจากปฏิกิริยาต่อต้านจากกลุ่มขึ้นได้ หากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจโดยผู้บริหารผู้เดียวควรจะให้สมาชิกรู้ว่าทำไมถึงมีการตัดสินใจไปก่อนที่จะแจ้งให้สมาชิกทราบ และ 2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดเห็นพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความกระตือรือร้นมีความพอใจในสิ่งที่ตนต้องการตัดสินใจ ควรได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่นเพื่อให้ตัดสินใจดีที่สุด แต่การตัดสินใจโดยกลุ่มมีข้อควรระวังคือ ต้องให้สมาชิกของกลุ่มได้เข้าใจปัญหาตรงกันและสิ่งที่ตัดสินใจนั้นต้องเป็นไปในทางมากขึ้นต่างกันอย่างไร ผลของการตัดสินใจของกลุ่มอาจไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับความเห็นของกลุ่มส่วนใหญ่¹⁰⁵⁸ สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่โดยทั่วๆ ไป มีอยู่ 2 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก (Spontaneous Decision Making) กล่าวคือ การตัดสินใจโดยอาศัยสามัญสำนึก ความรู้สึกในใจ หรือสัญชาตญาณและความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์เป็นสำคัญ และในบางครั้งก็มีลักษณะเป็นการตัดสินใจตามอารมณ์ เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลักเกณฑ์ โดยคิดในลักษณะที่ว่าอะไรเหมาะสมหรือเห็นสมควรจะเป็นอย่างไรก็ตัดสินใจไปตามนั้น ซึ่งการตัดสินใจประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นเรื่องง่ายๆ หรือเป็นงานที่ทำอยู่เป็นกิจวัตร และ 2) การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลพิจารณาไตร่ตรอง (Rational Decision Making) กล่าวคือ การตัดสินใจโดยอิงอาศัยเหตุผล สถิติข้อมูล การศึกษาค้นคว้าหาหลักฐานข้อเท็จจริง การอ้างอิงด้วยทฤษฎีหมาย ข้อบัญญัติต่างๆ ฯลฯ เพื่อให้ได้หลักฐานยืนยัน

¹⁰⁵⁶วิวัฒน์ ชัยปาณี, สร้างแบรนด์ (กรุงเทพฯ: ทิปป์ พอยท์, 2546), 6.

¹⁰⁵⁷สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 209.

¹⁰⁵⁸กิติมา ปรีดีตลก, การบริหารและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, 2532), 121-

โดยความเป็นจริงว่า เรื่องต่าง ๆ นั้นมีความจริงปรากฏเป็นอย่างไร แล้วใช้ความจริงที่มีอยู่หรือที่ได้มานั้นเป็นมูลฐานของการตัดสินใจ ไม่ใช่วินิจฉัยสั่งการตามอารมณ์ความรู้สึก¹⁰⁵⁹

ทันทันบาว์มและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีลักษณะของความต่อเนื่องระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้คือ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ขอบเขตของปัญหาแล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ และ 7) ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด¹⁰⁶⁰ สเวนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ และได้จำแนกออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย นับได้ว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้กันมากในทางกรบริหาร กล่าวคือผู้บริหารจะเสนอปัญหาต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นวิจารณ์เสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายนั้นยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงแต่นำความคิดเห็นหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ 2) การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา เป็นการตัดสินใจที่ยึดเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นหลัก โดยที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีส่วนในการออกเสียง (vote) อย่างเท่าเทียมกัน แต่จะต้องอาศัยข้างมากเป็นเครื่องชี้ขาด และ 3) การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการประนีประนอม (consensus) ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มให้มาบรรจบกัน หรือที่เรียกกันว่า “พบกันครึ่งทาง” นั่นเอง ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจแบบนี้เกิดขึ้นได้ยาก เพราะทำให้เสียเวลาและอาจรวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย¹⁰⁶¹ วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาและขอบเขตที่ผู้ร่วมงานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยได้นำเสนอไว้ 5 แบบ ดังนี้คือ 1) ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น 2) ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ ไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก 3) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและขอเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 4) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่

¹⁰⁵⁹ สมาน รังสิโยภฤกษ์ และ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 47-48.

¹⁰⁶⁰ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” **Harvard Business Review** 36, 2 (March-April 1958), 95-101.

¹⁰⁶¹ Guy E. Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making Group,” **Adult Leadership** 8, 2 (June, 1959): 48-52.

ได้ และ 5) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาคตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม¹⁰⁶² ฮันเซอร์เกอร์และฮันเซอร์เกอร์ (Hunsaker and Hunsaker) ได้แสดงถึงกรอบแนวคิดการตัดสินใจที่ประกอบด้วยสองมิติ คือมิติแนวตั้ง ซึ่งเป็นมิติของจุดเน้นที่พิจารณาจากข้อสรุปว่ามีประการเดียวหรือหลายประการ และมิติแนวนอนเป็นมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลมากหรือน้อย ซึ่งระหว่างมิติทั้งสองนั้นทำให้ได้แบบของการตัดสินใจ 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบเด็ดขาด (decisive style) กล่าวคือผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเอง โดยใช้เวลาการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและผู้ร่วมงานเป็นผู้ปฏิบัติตาม เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีข้อมูลน้อยมาก มีข้อสรุปเพียงประการเดียว 2) แบบยืดหยุ่น (flexible style) กล่าวคือผู้บริหารมีการปรับการตัดสินใจไปตามข้อมูลที่ได้รับหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ข้อมูลน้อย มีความสัมพันธ์น้อยแต่มีข้อสรุปหลายประการ 3) แบบลำดับชั้น (hierarchical style) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ อิงเหตุและผล เป็นการตัดสินใจที่มีจำนวนข้อมูลมาก แต่ต้องการข้อสรุปเพียงประการเดียว และ 4) แบบบูรณาการ (integrative style) กล่าวคือ ผู้บริหารมีการบูรณาการในการตัดสินใจ เพื่อปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องมีมติเดียว เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลมากและมีข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจมาก¹⁰⁶³ อีเวอร์อาร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris) ได้นำเสนอแบบของการตัดสินใจไว้ โดยจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบการตัดสินใจโดยอัตตารูปไต่ (autocratic decision making) กล่าวคือ การตัดสินใจโดยผู้บริหารกระทำด้วยตนเองแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบในภายหลัง โดยปราศจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น 2) แบบการตัดสินใจโดยการเกลี้ยกล่อม (persuasive decision making) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ผู้บริหารกระทำขึ้นก่อนแล้วจึงนำมาบอกให้ผู้ร่วมงานทราบภายหลังโดยทำนองปรึกษาหารือและเกลี้ยกล่อมให้ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจนั้น 3) แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษารือ (consultative decision making) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ผู้บริหารปรึกษารือหรือกับผู้ร่วมงานก่อนแล้วนำความคิดเห็นที่ได้มาพิจารณาก่อนกระทำการตัดสินใจ และ 4) แบบการตัดสินใจโดยการพิจารณาร่วมกัน (codeterminate decision making) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันกระทำโดยอาศัยมติเอกฉันท์หรือเสียงข้างมาก¹⁰⁶⁴ สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins, 2005) ได้แสดงถึงกรอบแนวคิดการตัดสินใจที่ประกอบด้วยสองมิติ คือมิติของวิธีการ ตั้งแต่การใช้เหตุผลตามข้อมูลข่าวสารไปจนถึงการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมิติที่ 2 คือมิติเกี่ยวกับการใช้เวลาและการใช้ข้อมูลเพื่อการหาคำตอบในข้อสงสัย

¹⁰⁶²Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making," **Organization Dynamics** 1, 5 (Spring 1973) : 66-80.

¹⁰⁶³P. L. Hunsaker and J. S. Hunsaker, "Decision styles: In theory, in practice," **Organizational Dynamics** 10, 2 (Autumn 1981): 23-36.

¹⁰⁶⁴Dertie Everard and Geoffery Morris, **Effective School Management**, 2nd ed. (London: Paul Chagman Publishing Ltd., 1990), 52-53.

และการหาทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการตัดสินใจ จากมิติทั้งสองนั้นทำให้ได้แบบของการตัดสินใจ 4 แบบ ได้แก่

- 1) แบบของการตัดสินใจโดยการชี้แนะหรือสั่งการ (directive thinking) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องใช้เหตุผลหรือประสบการณ์ส่วนตัวมาใช้ตัดสินใจ เพราะมีเวลาที่ใช้ตัดสินใจน้อยหรือเรื่องที่ตัดสินใจเป็นเรื่องที่ไม่เป็นปัญหา อาจเป็นเรื่องของงานที่ทำอยู่เป็นประจำหรือมีประสบการณ์มาแล้ว
- 2) แบบการตัดสินใจโดยการคิดหรือวิเคราะห์ (analytical thinking) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ต้องใช้เวลาและข้อมูลมาก เพราะมีทางเลือกในการพิจารณาตัดสินใจมาก ผู้บริหารต้องคิดวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกที่เหมาะสมและน่าพึงพอใจมากที่สุด
- 3) แบบการตัดสินใจโดยการพิจารณาพฤติกรรมส่วนบุคคล (behavioral thinking) กล่าวคือ การตัดสินใจของบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี เพราะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในด้านสติปัญญาและความคิดริเริ่มเป็นอย่างมาก ความเชื่อถือและการยอมรับในตัวผู้บริหารนั้นจะทำให้สามารถใช้เวลาเพื่อตัดสินใจแต่ละเรื่องไม่มากแต่ได้รับการยอมรับในการตัดสินใจมาก และ
- 4) แบบการตัดสินใจโดยการใช้สติปัญญาและความคิดริเริ่มสูง (conceptual thinking) กล่าวคือ การตัดสินใจที่ใช้เวลาสำหรับการตัดสินใจมาก เพราะผู้บริหารจะมีลักษณะมองภาพกว้าง มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้า มุ่งผลระยะยาว ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์สูง ผ่านการทำงานมามาก มีสติปัญญาและความคิดริเริ่มที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต และผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจ เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด¹⁰⁶⁵

ความมีเหตุมีผลในการตัดสินใจนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เป็นแรงขับเคลื่อน (forces) ให้มีการตัดสินใจเกิดขึ้น ทันเนนบาว์มและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์¹⁰⁶⁶ ทอมสัน (Thompson) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยความเชื่อในเรื่องของสาเหตุ และผลลัพธ์กับความพึงพอใจ หรือความโน้มเอียงที่มีต่อทางเลือกใด ๆ ที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการ¹⁰⁶⁷ ซีมอน (Simon) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่ค่อยมี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้น นิสัยและ ค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่ง

¹⁰⁶⁵ ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-26-6-27.

¹⁰⁶⁶ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” *Harvard Business Review Harvard Business Review* 36, 2 (March-April 1958), 95-101.

¹⁰⁶⁷ Jame D. Thompson, *Organization in Action* (New York : McGraw – Hill Book Company, 1967), 134.

ทางใดได้¹⁰⁶⁸ ทันเนนบาว์มและแมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ¹⁰⁶⁹ จิแมมแมททีโอส์และจิแมมแมททีโอส์ (Gimamatteos and Gimamatteos) ได้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงส่งต่อภาวะผู้นำ ได้สรุปปัจจัยต่างๆ อันเป็นองค์ประกอบต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคลหรือตัวผู้นำ องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ¹⁰⁷⁰ โฮลบลูคและไรอัน (Holbrook and Ryan) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แรงกดดันที่มีต่อพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น 7 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบต่างๆ ของงาน 2) บทบาทต่างๆ ภายในองค์การ 3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน 4) การพัฒนาการในอาชีพ 5) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์การ 6) องค์การอื่น ๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 7) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล¹⁰⁷¹ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะทำการตัดสินใจในเรื่องใดๆ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) ข่าวสาร (Information) ที่จะนำมาสนับสนุนเพื่อเป็นมูลฐานของการตัดสินใจ 2) การเสี่ยง (Risk) ต้องคำนึงถึงการเสี่ยงหรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นว่า ถ้าวินิจฉัยสั่งการไปตามนั้นแล้วจะเสี่ยงต่อการเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีความแน่นอนมาก การเสี่ยงก็น้อยลง แต่ตรงกันข้ามถ้ามีความแน่นอนน้อยการเสี่ยงก็ย่อมจะมีมากขึ้น 3) นโยบาย (Policy) จะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การว่ามีอยู่อย่างไร การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรจะสอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่ 4) ปัญหาทั้งหลาย (Problems) มีปัญหาอะไรบ้างที่องค์การเผชิญอยู่ทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้น ก่อนจะวินิจฉัยสั่งการจะต้องคำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ด้วยเสมอ และ 5) เวลา (Time) ในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเวลาที่มีอยู่ บางครั้งอาจจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว บางครั้งก็มีเวลาพิจารณาได้ถี่ถ้วน¹⁰⁷² วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ไว้ดังนี้คือ 1) การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่พอเพียง และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก ลักษณะ

¹⁰⁶⁸ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 3rd ed. (New York : The Free Press, 1976), 241.

¹⁰⁶⁹ Robert Tannenbaum and Fred Massarik, "Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process," in **Organization Behavior: Management Approach**, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts: Winthrop Publishers, 1979), 227 – 231.

¹⁰⁷⁰ Michale Gimamatteos and Dolores Gimamatteos, **Forces on Leadership** (Resten: NASS, 1981), 1-2.

¹⁰⁷¹ Morris B. Holbrook and Michael J. Ryan, "Modeling Decision Specific Stress : Some Methodological Considerations," **Administrative Science Quarterly** 27, 2 (June, 1982): 245

¹⁰⁷² สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2541), 48.

ของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไป การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ ซึ่งจะมีผลให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้ การบิดเบือนการรับรู้มี 4 ประการ ได้แก่ 1.1) การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมาว่าคงเป็นอย่างนั้นไปหมด 1.2) การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริงทำให้อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด 1.3) การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ 1.4) การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดงความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิดส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง 2) ค่านิยมกับการตัดสินใจ ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจความต้องการความปรารถนาในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวย บุคคลนั้นจะพยายามแสวงหาเงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือโหราศาสตร์มักใช้การทายทัก โชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยมจะมีการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไปขณะที่ผู้มีค่านิยมแบบก้าวหน้าจะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งในการตระหนักถึงปัญหาการวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือก ซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วด้วย และ 3) บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไปโดยเป็นผลจากความรับรู้ และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรือในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น เช่น ผู้มีบุคลิกภาพกล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยงมักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอน มักชอบรือเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพคือร้อนมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก¹⁰⁷³

องค์ประกอบของการตัดสินใจนั้น ทันเนนบาว์ม (Tannenbaum) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น คือ การตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ (system approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ 1) การรับรู้และกำหนดปัญหา (recognition and defining the problem) การรับรู้ปัญหามีความสำคัญต่อการตัดสินใจในทางการบริหาร เพราะหากผู้บริหารไม่รับรู้ปัญหาก็จะไม่มีอาการพยายามแก้ปัญหาและก็จะไม่มีการตัดสินใจเกิดขึ้น การรับรู้ปัญหาไม่เพียงแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนเท่านั้น แต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่าต่อไปน่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง 2) การระบุปัญหา (identifying the problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปยังต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นอยู่ตรงไหน ประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขตรงจุดไหนก่อนหลังปัญหาที่

¹⁰⁷³วิชัย โถสุวรรณจินดา, ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2535), 197-200.

เกิดขึ้นในองค์การในแต่ละสถานการณ์นั้นอาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหา และการที่จะแก้ปัญหามากมาย ปัญหาไปพร้อมๆ กันนั้น บางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลายๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบได้ว่าควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อน 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญห (generalization of alternatives) ด้วยเหตุที่ว่าปัญหาต่างๆ นั้นย่อมจะมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายๆ ทาง ดังนั้นการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจนและทำให้สามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหานั้นมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ คน จากหลายๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาส่วนในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำได้ ทางเลือกในการแก้ปัญหามากมาย ทาง 4) การเลือกทางเลือก (Selection of the Alternation) เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนไปคือการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหา และ 5) การดำเนินการและประเมินผล (Implementation and Evaluation) เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกแก้ปัญหามาแล้ว ก็ดำเนินการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจนั้น พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลก็ตาม หากปราศจากการปฏิบัติตามอย่างรัดกุมแล้วการแก้ไขปัญหาก็ไม่อาจบรรลุผลได้¹⁰⁷⁴ ลิชฟิลด์ (Litchfield) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนการแก้ไขปัญหาและการประเมินผล และที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ ก็คือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหาคั้งหนึ่งแล้ว ก็มักที่จะมีปัญหาค้างติดตามมาอีก ปัญหาที่ตามมานี้อาจจะเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกัน¹⁰⁷⁵ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้เสนอกระบวนการของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้ว ต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหาร ต่อองค์การอย่างไร จะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิถีทางที่จะแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิถีทางแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองทุกๆ เรื่อง อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้ 3) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า

¹⁰⁷⁴ Robert Tannenbaum, **Managerial Decision-Making** (Los Angeles: Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23-24.

¹⁰⁷⁵ Edward H. Litchfield, “Notes on General Theory of Administration,” **Administrative Science Quarterly** 1, 3 (1956), 3-39.

ผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร แรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร 4) การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูล และดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัย เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องมากขึ้น 5) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้ และเป็นที่น่าสนใจของผู้บริหาร แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ รวบรวมข้อมูลหลายๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด และ 6) นำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นนี้ ประกอบด้วย การดำเนินงานดังนี้ การวางโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการ และการประเมินผล¹⁰⁷⁶ เฮิร์ลบิน (Haplin) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจนั้นเป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำ และเป็นหน้าที่ของการบริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่แปลความหมายของงานออกสู่การปฏิบัติ จึงอาจมีปัญหาก่อขึ้นได้ การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจเป็นสิ่งที่จำเป็นและย่อมปฏิบัติควบคู่กันกับการปฏิบัติงาน เฮิร์ลบิน ได้แสดงให้เห็นว่า การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจนั้นควรดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การรวบรวมหลักฐานหรือข้อสมมติฐานต่างๆ การกำหนดทางเลือก การตัดสินใจเลือก การสั่งการให้ปฏิบัติ และการติดตามผล สำหรับการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจในกลุ่มย่อยนั้นผู้บริหารอาจสั่งให้หัวหน้างานกลุ่มย่อยเป็นผู้แก้ปัญหาได้ นอกจากที่กล่าวมาแล้วเฮิร์ลบินยังได้เสนอแนะให้มีการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องยิ่งขึ้น¹⁰⁷⁷ ซีมอน (Simon) ได้แสดงทัศนะไว้ว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และ 3) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด¹⁰⁷⁸ สโตนเนอร์ (Stoner) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยึดตามแนวคิดของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ไว้ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (rational decision-making) นั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง 3) การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) การประเมินผลทางเลือกจากข้อ 3 เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้

¹⁰⁷⁶Daniel E. Griffiths, **Administrative Theory** (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959), 113

¹⁰⁷⁷Andrew W. Haplin, “ A Paradigm for Research on Administrator Behavior,” in **Administrative Behavior in Education**, Eds. Roald R. Campbell and Russell T. Gregg (New York: Harper and Brothers Publishers, 1967), 155-198.

¹⁰⁷⁸Herbert A. Simon, **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making, Processes in Administrative Organization** (New York : The Free press, 1976), 2.

แก้ปัญหาได้ 5) การเลือกวิธีการที่ดีที่สุด 6) การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ และ 7) การตัดสินใจ¹⁰⁷⁹ ชงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจสั่งการอาจแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้คือ 1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา 2) การพิจารณาหาทางเลือกต่างๆเพื่อการตัดสินใจสั่งการ 3) การประเมินผลทางเลือกต่างๆ และ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา¹⁰⁸⁰ สุมน อมรวิวัฒน์ ได้นำเสนอวิธีการเพื่อสามารถเผชิญปัญหาได้ โดยใช้กระบวนการเผชิญสถานการณ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรวบรวมข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้ และหลักการ 2) การประเมินค่าและประโยชน์ 3) การเลือกและตัดสินใจ และ 4) การปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนเหล่านี้ สุมน อมรวิวัฒน์ ได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การรวบรวมข้อมูลที่ดี ทำให้สามารถกำหนดและอธิบายประเด็นปัญหาได้ 2) การประเมินค่าตามเกณฑ์ที่ถูกต้องซึ่งเหมาะสม ทำให้สามารถคิดและคาดถึงผลดีผลเสียการเลือก และการตัดสินใจ 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นที่ประเมินค่าแล้ว ทำให้สามารถกำหนดทางเลือกและทางออกของสถานการณ์และปัญหานั้นได้ 4) เมื่อมีทางเลือกหลายทางบุคคลต้องอาศัยประสบการณ์ หลักการ และการทำนายผลช่วยกำหนดเกณฑ์เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 5) ถ้าไม่มีทางเลือกหรือมีทางเลือกที่ตัดสินใจไม่ได้ จะต้องหาทางออกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ 6) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 7) วางแนวทางปฏิบัติให้ได้ผล¹⁰⁸¹ ศรีชัย ชินะตั้งกูร ได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา โดยถือขั้นเริ่มต้นของหลักเกณฑ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific) ที่จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดปัญหา ซึ่งการเข้าใจถึงปัญหาจะทำให้เข้าใจถึงแนวทางการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 2) การหาข้อเท็จจริง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยเรื่องคน ปัจจัยเรื่องสถานที่ ปัจจัยเรื่องเวลา และปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ 3) การชี้ปัญหาที่แท้จริง โดยการพิจารณาจากตัวปัญหาและการหาข้อเท็จจริง เพื่อสามารถกำหนดปัญหาที่แท้จริงได้ ตัวอย่างเช่น “จะทาส่งอะไรจึงจะทำให้คะแนนเฉลี่ยภาษาไทยของเด็ก ป.6. สูงขึ้นจากร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 60 ในสิ้นปีการศึกษา...” 4) การหาวิธีการแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives) 5) การตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วซึ่งทั้งนี้การตัดสินใจของผู้บริหารย่อมแสดงถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ของตนเองและสถานะเงื่อนไขต่างๆ มาประกอบ และ 6) การกำหนดวิธีปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไว้แล้วอันเป็นการสิ้นสุดของกระบวนการตัดสินใจ¹⁰⁸²

ปัญหา (Problems) นั้นเป็นสภาพทั่วไปที่เกิดขึ้นซึ่งไม่สามารถที่จะวัดได้ ไม่สามารถที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่ง โบวีและคณะ (Bovee and Others) ได้จำแนกปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ปัญหาวิกฤต (Crisis problems) เป็นสถานการณ์ที่สำคัญซึ่งผู้บริหารต้องตัดสินใจ

¹⁰⁷⁹ James A.F. Stoner, **Management** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177-182.

¹⁰⁸⁰ ชงชัย สันติวงษ์, **การบริหารคิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่** (กรุงเทพฯ : เกล็ดไทย, 2535), 196-197.

¹⁰⁸¹ สุมน อมรวิวัฒน์, **การพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์ : ทักษะกระบวนการเผชิญสถานการณ์** (นนทบุรี: โครงการกิตติเมธี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542), 55-60.

¹⁰⁸² ศรีชัย ชินะตั้งกูร, **กระบวนการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf

ทันที เมื่อเกิดขึ้นผู้บริหารต้องพิจารณาอุปสรรคขององค์กรและตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดประสิทธิผล 2) ปัญหาไม่วิกฤต (Noncrisis problems) เป็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจแต่ไม่เร่งด่วนเท่ากับปัญหาวิกฤต ปัญหาส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นปัญหาไม่วิกฤต และ 3) ปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity problems) เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อด้านบวกต่อองค์กร เมื่อผู้บริหารเผชิญกับปัญหานี้ผู้บริหารอาจจะต้องค้นหาผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์ และผลประโยชน์ขององค์กร ปัญหานี้มีความกดดันน้อยกว่า 2 ปัญหาแรก¹⁰⁸³ สมคิด บางโม ได้จำแนกปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ ดังนี้คือ 1.1) ขาดข้อมูลหรือข้อมูลเชื่อถือไม่ได้ 1.2) ขาดความรู้ในเรื่องที่จะตัดสินใจและไม่มีเวลาเพียงพอในการวินิจฉัย 1.3) ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการใหญ่ๆ ที่มีระยะเวลายาวนาน 1.4) พฤติกรรมการบริหารของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ความเฉื่อยชา ขาดความละเอียดรอบคอบ การหวงอำนาจ เป็นต้น 2) ปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ ดังนี้คือ 2.1) ผู้เข้าร่วมประชุมหันเหความสนใจจากหลักการไปมุ่งโจมตีตัวบุคคลผู้เสนอข้อเท็จจริง ในกรณีที่มีการประชุมเพื่อพิจารณาการตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวอาจผิดพลาดได้ 2.2) ต้องการเรียกร้องความสนใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยไม่คำนึงถึงหลักการ มักมีอยู่เสมอในกลุ่มนักการเมือง 2.3) ความพยายามเร่งรีบทำให้เกิดความกลัว ทำให้ขาดเหตุผลในการวินิจฉัย 2.4) อังبارมีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า 2.5) ใช้ถ้อยคำกำกวม ทำให้เข้าใจไขว้เขว และ 2.6) ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ เพราะเหตุนี้ เหตุนี้ โดยขาดข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ¹⁰⁸⁴

ข้อควรตระหนักหรือคำนึงถึงในการตัดสินใจนั้น ไมเออร์ (Maier) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) ควรได้มีการแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่างๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินผลที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นของการตัดสินใจนั้นจะทำได้เพียงโดยเชื่อมโยงกับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรกๆ 2) การที่จะให้การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ สำเร็จผลด้วยดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตัดสินใจจะต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ ทั้งนี้เพราะอุปสรรคทั้งหลายไม่ว่าจะมีมากเพียงใด หรือยากอย่างไรถ้าหากได้มีการพยายามวิเคราะห์โดยแท้จริงและไม่ย่อท้อแล้วย่อมจะมีหนทางแก้ไขให้ได้ตามสมควร ไม่มากก็น้อย 3) ตลอดกระบวนการตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจไปที่ตัวปัญหาเสมอและไม่ควรด่วนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป ทั้งนี้เพราะการเร่งร้อนเพื่อที่จะให้ได้คำตอบเร็วๆ นั้น มักปรากฏเสมอว่าการพิจารณาปัญหามักจะไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรใช้เวลาสนใจที่ตัวปัญหาไว้ให้มาก เพื่อให้เข้าใจปัญหาเหล่านั้นได้แจ่มแจ้งเสียก่อน 4) ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นสุดท้ายนั้นสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในสภาพของการพยายามตัดสินใจกระทำแต่เพียงกรณีหนึ่งกรณีใดแล้วทางเลือกก็จะถูกจำกัดอยู่เพียงเท่าที่ได้มองเห็นแล้วเท่านั้น แต่ถ้าหากผู้บริบาลลองกระทำตัวให้อยู่ในสภาพหรือบรรยากาศของตัวปัญหาทั้งหมดแล้ว ขอบเขตดังกล่าวจะไม่ถูกจำกัดไว้เท่าที่มีอยู่เท่านั้น แต่ความคิดริเริ่มและการมองเห็นทางเลือกใหม่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกและบางครั้งทางเลือกที่เพิ่มขึ้นมาใหม่นี้อาจจะดีกว่า และอาจถูกมองข้ามไปอย่างง่าย ๆ ก็ได้การทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้และการปรับสถานการณ์ให้กลับไปอยู่ในสภาพของปัญหาทันทีอีกครั้งหนึ่ง เมื่อถึงขั้นจะตัดสินใจเลือกนี้ก็ไม่ทำให้เสียเวลามากมายจนเกินไป เพราะกระบวนการคิดพิจารณาตัวปัญหาที่

¹⁰⁸³ Courtland L. Bovee and Others, **Management** (New York.: McGraw-Hill.1993), 173.

¹⁰⁸⁴ สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: นานีอักษรการพิมพ์, 2538), 182.

ได้เคยกระทำมาครั้งหนึ่งแล้วการทบทวนจึงไม่ยากนักและยังจะช่วยให้มีการเก็บตกสิ่งที่หลงลืมหรือไม่เคยเห็นมาก่อนก็ได้ 5) เมื่อหันกลับมาอยู่ในบรรยากาศของปัญหาแล้ว จะต้องมองกลับไปอยู่ในบรรยากาศของการตัดสินใจเลือกพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการกระทำตัวให้ต้องตัดสินใจเลือกในทุกขณะนั้นจะช่วยให้มีการเลือกเห็นคุณภาพของทางเลือกต่างๆ ได้มากขึ้น กล่าวคือพฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาเสมอ และ 6) ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่นๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั้น บุคคลผู้ตัดสินใจอาจมีความรู้สึกลำบากใจอาจจะกลัวหรือยอมโอนอ่อนผ่อนตามคนอื่นจนกระทั่งสิ่งที่ได้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้วต้องเสียไป ในอีกทางหนึ่งถ้าหากทำตัวให้มั่นคงไม่ตกอยู่ในความกลัวต่อผู้บังคับบัญชาหรือไม่กลัวตามอิทธิพลของกลุ่มแล้ว การที่จะได้คำตอบก็จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้นก็อาจเกิดขึ้นได้อีกในตอนนี่ ซึ่งโอกาสที่ผู้ตัดสินใจจะเป็นไปในทางหนึ่งทางใดข้างต้นย่อมแล้วแต่ตัวของเขาเองที่จะทำตัวเป็นอย่างไร หรือสามารถควบคุมตนเองได้หรือไม่อย่างไรก็ดีความเป็นคนที่มีเหตุผลจะเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะไม่ทำให้ผู้ตัดสินใจกลับกลายเป็นคนมีทิฐิและกลายเป็นคนความคิดแคบที่จะขาดโอกาสนำทางเลือกหรือข้อคิดของ ฝ่ายอื่นเข้ามาประกอบการพิจารณา¹⁰⁸⁵ เทอร์รี่ (Terry,1964) และพีฟเนอร์และเชอร์วูด (Phiffner and Sherwood,1965) ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับอารมณ์เช่นเดียวกับเหตุผล ฉะนั้นเรื่องของความยึดหยุ่นเกี่ยวกับเรื่องความคิดจิตใจจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น 2) ควรระบุดุลประสงค์ของการตัดสินใจที่ย่างกรงไว้ให้ชัดเจน เพราะจะทำให้งานในการตัดสินใจง่ายขึ้น 3) ควรตระหนักว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นไม่สามารถที่จะทำให้ทุกคนพึงพอใจได้ทั้งหมด หน้าที่ของผู้ทำการตัดสินใจคือจะต้องคอยอธิบายการตัดสินใจนั้นให้ผู้ที่ไม่เข้าใจให้เข้าใจ เพื่อเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 4) ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียอย่างถี่ถ้วน เลือกแนวปฏิบัติที่จะสามารถอำนวยผลในทางส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด 5) ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่นำไปปฏิบัติได้ โดยไม่ขัดต่อนโยบายองค์กร กฎระเบียบ กฎหมาย วัฒนธรรมประเพณี 6) ควรที่ผู้ทำการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ จะทุ่มเทความพยายามและมีกำลังอย่างแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ 7) ควรต้องใช้เวลาพอสมควรกับการตัดสินใจ ไม่ควรด่วนใจร้อนที่จะหาคำตอบหรือแก้ปัญหาอื่นๆ ซึ่งอาจจะทำให้การพิจารณาแก้ปัญหาไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร 8) ควรตระหนักอยู่เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ทำการตัดสินใจต้องจัดความกลัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปให้หมดไป ทั้งนี้เพราะไม่มีสิ่งใดอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีความมั่นคงไม่หวั่นไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย 9) ควรให้มีการติดตามผลการตัดสินใจแต่ละครั้ง เพราะจะทำให้รู้ได้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือผิดพลาดประการใด และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีหากเกิดความผิดพลาดขึ้น 10) ควรตระหนักว่า การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นจะก่อให้เกิดการปฏิบัติอื่นๆ ตามมา เพราะว่าการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน การเพิ่มหรือขยายกิจกรรมใดๆ ที่มีอยู่ย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมอื่นๆ ส่วนใหญ่หรือไม่ก็ทั้งหมด และ 11) ควรพยายามตัดสินใจให้มีลักษณะกระจายอำนาจทางการบริหารให้กับส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อเป็นการเสริมสร้างความชำนาญในการบริหารของผู้ร่วมงาน ช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหาร

¹⁰⁸⁵Norman R.F. Maier, "Maximizing Personal Creativity Through Better Problem Solving,"

อันเป็นส่วนรวม¹⁰⁸⁶ ศิริชัย ชินะตั้งกูร ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักของการตัดสินใจที่สมควรจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ต้องรู้ปัญหาจริง 2) ต้องมีข้อมูลหลักฐานเพียงพอ และ 3) ต้องมีความเป็นหนึ่ง (ความถูกต้อง) โดยอาจถือเป็นรูปแบบในการตัดสินใจดังสมการต่อไปนี้

การตัดสินใจ (Decision-Making)	=	ข้อมูล (Data)	+	ความถูกต้อง (Validity)
----------------------------------	---	------------------	---	---------------------------

แผนภูมิที่ 18 แผนภูมิแสดงสมการการตัดสินใจตามทัศนะของศิริชัย ชินะตั้งกูร

ที่มา: ศิริชัย ชินะตั้งกูร, กระบวนการบริหาร, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf

การตัดสินใจที่ได้ผลดีนั้น แมคฟาร์แลนด์ (McFarland) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สิ่งที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารทุกคน คือ การตัดสินใจที่ดีที่สุด (Sound Decision Making) การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เป็นเช่นกับกฎเกณฑ์ของการบริหารที่หวังจะได้รับผลที่ดีที่สุด แมคฟาร์แลนด์ได้นำเสนอลักษณะการตัดสินใจที่จะได้รับผลดีที่สุด ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นการตัดสินใจที่ปฏิบัติได้ ซึ่งการตัดสินใจที่ดีต้องสอดคล้องกับนโยบายกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ ตลอดจนสภาวะแวดล้อมและปัญหาต่างๆ โดยรอบคอบ 2) เป็นการตัดสินใจที่หวังว่าจะได้รับผลดีที่สุด และหวังจะได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากผู้ปฏิบัติมากที่สุด และ 3) เป็นการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดหรือเป็นไปได้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และ โดยเต็มความสามารถ เพื่อหวังให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน¹⁰⁸⁷

4.2 การสั่งงาน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่ได้นิยามคำว่า “การสั่งงาน” ไว้โดยตรง เพียงแต่ได้นิยามความหมายของคำว่า “สั่ง” ว่าเป็นคำกริยา หมายถึง บอกไว้เพื่อให้ทำหรือให้ปฏิบัติ เป็นต้น¹⁰⁸⁸ และความหมายของคำว่า “งาน” ว่าเป็นคำนาม หมายถึง สิ่งหรือกิจกรรมที่ทำ¹⁰⁸⁹ เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันแล้ว ทำให้เป็นคำอาการนามได้คำว่า “การสั่งงาน” หมายถึง การบอกไว้เพื่อให้ทำหรือให้ปฏิบัติสิ่งหรือกิจกรรมที่ทำ ซึ่งคำว่า “การสั่งงาน” ในที่นี้ในภาษาอังกฤษมีการใช้คำเรียกที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น ศิริชัย ชินะตั้งกูร ใช้

¹⁰⁸⁶George R. Terry, **Principles of Management** (New York: Richard D. Irwin, Inc., 1964), 122-124; John M. Phiffner and Frank Sherwood, **Administration Organization** (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1965), 389.

¹⁰⁸⁷Dalton E. McFarland, **Management: Principle and Practise** (New York: The Macmillon Company, 1974), 346.

¹⁰⁸⁸ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁰⁸⁹เรื่องเดียวกัน.

คำว่า “Issuing Commands” และให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ ซึ่งอาจมอบหมายหรือสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้¹⁰⁹⁰ สมศักดิ์ คงเที่ยง ใช้คำว่า “Order” และได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสั่งงาน (Order) นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารมากเป็นขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการและการติดต่อสื่อสาร พร้อมกันนี้ยังให้ความหมายไว้ว่า การสั่งงาน (Order) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำ เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานว่า ต้องทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และเมื่อใด¹⁰⁹¹ เช่นเดียวกันกับสมาน ริงลิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ ใช้คำว่า “Order” และให้ความหมายไว้ว่า การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเมื่อพิจารณาในลักษณะของการปฏิบัติงานแล้วอาจกล่าวได้ว่าเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และเมื่อใด¹⁰⁹² นิสากร จันทิมาได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น โดยใช้คำว่า “Leading” และให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ U.S. Department of the Air Force (1955) ได้กล่าวถึงการสั่งงานโดยสรุปไว้ว่า เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร¹⁰⁹³ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสั่งงานนั้น หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติ เพื่อให้สำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร

ประยูร ศรีประสาธน์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสั่งงานและการตัดสินใจนั้นมีความเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือเมื่อทำการกำหนดคน โยบายวางแผนและตัดสินใจแล้วจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นหากไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติก็จะเป็นเพียงความตั้งใจหรือเจตนาธรรม์ และสิ่งที่อยู่ตรงกลางระหว่างการตัดสินใจถึงการปฏิบัติ คือ การสั่งงานให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น เพราะหากปราศจากการสั่งงานแล้วก็จะไม่มี

¹⁰⁹⁰ศิริชัย ชินะตังกูร, *กระบวนการบริหาร*, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf

¹⁰⁹¹สมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 28.

¹⁰⁹²สมาน ริงลิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น* (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 51.

¹⁰⁹³นิสากร จันทิมา, “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 8.

ผู้รับผิดชอบนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ¹⁰⁹⁴ ทั้งนี้ ประยูร ศรีประสาธน์ ได้จำแนกการสั่งงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ไว้ 3 ประเภทได้แก่ 1) การสั่งงานด้วยวาจา เป็นวิธีการที่ง่ายและทำได้รวดเร็ว ทั้งยังเป็นวิธีการที่มีการเผชิญหน้าโดยตรงระหว่างผู้สั่งงานกับผู้รับคำสั่ง ซึ่งจะทำให้ผู้รับคำสั่งนั้นสามารถที่จะซักถามข้อสงสัยและรายละเอียดจากผู้สั่งงานได้โดยตรง ซึ่งการสั่งงานด้วยวาจานี้อาจเป็นการสั่งงานระหว่างบุคคลสองคนหรือเป็นการสั่งงานในที่ประชุมก็ได้ และด้วยความเจริญทางเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการสั่งงานด้วยวาจา เช่น สั่งงานผ่านทางวิทยุ โทรศัพท์ หรือ การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ทำให้การสั่งงานในครั้งเดียวครอบคลุมพื้นที่ได้กว้างไกล ซึ่งการสั่งงานประเภทนี้มีข้อมูลมากในปัจจุบัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการสั่งงานประเภทนี้จะตามมาด้วยการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นเอกสารยืนยันการสั่งงานด้วยวาจาอีกทีหนึ่ง ซึ่งการสั่งงานด้วยวาจานั้นควรเลือกใช้ในกรณีดังต่อไปนี้คือ 1) เป็นคำสั่งเกี่ยวกับงานประจำที่เข้าใจดีอยู่แล้ว 2) เป็นกรณีฉุกเฉินต้องปฏิบัติโดยเร่งด่วน 3) ต้องการเร้าให้ผู้รับคำสั่งเกิดความสนใจและตั้งใจในการปฏิบัติ 4) เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งลงมือทำงานให้รวดเร็วกระฉับกระเฉงขึ้น 5) เป็นงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งต้องให้ออกาสผู้รับคำสั่งถาม 6) เป็นงานที่จะต้องพูดอธิบายจึงจะเข้าใจชัดเจน 7) ต้องการอธิบายหรือชี้แจงคำสั่งที่เป็นหนังสือให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 8) ต้องการให้ความช่วยเหลือในเรื่องความเข้าใจต่องานที่จะต้องทำ 9) ไม่มีรายละเอียดมากและไม่ซับซ้อนหรือมีเรื่องที่จะต้องจดจำมาก และ 10) เป็นเรื่องที่สำคัญน้อยและสั่งงานแก่คนจำนวนน้อย ซึ่งข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งงานด้วยวาจา มีดังนี้คือ 1) ผู้สั่งพูดไม่ชัดเจน 2) ใช้คำสั่งในภาษาที่ไม่คุ้นเคย 3) คำพูดสับสนคิดว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจดีแล้ว 4) พูดเรื่องโน้นที เรื่องนี้ที ไม่เป็นลำดับ 5) พูดยาวเกินไปในแต่ละเรื่อง 6) ไม่ถูกกาลเทศะ ทำให้ขาดความสนใจ และ 7) ใช้ศัพท์วิชาการมากเกินไปจนความจำเป็น 2) การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการสั่งงานที่ใช้กันมากในระบบราชการและระบบบริหารงานอื่นๆ เพื่อยืนยันและใช้เป็นเอกสารประกอบการพิจารณาหากไม่มีการดำเนินการตามการสั่งงานนั้นๆ หรือหากการดำเนินการตามการสั่งงานนั้นเกิดข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากการสั่งงาน ไม่ถูกต้องชอบธรรม การสั่งงานประเภทนี้เป็นการสั่งงานที่มีต้นทุนต่ำ และสามารถสั่งงานไปยังพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นควรเลือกใช้ในกรณีดังต่อไปนี้คือ 1) เมื่อต้องการส่งคำสั่งไปอีกแห่งหนึ่งทราบโดยแน่ชัด 2) เมื่อผู้รับคำสั่งเข้าใจช้าหรือขี้ลืม 3) คำสั่งนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก ยากแก่การจำ 4) สั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อต้องการให้ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง 5) เมื่อคำสั่งนั้นเป็นคำสั่งสำคัญและต้องปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง 6) คำสั่งที่เป็นตัวเลข หรือกำหนดระยะเวลา จำนวนที่แน่นอน 7) เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดข้อมูลหรือตัวเลขที่เฉพาะเจาะจงและแน่นอน 8) เป็นเรื่องสำคัญหรือซับซ้อนและจำเป็นต้องติดตามให้ปฏิบัติอย่างถูกต้องโดยเคร่งครัด 9) เมื่อต้องการให้มีหลักฐานอ้างอิงในภายหลัง 10) เมื่อเป็นงานที่มีขั้นตอนการปฏิบัติและติดตามผล 11) เมื่อคำสั่งที่ต้องการถ่ายทอดไปสู่อีกสถานที่หนึ่งหรือไปอีกหน่วยงานหนึ่ง 12) ต้องการระบุให้ผู้รับคำสั่ง รับผิดชอบต่อเรื่องนั้นให้แน่ชัดลงไป 13) ผู้ที่รับคำสั่งเป็นผู้ที่เข้าใจช้าหรือชอบหลงลืม 14) ผู้จะต้องปฏิบัติหลายฝ่ายและหลายคน 15) เมื่อต้องอ้างถึงกฎระเบียบหรือคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง และ 16) เมื่อคำสั่งในเรื่องต่างๆ ไปที่จะต้องติดประกาศหรือเวียนแจ้งรับรู้อย่าง

¹⁰⁹⁴ ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน้าที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-59.

กว้างขวาง ซึ่งข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีดังนี้คือ 1) ข้อความของคำสั่งยาวเกินไป 2) ซ้ำซ้อนยุ่งยากต่อความเข้าใจ 3) ไม่เรียงลำดับให้เข้าใจง่าย 4) ให้ศัพท์ทางวิชาการ (Technical Term) มากเกินไป และ 5) ใช้คำย่อหรืออักษรย่อซึ่งไม่เป็นที่เข้าใจ และ 3) การสั่งงานแบบผสม เป็นวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาจากจุดอ่อนของการสั่งงานทั้ง 2 ประเภทข้างต้น กล่าวคือ การนำเอาการสั่งงานทั้ง 2 ประเภทมาผสมหรือเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อได้สั่งงานด้วยวาจาไปแล้ว ก็สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้รับคำสั่งรับทราบและเป็นเอกสารยืนยันการสั่งงานดังกล่าว ขณะเดียวกันหากสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วก็มีการเสริมและอธิบายเพิ่มเติมด้วยวาจาอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน¹⁰⁹⁵

ทั้งนี้ ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาถึงการเลือกใช้วิธีการสั่งงานทั้งสองวิธี กล่าวคือ การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ให้เหมาะสมตามลักษณะงานและผู้รับคำสั่ง ไว้ดังนี้คือ 1) การสั่งงานด้วยวาจา ควรกระทำในกรณี 1.1) สั่งงานปกติประจำวัน 1.2) งานที่มีรายละเอียดไม่มากนัก 1.3) เป็นงานฉุกเฉินหรือรีบด่วน ไม่มีเวลาพอจะทำการเป็นลายลักษณ์อักษร 1.4) ต้องการจะอธิบายคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ 1.5) ต้องการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสั่งงานด้วยวาจาที่ไม่ได้รับผลสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะ 1) พูดไม่ชัดถึงจะเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่ถ้าพูดไม่ชัดเสียแล้วคนจะถามก็ถามไม่ชัดเจนคำตอบที่ได้ก็เลยไม่ชัดเจนไปด้วย 2) ใช้ Unfamiliar Language คือ ใช้คำพูดหรือภาษาที่ฟังยากไม่คุ้นหูผู้รับคำสั่ง 3) ใช้คำยาก ๆ เช่น Technical Term มากเกินไป 4) นึกว่าผู้รับคำสั่งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว ก็เลยข้ามไปไม่อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม 5) ไม่เฉพาะเจาะจง พูดเรื่องโน้นปนเรื่องนี้ ทำให้เกิดความคิดสับสน (Confusion of Thought or Words) และ 6) พูดมากเกินไปสำหรับคำสั่งเรื่องเดียวผิดกาลเทศะ ทำให้ขาดความสนใจหรือความสนใจของผู้รับคำสั่งเสียไป ไม่มีสมาธิในการรับฟังเพราะไปตั้งในขณะที่เขาไม่อยู่ในสภาพที่จะรับฟังได้ 2) การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ควรกระทำในกรณี 2.1) เป็นคำสั่งที่ให้แก่นคนหมู่มากเพื่อให้ทราบและร่วมกันปฏิบัติ 2.2) เป็นคำสั่งที่ต้องส่งไปให้ผู้รับซึ่งอยู่ในที่อื่น 2.3) ผู้รับคำสั่งเป็นผู้เข้าใจช้าหรือหลงลืมง่าย 2.4) มีรายละเอียดมาก 2.5) เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัด 2.6) เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นขั้นๆ โดยถูกต้อง และ 2.7) ต้องการให้เป็นหลักฐาน ซึ่งการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ไม่ได้รับผลสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะ 1) ข้อความยาวเกินไป ผู้รับสรุปประเด็นได้ยาก 2) คำสั่งแต่ละขั้นแต่ละตอนซับซ้อนมาก ทำให้ผู้รับเข้าใจไขว้เขว 3) การลำดับใจความของข่าวสารหรือคำสั่งไม่ดีพอ 4) การสั่งคำสั่งล่าช้าไม่ทันกับเหตุการณ์ และ 5) ไม่มีมาตรการในการเก็บรักษาคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร คำสั่งบางคำสั่งถูกทำลายไปก่อนที่จะมีการปฏิบัติตาม แต่คำสั่งบางคำสั่งที่ยกเลิกกันไปแล้วยังคงเก็บรักษาไว้ ถึงอย่างไรก็ตามยังปรากฏว่า ในการสั่งงานแต่ละครั้งนั้นบางครั้งก็ต้องใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน เช่น คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นบางครั้งก็จำเป็นต้องใช้วิธีสั่งงานด้วยวาจาเข้าช่วยด้วยเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งเกิดความสนใจโดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ทำไมต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้และเพื่อให้เขาได้มีโอกาสซักถามในสิ่งที่เขาสงสัย เพื่อที่เราจะได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมให้เขาส่วนมากคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรจำพวกกฎ ข้อบังคับ หรือคำสั่งปฏิบัติการ มักจะต้องมีการสั่งด้วยวาจา

¹⁰⁹⁵ เรื่องเดียวกัน, 6-59-6-60; มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, คณะบริหารธุรกิจ, เทคนิคการสั่งงาน, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://business.east.spu.ac.th/kmm/telling.htm>

เพิ่มเติมเสมอและเช่นเดียวกันการสั่งด้วยวาจาบางครั้งก็ต้องการสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเข้าช่วยเพื่อเป็นการควบคุมอย่างกวัดขั้นให้ปฏิบัติให้ทันทั่วทั้งที่และครบถ้วน¹⁰⁹⁶

การสั่งงานนั้นมีหลายแบบ การที่จะใช้แบบไหน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และตำแหน่งหน้าที่ จึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ความสุ่มรอบคอบ และยังเป็นเทคนิคเฉพาะตัวอีกด้วย ซึ่ง ทันเนนบาว์ม (Tanenbaum) ได้เสนอรูปแบบการสั่งงาน ไว้ดังนี้คือ 1) การสั่งงานโดยตรง เป็นแบบออกคำสั่งบังคับให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ทั้งนี้เป็นการเน้นย้ำความสำคัญของผู้นามากกว่าความเต็มใจของผู้รับคำสั่ง การสั่งงานตามรูปแบบนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับงานที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ที่รวดเร็ว มีเวลาจำกัดคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าการยอมรับฟังคำสั่ง การสั่งงานโดยตรงนี้ควรใช้ในกรณี 1.1) ผู้รับคำสั่งคือด้าน เกียจคร้านหรือชอบหลีกเลี่ยงงาน 1.2) เป็นกรณีฉุกเฉินหรือเร่งด่วน หรือมีอันตรายร้ายแรง และ 1.3) ต้องการความเด็ดขาด หรือต้องการให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัดทันทีทันใด 2) การสั่งงานแบบขอร้อง เป็นการสั่งงานที่ผู้นำหรือผู้สั่งงานมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวผู้รับคำสั่งมากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน และเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้รับคำสั่งเพราะเป็นลักษณะการสั่งงานที่ไม่เป็นการบีบบังคับผู้รับคำสั่งจึงปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไม่รู้สึกลำบาก อีกทั้งมีเจตคติที่ดีต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การสั่งงานแบบนี้โดยทั่วไปใช้ในกรณีงานที่ไม่มีความเร่งรีบให้แล้วเสร็จ การสั่งงานแบบขอร้องนี้ควรใช้ในกรณี 2.1) ลูกน้องสูงอายุ หรือเป็นคนช่างคิดหรือมีความน้อยเนื้อต่ำใจ 2.2) สถานการณ์เป็นปกติไม่เร่งร้อน และ 2.3) เปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งมีเสรีภาพใช้ดุลพินิจตัดสินใจด้วยตนเองได้บ้าง 3) การสั่งงานแบบข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำ เป็นวิธีการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะพยายามให้ผู้รับคำสั่งเกิดแนวคิด หรือฝึกคิดแก้ปัญหา รู้จักวางแผนในวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยทั่วไปใช้วิธีการสั่งงานแบบนี้กับภารกิจที่ไม่เร่งด่วน การสั่งงานแบบนี้ให้คำแนะนำนี้ควรใช้ในกรณี 3.1) ลูกน้องมีความรับผิดชอบสูงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นอยู่แล้ว รวมทั้งมีความรู้ความสามารถหรือมีความชำนาญดี 3.2) สถานการณ์ในขณะนั้นเอื้อให้เกิดความคิดริเริ่มหรือมีความกระตือรือร้น และ 3.3) ลักษณะการบังคับบัญชา เป็นแบบเปิดให้มีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติได้ 4) การสั่งงานแบบอาสาสมัคร เป็นการสั่งงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้รับคำสั่งมากกว่าตนเองเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้ผู้รับคำสั่งเกิดการยอมรับงานที่ตนเองปฏิบัติและอาสาสมัครทำงานด้วยความเต็มใจ แม้ว่าบางครั้งจะเป็นภารกิจที่อยู่นอกกรอบภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ก็ตาม วิธีการสั่งงานแบบนี้ต้องใช้เทคนิคการจูงใจเป็นหลัก อีกทั้งผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของจำนวนผู้ที่อาสาเข้ามารับภารกิจนี้ด้วยว่ามีจำนวนมากหรือไม่ การสั่งงานแบบอาสาสมัครนี้ควรใช้ในกรณี 4.1) ผู้รับคำสั่งมีบุคลิกลักษณะให้ความร่วมมือดี 4.2) สถานการณ์ผิดปกติจากปกติ และ 4.3) ผู้รับคำสั่งไม่อยู่ได้ การบังคับบัญชาโดยตรง ไม่มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับที่จะให้ผู้รับคำสั่งต้องกระทำ¹⁰⁹⁷

¹⁰⁹⁶นิสสาร จันทิมา, “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 21-23.

¹⁰⁹⁷ธีรวิทย์ บุญโสภณ, *จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2528), 97; ยุทธนา พรหมณี, *ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การสั่งการและการมอบหมายงาน*, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r81.doc>

เดอะ อินเตอร์เนชันแนล ซิตี้ แมเนเจอร์ แอสโซซิเอชัน (The International City Manager's Association) ได้จำแนกการสั่งงานไว้ 4 แบบ ได้แก่ 1) การสั่งงานแบบบังคับ (Direct or Command) เป็นการสั่งงานซึ่งแสดงถึงเจตนาหรือความประสงค์ของผู้สั่งในทำนองที่ต้องการให้ผู้รับปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ถ้าหากผู้รับคำสั่งไม่ปฏิบัติตามโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรอาจได้รับการลงโทษที่รุนแรงได้ การสั่งงานแบบนี้มักใช้ในกรณี 1.1) ในกรณีฉุกเฉินหรือให้ปฏิบัติตามในทันทีทันใด การสั่งงานในลักษณะนี้ส่วนมากมักเป็นคำสั่งด้วยวาจา เพราะเป็นเรื่องฉุกเฉินต้องทำทันทีไม่มีเวลาทำเป็นลายลักษณ์อักษร 1.2) เพื่อควบคุมให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัด การสั่งงานแบบนี้ส่วนมากเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะต้องการให้เป็นหลักฐานและมักเป็นการควบคุมคนหมู่มาก 2) การสั่งงานแบบขอร้อง (Request) เป็นการสั่งงานซึ่งให้อิสระแก่ผู้รับคำสั่งในการปฏิบัติตาม อย่างน้อยที่สุดก็ในเรื่องการจัดลำดับการทำงานว่าจะทำงานไหน เมื่อใด หรือจัดเวลาการทำงานของตนเอง การสั่งงานประเภทนี้มักใช้ในกรณี 2.1) ในสภาพการทำงานปกติ 2.2) เมื่อต้องการเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งได้ใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการแทนผู้สั่ง ซึ่งในบางกรณีผู้สั่งต้องการให้ผู้รับคำสั่งนั้นได้มีโอกาสแสดงความสามารถและเรียนรู้วิธีการทำงานให้ชำนาญชาญ ไม่ใช่เพียงแค่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้สั่งเพียงอย่างเดียว 3) การให้คำแนะนำหรือโดยบอกเป็นนัย (Suggested or Implied) การสั่งงานแบบนี้ใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รู้งานดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่ต้องการคำแนะนำเพื่อให้ทราบนโยบายหรือจุดมุ่งหมายที่แน่นอน หรือต้องการคำแนะนำบางอย่างเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปโดยไม่ผิดพลาด การสั่งงานประเภทนี้มักใช้ในกรณี 3.1) ผู้สั่งงานต้องการกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3.2) สั่งงานกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ อยู่แล้ว และ 3.3) สั่งงานกับผู้ที่ชอบรับผิชอบ 4) การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ (Volunteer) การสั่งงานแบบนี้แทบจะไม่มีผู้สั่งว่าเป็นการสั่งงานเลยแต่ถ้าหากพิจารณาให้ดีแล้วก็จะเห็นว่าเมื่อผู้ฟังรับอาสาสมัครแล้วก็มีผลผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตาม เป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งนับว่าเป็นการสั่งงานแบบหนึ่ง การสั่งงานแบบนี้มักใช้ในกรณีที่ผู้สั่งไม่สามารถจะหาเจ้าหน้าที่โดยตรงได้หรืองานนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของเขาหรือเป็นงานซึ่งเสี่ยงอันตราย หรือต้องใช้ความพยายามความสามารถเกินกว่าปกติ¹⁰⁹⁸

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสั่งงานไว้ว่า การสั่งงานนั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ออกคำสั่ง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา, ผู้บริหาร, หัวหน้างาน เป็นผู้มีอำนาจและอำนาจหน้าที่ในการออกคำสั่ง ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่ชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานที่ดีที่สุด 2) ผู้รับคำสั่ง กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับฟังคำสั่งมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และ 3) การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง การสั่งงานมีลักษณะเป็นกระบวนการสองทาง (Two-way process) ในการโต้ตอบระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่งให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เปิดโอกาสให้ซักถามและอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁰⁹⁸ นิสากร จันทิมา, “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 17-20.

สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง ทั้งนี้สิ่งที่ควรตระหนักถึงในขณะที่มีการสั่งงานก็คือ ผู้ออกคำสั่งจะต้องเริ่มด้วยการสร้างบรรยากาศเริ่มแรกให้ดีพร้อมอีกด้วย¹⁰⁹⁹

สำหรับกติกา ปริศิตลล ได้เสนอหลักในการสั่งงานไว้ดังนี้คือ 1) ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด 2) ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น 3) ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง และต้องมีความแน่ใจ 4) ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์ 5) ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้ 6) ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน และ 7) ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้าไม่เกิดผลตามที่วางไว้¹⁰⁰

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ ได้เสนอหลักในการสั่งงานไว้ดังนี้คือ 1) จะต้องสั่งงานให้ชัดเจน (Clear) ไม่คลุมเครือหรือตีความได้หลายแง่หลายมุม 2) คำสั่งต้องสมบูรณ์ (Conclusive) คือ สั่งให้หมดความ ไม่ใช่สั่งห้วนๆ ครึ่งๆ กลางๆ 3) คำสั่งต้องถูกต้อง (Correct) ไม่ใช่ผิดๆ ถูกๆ 4) คำสั่งควรกะทัดรัด (Concise) ได้ใจความไม่เยิ่นเย้อ 5) ต้องสั่งให้ตรงจุดหรือตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม (Pin-Point) 6) ควรสั่งคำพูดที่สุภาพ (Polite) ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน 7) ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ (Practical) 8) ต้องสั่งงานให้ทันเวลาหรือเหตุการณ์ (Timing) 9) ต้องมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน 10) เมื่อสั่งไปแล้วควรจะมีวิธีการติดตามผลเพื่อดูว่า ผู้รับคำสั่งเข้าใจถูกต้องหรือไม่ และ 11) ผู้สั่งต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับข้อผิดพลาด ถ้างานนั้น ไม่บังเกิดผล¹⁰¹

ประยูร ศรีประสาธน์ ได้กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญที่ควรถือใช้ในการสั่งงานนั้นประกอบด้วย 1) สั่งงานแก่ใคร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามการสั่งงานนั้น โดยการดำเนินงานตามการสั่งงานอาจจะเป็นการทำได้คนเดียวหรือทำร่วมกับคนอื่นก็ได้ ซึ่งหากทำร่วมกับคนอื่นก็ควรระบุให้ชัดเจนว่าทำร่วมกับใคร 2) สั่งงานให้ทำงานอะไร มีขอบเขตการดำเนินงานกว้างไกลแค่ไหน และมีความรับผิดชอบอย่างไร 3) สั่งงานให้ทำตั้งแต่เมื่อใด และหากสามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงวันสิ้นสุดของการทำงานด้วย ก็จะยิ่งทำให้ผู้รับคำสั่งทราบถึงกรอบเวลาทำงานชัดเจน และจะต้องเร่งรัดการทำงานให้สำเร็จผลตามการสั่งงานนั้น ทั้งยังเป็นการสะดวกแก่ผู้สั่งงานอีกด้วยในการติดตาม ควบคุมการดำเนินงานตามการสั่งงาน 4) มีวิธีทำอย่างไร ซึ่งหลักการในข้อนี้อาจจะมีหรือไม่มีในการสั่งงานก็ได้ แต่หากมีก็จะช่วยให้ผู้รับคำสั่งได้แนวทางและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการตามการสั่งงานบรรลุผล และ 5) ใครเป็นผู้สั่ง คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการติดตามขอบเขตของการสั่งงานนั้น ซึ่งโดยทั่วไปก็คือผู้ดำเนินตำแหน่งต่างๆ ตามสายการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและมีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับให้สามารถออกคำสั่งหรือสั่งงานให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องหนึ่งเรื่องใดตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้สั่งการได้ กรณีของการแสดง

¹⁰⁹⁹ ชงชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร* (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 364.

¹⁰⁰ กิติมา ปริศิตลล, *ทฤษฎีบริหารองค์การ* (กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์, 2529), 219-220.

¹⁰¹ สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น* (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 55.

ให้เห็นว่า ผู้สั่งงานเป็นใครนั้น ผู้สั่งงานจะต้องลงนามพร้อมกันระบุวันที่สั่งงานไว้ด้วยเพื่อเป็นหลักฐานของการสั่งงานนั้น¹¹⁰²

ยุทธนา พรหมณี ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ มีสิ่งที่ควรพิจารณาอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะงาน ผู้สั่งงานควรมีความรู้ในงานที่สั่งเป็นอย่างดีมีความรู้ในงานนั้นว่าเป็นงานที่มีรายละเอียดและวิธีการทำงานอย่างไร มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เป็นงานที่เกี่ยวกับบุคคลอื่นมากน้อยเพียงใดเป็นงานที่ต้องทำด้วยความพยายามหรือมีความยากลำบากมีอุปสรรคอย่างไร เป็นงานที่มีความสำคัญเร่งด่วนหรือเป็นความลับที่ไม่ควรเปิดเผยหรือไม่

2. คุณสมบัติของผู้รับคำสั่ง ควรพิจารณาว่าผู้รับคำสั่งมีความสามารถในการนำเอาคำสั่งนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้หรือไม่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความชำนาญในงาน ความสามารถใช้เครื่องมือใช้ในการปฏิบัติได้ มีคุณสมบัติส่วนตัวที่ไม่เป็นปัญหาในการทำงาน เช่น การรักษาความลับการรีบลงมือปฏิบัติทันทีไม่ปล่อยทิ้งไว้

3. ผู้ออกคำสั่ง ควรมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ คือมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และให้กำลังใจในการที่พนักงานต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบากที่เกิดจากการทำงาน การจัดหาผลประโยชน์ตอบแทนให้หรือการกล่าวชมเชยเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างน่าพึงพอใจ

พฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง จำแนกออกเป็น 4 แบบ ตามตารางต่อไปนี้

	เข้าใจ		ไม่เข้าใจ	
A	เข้าใจคำสั่งปฏิบัติได้ถูกต้อง	B	ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ	ปฏิบัติได้
C	เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติ	D	ไม่เข้าใจคำสั่งไม่ปฏิบัติ	ปฏิบัติไม่ได้

ตารางที่ 3 ตารางแสดงลักษณะของพฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง

จากตารางดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประเภท A เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติได้ถูกต้อง หมายถึง ผู้ปฏิบัติเป็นคนมีความรับผิดชอบมีความเข้าใจในงานสามารถปฏิบัติได้ตามต้องการผู้รับคำสั่งประเภทนี้ เป็นผู้แบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

¹¹⁰² ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หนัวยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-60-6-61.

ประเภท B ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติมีความเฉลียวฉลาดเข้าใจงานแม้ผู้ออกคำสั่งที่ไม่ชัดเจน ไม่ให้รายละเอียดก็สามารถหาข้อมูลต่างๆ ได้เอง เรียนรู้ด้วยตนเอง

ประเภท C เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนเกียจคร้านไม่รับผิดชอบแม้เข้าใจคำสั่งและรู้ว่าให้ไปปฏิบัติอย่างไรแต่ก็ยังไม่ปฏิบัติผู้บริหารควรตักเตือนและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติหรือบางกรณีพนักงานอาจไม่ปฏิบัติเนื่องจากขาดความรู้กำลังใจขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติหรืออาจไม่ได้รับผลประโยชน์

ประเภท D ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีความสามารถในการรับฟังคำสั่งให้เข้าใจได้อาจเนื่องมาจากงานนั้นมีความยากซับซ้อนพนักงานจึงไม่เข้าใจจึงไม่ปฏิบัติตามกรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรอธิบายสร้างความเข้าใจ ให้แก่พนักงานให้ทราบพร้อมเพิ่มทักษะการปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้การปฏิบัติและการเสริมสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน¹¹⁰³

อเมริกัน แมเนจเม้นท์ แอสโซซิเอชัน (American Management Association) ได้กล่าวถึงกระบวนการการสั่งงานไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นที่ 1 เลือกผู้รับคำสั่ง (Selection of the Order Receiver) ทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเลือกผู้ที่จะรับคำสั่งที่เหมาะสมเป็นเบื้องต้น หากผู้บังคับบัญชาไม่ระมัดระวังในการเลือกผู้รับคำสั่งอาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติคำสั่งนั้น ผลการปฏิบัติก็อาจเสียหาย มีข้อเสนอแนะในการเลือกผู้รับคำสั่ง 3 ประการคือ 1) เลือกผู้พร้อมที่จะรับคำสั่ง คือ ผู้ที่สามารถเข้าใจคำสั่ง และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง 2) เลือกผู้ที่มีความสามารถ มีความชำนาญและได้รับการฝึกฝนมาเพียงพอแล้ว จึงสามารถทำงานที่ต้องการได้ และ 3) อย่าเอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่นในงาน หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ใช่ประโยชน์จากการกระตือรือร้นในงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผู้นั้นจะมีงานทำอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด หรือไม่คำนึงว่าผู้นั้นจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้นหรือไม่ ขั้นที่ 2 ออกคำสั่ง (Presentation of the Order) เมื่อผู้บังคับบัญชาเลือกผู้รับคำสั่งได้แล้วก็มาถึงขั้นที่จะออกคำสั่ง ขั้นตอนออกคำสั่งนี้แบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ 1) ขั้นวางแผนออกคำสั่ง (Plan the Presentation) การวางแผนที่จะออกคำสั่งมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาอยู่ 2 ประเด็น กล่าวคือ 1.1) คำสั่งนั้นจะส่งไปยังผู้รับเมื่อใดจึงจะเหมาะสม เรื่องจังหวะเวลา (Timing) ในการออกคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมากอย่างที่เรารู้กันว่ากาลเทศะ ผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องระมัดระวังในเรื่องนี้ และ 1.2) ผู้บังคับบัญชาควรจะออกคำสั่งอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง และสถานการณ์ซึ่งเกิดขึ้นในขั้นการออกคำสั่งจริง กล่าวคือจะต้องพิจารณาถึงรายละเอียดของงานที่จะมอบให้ทำ ชนิดและรูปแบบของการออกคำสั่ง วิธีการในการออกคำสั่งตลอดจนท่าทีของ ผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสั่งงาน และ 2) ขั้นออกคำสั่งจริง (Actual Presentation of the Order) หลังจากได้วางแผนการออกคำสั่งเรียบร้อยแล้ว เมื่อถึงกำหนดเวลาที่เหมาะสมผู้บังคับบัญชาก็จะทำการส่งคำสั่งที่วางไว้เรียบร้อยแล้วนั้นให้ผู้บังคับบัญชาที่ได้ออกให้เป็นผู้รับคำสั่งทราบ ซึ่งการออกคำสั่งนั้นมีข้อควรพิจารณาอยู่ 5 ประการ คือ 2.1) ผู้ออกคำสั่งต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะให้ปฏิบัติให้เพียงพอ โดยระบุให้ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด ต้องการให้เสร็จเมื่อใด จะลงมือทำงานกันที่ไหน วัสดุอุปกรณ์อยู่ที่ใดบ้าง งานที่ทำเสร็จแล้วจะให้ส่งไปไว้ที่ใด งานที่มอบให้ มีกรรมวิธีหรือขั้นตอนในการทำอะไร และทำไมจึงต้องทำงานนี้ มีเหตุผลสำคัญเพียงใด 2.2) ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกรูปแบบของการสั่งงานให้เหมาะสมว่าจะใช้สั่งงานแบบบังคับ

¹¹⁰³ ยุทธนา พรหมณี, ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การสั่งการและการมอบหมายงาน, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r81.doc>

แบบขอร้อง แบบแนะนำ หรือแบบขออาสาสมัคร โดยคำนึงถึงผู้รับคำสั่งและสภาพแวดล้อม 2.3) ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกวิธีการสั่งงานให้เหมาะสม เพื่อให้การสื่อข้อความไปโดยสมบูรณ์และถูกต้อง กล่าวคือ จะเลือกออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือจะออกคำสั่งด้วยวาจา หรือจะใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน โดยคำนึงถึงผู้รับคำสั่งและรายละเอียดของงานเป็นสำคัญ 2.4) ผู้ออกคำสั่งควรให้ภาษาที่ผู้รับจะเข้าใจได้ง่าย เพราะภาษานั้นเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อข้อความและการสั่งงาน การเลือกใช้ถ้อยคำและภาษาโดยไม่คำนึงผู้รับว่าจะสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้แค่ไหนเพียงใดนั้น เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้สัมพันธภาพในการทำงานแย่ง และ 2.5) ท่าทีในการสั่งงานของผู้ออกคำสั่ง เป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งผู้ออกคำสั่งควรใช้ท่าทีสุภาพและเป็นมิตรต่อผู้รับคำสั่ง พยายามหลีกเลี่ยงการสั่งงานโดยใช้อารมณ์หรือสั่งงานในขณะที่อารมณ์ไม่ปกติ และไม่ควรแสดงท่าทีวางอำนาจเหนือผู้รับคำสั่งหรือดูหมิ่นผู้รับคำสั่ง ขั้นที่ 3 ตรวจสอบ (Verification) เพื่อดูว่าคำสั่งที่ออกไปนั้นผู้รับเข้าใจแท้จริงหรือไม่โดยการถามหรือซักซ้อมความเข้าใจของผู้รับ ถ้าหากยังมีส่วนใดไม่ชัดเจนหรือเข้าใจไม่ตรงกันก็ทำการอธิบายส่วนนั้นใหม่ อีกครั้งหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาไม่ควรทึกทักเองว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งนั้นดีแล้ว ต้องทำการทดสอบเสียก่อน ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติ (Action) ขั้นนี้เป็นขั้นปฏิบัติตามคำสั่ง คำสั่งจะได้ผลหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับขั้นนี้ ผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานไปแล้วยังไม่หมดหน้าที่เพียงเท่านั้น จะต้องติดตามดูต่อไปอีกว่าคำสั่งที่ออกไปนั้นได้รับการปฏิบัติหรือยัง ถ้ายังไม่ได้ปฏิบัติตาม มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งไปนั้นแก้ไข โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาพอสมควรที่จะเริ่มลงมือทำงาน ขั้นที่ 5 ติดตามผล (Follow up) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามคำสั่งแล้ว มิใช่ว่าผู้บังคับบัญชาจะทิ้งเรื่องไปได้เลย ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามไปดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้เวลาทำนาน ๆ หรืองานที่มีกระบวนการพิเศษ ทั้งนี้หลังจากให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว เพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หรือเป็นไปตามลำดับขั้นหรือเปล่า ถ้ามีอุปสรรคเกิดขึ้นจะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้ง แต่ข้อสำคัญผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวัง ไม่ทำการติดตามผลบ่อยจนเกินไปเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าคุณเฝ้าดูอยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระในการทำงาน และ ขั้นที่ 6 ประเมินผล (Appraisal) เมื่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสร็จสิ้นลง ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลงานว่าได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ หากได้ผลตามที่ต้องการก็แสดงว่ากระบวนการสั่งงานเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน แต่ถ้าปรากฏว่าไม่ได้รับผลตามที่ต้องการก็แสดงว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดผิดพลาดขึ้นในกระบวนการสั่งงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรด่วนตัดสินใจโทษว่าเลือกผู้รับคำสั่งไม่ดี หรือโทษตัวเองใช้คำสั่งผิดแบบผิดวิธี แต่ควรสำรวจดูให้แน่ใจว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นที่ขั้นตอนใด จะได้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงการสั่งงานในครั้งต่อไป¹¹⁰⁴

สมคิด บางโม ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการของการสั่งงานนั้นควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ โดยจะต้องคำนึงถึงประเภทของงานแต่ละงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่จะรับคำสั่ง 2) การเลือกคนที่จะรับคำสั่ง โดยผู้จะรับคำสั่งนั้นควรมีความสามารถเหมาะสมกับงาน และคำนึงถึงความรู้สึกของคนที่จะรับคำสั่ง 3) การสั่งงานควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และ

¹¹⁰⁴นิสากร จันทิมา, “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 24-27.

เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย 4) การให้การสนับสนุน เช่น การให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง การแนะนำบุคคลที่ผู้รับคำสั่งจะทำการติดต่อเกี่ยวข้องด้วย 5) การตรวจสอบความก้าวหน้า ซึ่งเป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องกันเป็นลำดับไป โดยการสอบถามด้วยวาจา หรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ และ 6) การวัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นการกระตุ้นการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะรู้ว่าเมื่อได้รับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์มากเพียงใด และอาจถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย¹¹⁰⁵

แต่เมื่อก้าวโดยสรุปตามทัศนะของยูทริธา พรหมณี แล้วนั้นกระบวนการสั่งงานนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนหรือการเตรียมการสั่งงาน ประกอบด้วย 1.1) ทำไม (จุดประสงค์การสั่งงาน/ผลงานที่ต้องการ) 1.2) อะไร (เนื้อหาของงานที่จะสั่ง) 1.3) ใคร (คนที่จจะรับคำสั่งงาน) 1.4) อย่างไร (วิธีการสั่งงาน/ วิธีกระตุ้นความสนใจของลูกน้อง) 1.5) เมื่อไหร่ (เวลาที่เหมาะกับการสั่งงาน) และ 1.6) ที่ไหน (สถานที่ที่เหมาะสมกับการสั่งงาน) 2) การดำเนินการสั่งงาน ประกอบด้วย 2.1) กระตุ้นความสนใจของลูกน้อง หัวหน้างานจะต้องดึงความสนใจของลูกน้องให้ได้ การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการถามคำถาม ทวนประเด็น หรือทดลองทำตลอดช่วงเวลาที่สั่งงาน เป็นวิธีการที่ดีอีกวิธีการหนึ่ง 2.2) เริ่มสั่งงาน ตามแผนที่วางไว้ หัวหน้างานอธิบายจุดประสงค์ของงาน ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการ มาตรฐานการทำงาน/ปฏิบัติงาน เวลาที่จะเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน สถานที่ที่จะดำเนินการ หัวหน้างานอาจใช้การสาธิต หรือ ให้ลูกน้องทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนที่เตรียมไว้ 2.3) ทดสอบความเข้าใจของลูกน้อง ต้องทดสอบความเข้าใจของลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ ตลอดการสั่งงาน ประเด็นสำคัญที่หัวหน้างานจะต้องทดสอบว่าลูกน้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่สั่ง ได้แก่ 2.3.1) จุดประสงค์ของการสั่งงาน ในหลายๆ กรณีมักจะหมายถึงผลลัพธ์ ผลงานที่คาดหวังจะได้รับ 2.3.2) สิ่งที่ลูกน้องจะต้องดำเนินการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน 2.3.3) วันและเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานที่สั่ง และ 2.3.4) สถานที่ที่จะดำเนินการ และ 3) การติดตามผลการสั่งงาน คือ การติดตามความคืบหน้าของการนำคำสั่งงานนั้นไปดำเนินการ เนื่องจากบางครั้งอาจมีการดำเนินการที่ผิดไปจากคำสั่งงานได้ เมื่อเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่ลูกน้องให้แก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นในการวางแผน/เตรียมการสั่งงาน จำเป็นต้องคิดถึงแผนหรือติดตามผลด้วย¹¹⁰⁶

ประยูร ศรีประสาธน์ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งงานที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการสั่งงานที่ผู้รับคำสั่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่าจะต้องมีการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว โดยการสั่งงานนั้นต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้รับคำสั่งจะเต็มใจปฏิบัติตามในกรณีที่เขาเห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งตามอารมณ์ 2) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้รับคำสั่งว่าจะสามารถปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล และผู้สั่งงานมีทรัพยากรที่จะสนับสนุนให้ผู้รับคำสั่งนำไปใช้ในการดำเนินงานตามได้อย่างเพียงพอ และเป็นการสั่งงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้สั่งงานนั้น และงานที่ทำตามการสั่งงานนั้นเป็นภาระหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับการสั่งงานนั้น 3) มีความสมบูรณ์ กล่าวคือ มีความชัดเจนในงานที่จะทำว่าคืออะไร ทำถึงใคร ทำเมื่อใด มีขอบเขตงาน

¹¹⁰⁵ สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพฯ: นานีอักษรการพิมพ์, 2538), 184.

¹¹⁰⁶ ยูทริธา พรหมณี, *ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การสั่งการและการมอบหมายงาน*, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r81.doc>

มากนักเพียงใด มีระยะเวลาปฏิบัติงานเท่าใด เมื่อผู้รับคำสั่งงานนั้นแล้วทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจนว่าผู้สั่งงานต้องการให้ทำอะไร 4) มีลักษณะชัดเจนและไม่คลุมเครือ การใช้ถ้อยคำในการสั่งงานจะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่อาจแปลความหมายได้หลายแง่ ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกลักษณะที่ผู้รับคำสั่งเข้าใจด้วย มิใช่ว่าผู้ออกคำสั่งเข้าใจเพียงคนเดียวเท่านั้น 5) มีการใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามลักษณะของการสั่งงานต้องไม่แฝงการวางอำนาจของผู้สั่งงานหรือการถือเอาความคิดเห็นของผู้สั่งงานเป็นใหญ่ ต้องใช้วิธีออกคำสั่งในรูปแบบของการจูงใจ 6) มีการอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งงานนั้นมีความเข้าใจชัดเจนถึงงานที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การที่ผู้รับคำสั่งต้องทำอะไรโดยไม่ทราบว่าจะทำอะไรหวังผลอะไรจากการทำงานนั้น จะขาดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นการสมควรที่ผู้สั่งงานจะอธิบายเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นให้ผู้รับคำสั่งทราบ โดยไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว 7) มีการสั่งงานในช่วงจังหวะเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสมที่ต้องการดำเนินงานตามคำสั่งงานนั้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งงานยิ่งขึ้น และ 8) มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการสั่งงานนั้นด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับคำสั่งเห็นความสำคัญ ความจำเป็น เหตุผล และความหมายของการสั่งงานมากยิ่งขึ้น ทั้งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความเต็มใจ และความพยายามปฏิบัติตามคำสั่งงานนั้นมากยิ่งขึ้น¹¹⁰⁷

ส่วน เกชาจารี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการสั่งงานที่ดีนั้นมีหลักอยู่ว่า ถ้าผู้รับคำสั่งเข้าใจตามคำสั่งถูกต้องและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ งานที่ส่งไปนั้นก็สำเร็จลุล่วงด้วยดี ลักษณะของคำสั่งที่ดีจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ 1) คำสั่งต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องมีการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยคำสั่งนั้นต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้รับคำสั่งจะเต็มใจปฏิบัติตามในกรณี que เห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งตามอารมณ์ 2) งานที่สั่งต้องมีลักษณะที่เป็นไปได้ ถ้างานที่สั่งเป็นงานที่สุควิสัยของผู้บังคับบัญชาที่จะทำได้ ย่อมไม่ได้รับความร่วมมือ ผู้สั่งงานจะต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับคำสั่ง ทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ และระยะเวลาที่กำหนดว่าพอเพียงหรือไม่ 3) คำสั่งต้องมีความสมบูรณ์ โดยที่เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับคำสั่งนั้นแล้ว ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าผู้สั่งงานต้องการให้ทำอะไร 4) คำสั่งต้องมีลักษณะชัดเจนและไม่คลุมเครือ การใช้ถ้อยคำในคำสั่งจะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่อาจแปลความหมายได้หลายแง่ ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกลักษณะที่ผู้รับคำสั่งเข้าใจด้วย มิใช่ว่าผู้ออกคำสั่งเข้าใจเพียงคนเดียว 5) ถ้อยคำที่ใช้ในคำสั่งควรรู้ใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง ลักษณะของคำสั่งต้องไม่แฝงการวางอำนาจของผู้บังคับบัญชา ต้องใช้วิธีออกคำสั่งในรูปแบบของการจูงใจ 6) คำสั่งควรมีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าคำสั่งที่มีลักษณะแบบเผด็จการ และ 7) การอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะการที่คนเราต้องทำอะไรตามคำสั่งคนอื่นโดยไม่ทราบ

¹¹⁰⁷ ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หนัวยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-62-6-63.

ว่าทำไปเพื่ออะไร หวังผลอะไรจากการทำงานนั้นจะขาดความรู้สึกระตือรือร้นในการทำงาน ฉะนั้นจึงสมควรอย่างยิ่งที่ผู้สั่งงานต้องอธิบายเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นให้ผู้รับคำสั่งทราบ โดยไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว¹¹⁰⁸

ยุทธนา พรหมณี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อควรคำนึงในการสั่งงานไว้ว่า 1) คำสั่งต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบาย กฎ ระเบียบ หรือคำสั่งที่มีอยู่เดิม 2) ตั้งเกตความพร้อมผู้รับคำสั่ง เช่นผู้รับคำสั่งอยู่ในสภาพสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจ 3) คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งและจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้เพื่อการทำงาน 4) ควรจัดแบ่งเป็นเรื่อง ๆ และบอกให้ผู้รับคำสั่งทราบตั้งแต่เริ่มต้น 5) เรียงลำดับจากเรื่องที่มีความสำคัญ มากลงมาตลอดจนอาจมีการการซ้ำหรือสรุปเรื่องสำคัญในตอนท้ายของคำสั่งอีกครั้งหนึ่ง 6) การสั่งงานด้วยวาจาควรใช้คำพูดที่สร้างความเข้าใจในเนื้อความที่ละเอียดชัดเจนรวดเร็ว และกระตุ้นความสนใจ 7) ควรสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อการชี้แจงจะได้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชามีการกลั่นกรองและสอดคล้องตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 8) การสั่งงานข้ามสายการบังคับบัญชาอาจทำได้ในเรื่อง โครงการพิเศษ หรือเป็นเรื่องด่วนกรณีฉุกเฉินซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลร้ายต่อหน่วยงานได้ และ 9) การสั่งงานตามสายการบังคับบัญชา ไม่ควรสั่งด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว แต่ควรสั่งด้วยลายลักษณ์อักษรกำกับไว้ด้วย นอกจากนี้ ยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า ก่อนดำเนินการสั่งงานเรื่องใด ผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่า พฤติกรรมต่อไปนี้คือ 1) สั่งงานขณะมีอารมณ์โกรธหรือภาวะอารมณ์เสีย หากผู้บริหาร โกรธ ไม่ควรกระทำการสั่งงาน 2) โทษลูกน้อง ผู้บริหารบางคนคิดว่าตัวเองถูกต้องเสมอคิดว่าตนเองสั่งงานได้ถูกต้องแล้วลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่งที่ใช้ไม่ได้ 3) สนองอารมณ์ ผู้บริหารบางคนสั่งงานไปทั้งที่ตัวเองไม่คิดที่จะสั่งงานแม้เป็นการสั่งงานที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล แต่อารมณ์ของตนเองชักจูงให้ตัดสินใจ 4) ขึ้นชมคนสนิท ผู้บริหารบางคนจะชอบสั่งงานเฉพาะคนที่ใช้ง่าย มีความคล่องตัวสูง และชอบอยู่ใกล้ตัวผู้บริหาร 5) คิดหลายเรื่อง เป็นการสั่งงานหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน โดยไม่จำแนกรายละเอียดถึงความสำคัญของภารกิจ และ 6) สติเพื่อลืมคิด เป็นการสั่งงานที่ไม่รอบคอบ ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นลักษณะคิดอะไรได้ก็สั่งงานออกไปจึงมักพบบ่อยครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งอยู่เสมอ¹¹⁰⁹

ประยูร ศรีประสาธน์ ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องจนอาจถึงข้อผิดพลาดของการสั่งการที่พบกันโดยทั่วไป ไว้ดังนี้คือ 1) การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน เป็นคำกว้างๆ หรือเป็นคำที่สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง ทั้งนี้รวมถึงการใช้คำที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรมซึ่งยากแก่การตีความหรือยึดถือปฏิบัติด้วย 2) การสั่งงานที่เกิดจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ซึ่งการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นอาจมีสาเหตุมาจากการที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ การที่ถูกระแสของสังคมหรือเพื่อนร่วมงานบีบบังคับ การกระทำก่อนเวลาอันควรทั้งที่ความต้องการหรือความจำเป็นที่ตัดสินใจในเรื่องนั้นยังไม่มี และสิ่งที่ตัดสินใจให้กระทำนั้นยากแก่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้แม้จะมีข้อมูลอย่างเพียงพอก็ตาม 3) การสั่งงานในเรื่องนั้นๆ ขาดการกำกับ ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามการสั่งงานว่าบรรลุผลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคที่ควรแก้ไขอย่างไร 4) การสั่งงานนั้นเป็นการกระทำด้วยอารมณ์ โดยปราศจากเหตุผล ข้อเท็จจริงต่างๆ 5) การสั่งงานนั้นถูกเขียนเป็นลายลักษณ์

¹¹⁰⁸ สนั่น เกาชาวี, กลยุทธ์การสั่งงานให้ได้ผล, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1371&read=true&count=true

¹¹⁰⁹ ยุทธนา พรหมณี, ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การสั่งการและการมอบหมายงาน, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r81.doc>

อักษรด้วยลายมือผู้สั่งงานทำให้ยากแก่การอ่านทำความเข้าใจ และ 6) งานที่สั่งนั้นมือเดียว แต่มีผู้สั่งงานหลายคน ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อแตกต่างกันในเนื้อหาการสั่งงาน หรือทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้¹¹¹⁰

สนั่น เถาขารี ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้สั่งงานและผู้รับคำสั่งโดยสรุปเป็นตารางไว้ดังนี้

ปัญหาของผู้สั่งงาน	ปัญหาของผู้รับคำสั่ง
<ul style="list-style-type: none"> -สั่งงานไม่ชัดเจน -ใช้อำนาจในการสั่งโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ -เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย -ไม่รับผิดชอบเมื่อมีการปฏิบัติผิดเพราะคำสั่งผิด -สั่งงานข้ามขั้นตอน -ผู้สั่งงานไม่มีเวลาให้ซักถาม -ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน -สั่งงานมากไปในขณะเดียวกัน -สั่งงานซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย -สั่งงานแล้วลืมนำตนเองเป็นคนสั่ง -ผู้สั่งงานมีมากเกินไป -ขาดการติดตามผลการสั่งงาน -สั่งงานล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> -ไม่เข้าใจคำสั่ง ไม่กล้าซักถาม -รับและถ่ายทอดคำสั่งไม่ชัดเจน -ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง -รับคำสั่งแล้วลืมนำ -ไม่มีความสามารถในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ -ไม่สามารถทำงานให้เสร็จทันเวลาตามกำหนด -ไม่รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้สั่งงานทราบ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงปัญหาของผู้สั่งงานและปัญหาของผู้รับงานที่สำคัญในองค์กรธุรกิจ

ที่มา: สนั่น เถาขารี, กลยุทธ์การสั่งงานให้ได้ผล, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1371&read=true&count=true

4.3 การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

1) การติดต่อสื่อสาร

คำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) มาจากคำภาษาละตินว่า communis ซึ่งหมายความว่า commonness หรือร่วมกัน เหมือนกัน ตรงกัน หรืออาจกล่าวง่ายๆ ว่า การติดต่อสื่อสารคือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ นั่นคือ ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับมีความเข้าใจตรงกัน หรือเหมือนกันกับตนในข่าวสาร ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ และอื่นๆ จากศัพท์ของ communication นี้ทำให้ทราบความหมายกว้างๆ ของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึงการทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันนั่นเอง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

¹¹¹⁰ ประยูร ศรีประสาธน์, “การตัดสินใจและการสั่งการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 6-61-6-62.

ได้ให้ความหมายของคำว่า “ติดต่อ” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง ไปมาหาสู่กัน, พูดจาเพื่อทำความตกลง, สื่อสาร¹¹¹¹ และได้ให้ความหมายของคำว่า “สื่อสาร” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง นำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้นของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่งโดยมีสื่อ นำไป¹¹¹² ดังนั้นเมื่อทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงสำเร็จรูปเป็น “การติดต่อ” หมายถึง การไปมาหาสู่กัน, การพุดจาเพื่อทำความตกลง, การสื่อสาร ซึ่ง “การสื่อสาร” นั้นก็หมายถึง การนำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้นของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่งโดยมีสื่อ นำไป สำหรับนักวิชาการทั้งหลาย เช่น อริสโตเติล (Aristotle) สะเพียร์ (Sapir,1933) แชนนอนและวีเวอร์ (Shannon and Weaver,1949) มิลเลอร์ (Miller,1951) โฮว์แลนด์และคณะ (Hovland and Others,1953) เชอรี (Chery,1957) เบลโล (Bellows,1961) เดวิส (Davis, 1967) แมคคลินสัน (Megginson,1967) โรเจอร์สและชูเมกเกอร์ (Rogers and Shoemaker,1971) ชรามม์ (Schramm,1974) อีเวอร์เร็ทท์ (Everett,1976) ดีวีโต (Devito,1978) สจวร์ต (Stewart,1983) เลวิน (Lewis,1987) ไรลีย์และดีแอนเจโล (Reilly and Di Angello Jr., 1990) กิลสันและฮอดเจตส์ (Gilsons and Hodgetts,1991) เพซ และฟอสส์ (Pace and Faules,1994) นอร์แมน (Norman,1996) และฮาร์มันตันและคณะ (Hamilton and Others,1997) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอนุกรมประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการของการส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษา

ศุภรศมี จิตกุลเจริญ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสื่อสารระหว่างมนุษย์ ไม่ใช่เป็นเพียงการส่งสารเพื่อก่อให้เกิดผลตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารตามความหมายที่มักใช้กันอยู่โดยทั่วไปเท่านั้น แต่การสื่อสารยังหมายความรวมถึงการรับสาร ปฏิกริยาตอบกลับ หรือ feedback นอกจากนั้นก็ยังรวมถึงอันตรกริยา หรือปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างผู้สื่อสารทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ส่งสารและฝ่ายผู้รับสาร ปฏิกริยาที่มีต่อกันนี้เรียกว่า Interaction ปฏิกริยาที่มีต่อกันนี้จะเป็นตัวนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของความหมาย (meaning) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่าง ดังนั้นการสื่อสารในความหมายนี้จึงนับเป็นกระบวนการ 2 วิธี หรือ Two-way Communication อยู่ในตัวของมันเอง เสมือนหนึ่งเป็นวงจรของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความหมายที่มีอยู่ในสมองของบุคคลที่สื่อสารกัน (ติดต่อกัน) วงจรอันนี้อาจจะเกิดขึ้นเพียงวงจรเดียวก็ได้ ถ้าหากบุคคลที่ทำการสื่อสารกันนั้นมีความสนิทสนมซึ้งกันมาก รู้ใจซึ่งกันและกัน หรือมีความสัมพันธ์ส่วนตัวอย่างใกล้ชิด เช่น สามิภรรยา พ่อแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท คู่รัก บุคคลเหล่านี้เวลาทำการสื่อสารกัน วงจรของการแลกเปลี่ยนความหมายที่มีอยู่ในสมองอาจจะเกิดขึ้นเพียงวงจรเดียว¹¹¹³

นรา สมประสงค์ ได้กล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้คือ 1) ลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) กล่าวคือ องค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสารมีปฏิสัมพันธ์และเป็นผลกระทบระหว่างกันอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารมีการติดต่อสัมพันธ์กัน ดังนั้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งตัดสินใจและกระทำการอย่างหนึ่งจึงย่อมมีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย 2) ลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิกริยาซึ่งกันและกันที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของการ

¹¹¹¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹¹¹²เรื่องเดียวกัน.

¹¹¹³ศุภรศมี จิตกุลเจริญ, ทฤษฎีการสื่อสาร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 5.

ติดต่อสื่อสาร 3) ลักษณะเป็นกระบวนการที่ไม่ย้อนกลับ (irreversible) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ผลกระทบของการติดต่อสื่อสารที่ดี ประสบการณ์ของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง เมื่อเกิดขึ้นแล้วหรือได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วย่อมจะไม่เกิดซ้ำเหมือนเดิมทุกประการขึ้นมาอีก 4) ลักษณะเป็น กระบวนการของการปรับตัว (process of adjustment) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่ทำการติดต่อสื่อสารที่ใช้ระบบสัญลักษณ์หรือระบบสัญญาณร่วมกันเท่านั้น ถ้าใช้สัญญาณที่ ต่างกันจะต้องมีการปรับปรุงสัญญาณให้สอดคล้องกันเพื่อให้สามารถทำการติดต่อสื่อสารกันได้ และ 5) ลักษณะ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ได้ทั้งลักษณะสมมูล (symmetrical) หรือ สลับสนุน (complementary) ความสัมพันธ์ที่ มีลักษณะสมมูลหมายถึง การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกมา ในด้านความสัมพันธ์แบบสลับสนุนนั้นเป็นลักษณะการแสดงออกในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งฝ่ายหนึ่งจะแสดง พฤติกรรมเชิงกระตุ้นเพื่อให้อีกฝ่ายแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาเป็นการตอบแทน ในการแสดงความสัมพันธ์ แบบนี้ความแตกต่างของระหว่างทั้งสองฝ่ายจะถูกขจัดออกไปให้มากที่สุด นับว่ามีความจำเป็นมากถ้าหากว่าทั้ง สองฝ่ายที่ติดต่อสื่อสารกันมีสถานภาพที่แตกต่างกัน¹¹¹⁴

ไซมอน (Simon) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารไว้ว่า ช่องทางการติดต่อสื่อสารเป็น ช่องทางการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันกับที่ผู้ปฏิบัติงานจะเสนอสารสนเทศบางอย่างไป ให้แก่ระดับบน ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้คือ 1) การส่งข้อความจะไม่ให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาแก่ผู้ส่ง 2) ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็น และให้สารสนเทศแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วเท่าที่จะทำได้ และ 3) ผู้บังคับบัญชา ต้องการสารสนเทศเพื่อติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ผู้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกพอใจถ้าข้อความไม่ได้ถูกส่งขึ้นไปตามสายงาน¹¹¹⁵

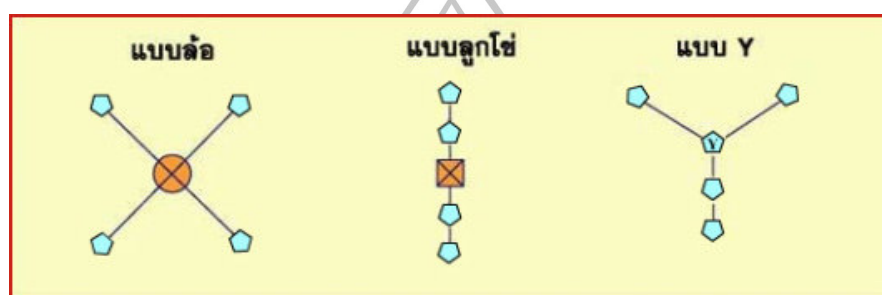
เครือข่ายการติดต่อสื่อสารมีรูปแบบโครงสร้างต่างๆ กัน เช่นเดียวกับโครงสร้างองค์กรอื่นๆ ทั่วไป เมื่อกล่าวสรุปตามทัศนะของนรา สมประสงค์ และละอองศรี เหนียงแจ่มแล้วเครือข่ายการติดต่อสื่อสารมี รูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในกระบวนการ ติดต่อสื่อสารกันทั้งเครือข่ายแบบรวมศูนย์ (centralized networks) และเครือข่ายแบบกระจาย (decentralized networks) ดังนี้¹¹¹⁶

¹¹¹⁴นรา สมประสงค์, “การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนว ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 8-53-8-54.

¹¹¹⁵Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976), 163.

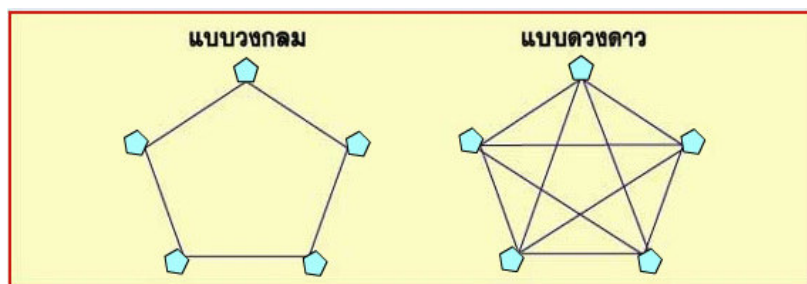
¹¹¹⁶นรา สมประสงค์, “การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนว ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 8-69-8-71.

1. เครือข่ายแบบรวมศูนย์ (centralized networks) เครือข่ายในรูปแบบนี้จะเป็นรูปแบบที่มีข่าวสารส่วนใหญ่ จะต้องไหลผ่านบุคคลที่สำคัญที่เป็นศูนย์กลางในเครือข่ายนั้น เครือข่ายแบบรวมศูนย์นี้ ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 3 รูปแบบด้วยกัน คือ 1.1) เครือข่ายแบบล้อ (Wheel Network) เป็นรูปแบบที่รวมอำนาจมากที่สุด ข่าวสารทุกอย่างจะต้องไหลผ่านบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของล้อ 1.2) เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นรูปแบบที่สมาชิกบางคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้มากกว่า 1 คน อย่างไรก็ตาม บุคคลที่เป็นศูนย์กลางของลูกโซ่ยังคงเป็นผู้ควบคุมข่าวสารทั้งหมด และ 1.3) เครือข่ายแบบ Y (Y Network) เป็นรูปแบบผสมระหว่างแบบล้อกับแบบลูกโซ่นั้นเอง ซึ่งนำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แผนภาพแสดงรูปแบบการสื่อสารแบบเครือข่ายแบบรวมศูนย์
ที่มา: ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating)” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1306.htm>

2. เครือข่ายแบบกระจาย (Decentralized Network) เป็นเครือข่ายที่เปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีอิสระมากขึ้นในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ เครือข่ายแบบกระจายนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 2 รูปแบบด้วยกัน คือ 2.1) เครือข่ายแบบวงกลม (Circle Network) เป็นรูปแบบที่อนุญาตให้สมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นที่อยู่ติดกันได้ทั้ง 2 ข้าง และ 2.2) เครือข่ายแบบดวงดาว (Star Network) เป็นรูปแบบที่มีการกระจายอำนาจมากที่สุด รูปแบบนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนที่จะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นก็ได้โดยไม่จำกัดเสรีภาพ ซึ่งนำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4 แผนภาพแสดงรูปแบบการสื่อสารแบบเครือข่ายแบบกระจาย

ที่มา: ละอองศรี เหนียงแจ่ม. “การประสานงาน (Coordinating)” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1306.htm>

เซอร์เมอร์ฮอน ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น โดยได้แบ่งกลุ่มเครือข่ายการติดต่อสื่อสารได้ 3 กลุ่มด้วยกัน ดังนี้คือ 1) กลุ่มปฏิภักิรยา (Interacting Groups) กล่าวคือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to Face Communication) ซึ่งบุคลากรในองค์การจะทำงานร่วมกัน ประสานกิจกรรมกันอย่างใกล้ชิด ข้อมูลจะมีการเคลื่อนย้ายไปยังทุกคน มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบกระจาย (Decentralized communication networks) ที่เชื่อมสมาชิกทุกคนโดยตรงกับอีกฝ่ายหนึ่ง สื่อสารและใช้ข้อมูลร่วมกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารแบบกระจายนี้เหมาะสำหรับงานที่มีความสลับซับซ้อนและงานไม่ประจำ (Nonroutine Tasks) 2) กลุ่มปฏิบัติการร่วมกัน (Co-acting Groups) กล่าวคือ สมาชิกในองค์การจะทำงานเป็นอิสระต่อกัน มีเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Centralized Communication) ซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มจะติดต่อไปยังบุคคลเพียงคนเดียวที่เป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจ ซึ่งเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบรวมศูนย์นี้จะมีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาต่างๆ เมื่องานนั้นเป็นงานประจำหรือเป็นงานที่อาศัยข้อมูลเพียงด้านเดียวเท่านั้น และ 3) กลุ่มเผชิญหน้า (Counteracting Groups) กล่าวคือ มีความไม่ลงรอยกันเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ความขัดแย้งดังกล่าวมีสาเหตุมาจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ ทักษะคิด และขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผล และอารมณ์ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งอาจเป็นกลุ่มงานในหน้าที่หรือกลุ่มงานข้ามหน้าที่ก็ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการร่วมมือกันและการประสานกิจกรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในกลุ่มเผชิญหน้าจะมีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบจำกัด (Restricted Communication network) โดยที่กลุ่มหรือสมาชิกในองค์การบางตำแหน่งพยายามจะใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีความเป็นกลาง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง ซึ่งการติดต่อสื่อสารเพื่อรักษาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะป้องกันความเฉื่อยชา เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนผ่อนคลายความตึงเครียด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การได้¹¹¹⁷

¹¹¹⁷ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550),

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารนั้นโดยส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร 2) เพื่อชักชวนหรือชักจูงให้ผู้รับข่าวสารเกิดความคิดคล้อยตามหรือเกิดการกระทำ ที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการ 3) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน 4) เพื่อการสอนงาน และ 5) เพื่อความสนุกสนานหรือสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง¹¹¹⁸

เรียม ศรีทอง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อรับและส่งข่าวสารด้านต่างๆ สำหรับผู้ที่ติดต่อเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 2) เพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกันและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และ 3) เพื่อรับส่งความรู้สึกที่ดีและมุ่งรักษามิตรภาพต่อกันความสำคัญ¹¹¹⁹

ศุภรศมี วิฑิตกุลเจริญ ได้แสดงทัศนะถึงความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อมนุษย์ไว้ 5 ประการคือ 1) ความสำคัญต่อความเป็นสังคม การที่มนุษย์อยู่รวมตัวกันเป็นกลุ่มเป็นสังคม ตั้งแต่สังคมระดับเล็กคือครอบครัว ชุมชนเผ่าพันธุ์ ไปจนถึงการรวมตัวเป็นสังคมขนาดใหญ่ในระดับประเทศนั้น จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเป็นพื้นฐาน เพราะการสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ และทำความเข้าใจกันได้ มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างระเบียบของสังคมให้เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิก ทั้งนี้เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขเป็นสังคม กล่าวคือ การมีสังคมมนุษย์ต้องอาศัยการสื่อสาร สังคมมนุษย์เกิดจากการใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจะรวมคนหลายๆ คนให้มาอยู่รวมกัน 2) ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน การสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเราเป็นอย่างมาก เรียกได้ว่าตลอดเวลาที่เราตื่น เราจะทำการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารไม่จำเป็นเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มใหญ่ การสื่อสารด้วยคำพูด การสื่อสารด้วยตัวหนังสือ การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทางและการสื่อสารมวลชนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เราทำประจำวันนั้น มีการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ไม่เว้นแม้กระทั่งเวลาเรานอนหลับอยู่ หากเราฝันหรือละเมอเรื่องใดก็ตามนั้นก็ถือว่าเป็นการสื่อสารรูปแบบหนึ่งคือ การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) 3) ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ ปัจจุบันวงการอุตสาหกรรม มีการปฏิวัติทางด้านเทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะ โรงงานอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นองค์กรที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนในทางตรงข้ามลูกจ้างของสถาบันเองก็จะมีกรรวมตัวกันเป็นองค์กรในรูปแบบของสหภาพแรงงาน เพื่อให้มีพลังต่อรองแสดงความต้องการของตนและชี้ข้อบกพร่องของฝ่ายบริหาร นอกจากนั้น โรงงานอุตสาหกรรมยังเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกฝ่ายต่างๆ อีกมากมายไม่จำเป็นจะเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับที่ตั้งของโรงงาน ผู้บริโภคสินค้า เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล ฯลฯ ฉะนั้น การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลเหล่านี้ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม นอกจากนั้นสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องการก็คือ ความสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลเหล่านั้น โดยองค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านี้ด้วยการใช้วิธีการด้านสื่อสารที่เรียกว่า "การประชาสัมพันธ์" (Public relations) ในการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และยังสามารถตรวจสอบประชามติหรือความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อองค์กรด้วย 4) ความสำคัญต่อการปกครอง ไม่ว่าจะเป็นการปกครองใน

¹¹¹⁸ เอกชัย กี่สุขพันธ์, *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538), 91.

¹¹¹⁹ เรียม ศรีทอง, *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน* (กรุงเทพฯ : ธีรวัฒนา เอ็ดดูเคชัน, 2542), 242.

ระบอบใดหรือการปกครองระบอบใด คือตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนถึงระดับชาติ ย่อมจะมีทั้งผู้ปกครองและผู้ถูกปกครองหรือประชาชน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญที่จะทำให้สังคมเจริญก้าวหน้าและประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการปกครองของรัฐบาล จำเป็นที่จะต้องเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบและเข้าใจจะได้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบาย ตลอดจนกฎเกณฑ์ที่รัฐบาลกำหนดไว้ นอกจากการเผยแพร่ข่าวสารแล้ว รัฐบาลยังจำเป็นที่จะต้องรับทราบความรู้สึกนึกคิด ความต้องการหรือประชามติของประชาชนด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายของรัฐบาลให้สอดคล้องกับประชามติในกรณีของการปกครองระบอบประชาธิปไตย หรือนำไปใช้ควบคุมประชามติของประชาชนไม่ให้เบี่ยงเบนหรือต่อต้านนโยบายของรัฐบาลในกรณีของการปกครองระบอบเผด็จการ และ 5) ความสำคัญต่อการเมืองระหว่างประเทศ ในวงการเมืองระหว่างประเทศก็เช่นกัน ที่จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเข้ามาเป็นปัจจัยที่สำคัญ คือ พัฒนาการของเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่างๆ สามารถช่วยทำให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นได้สะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นด้วยเหตุผลทางด้านการศึกษาที่เจริญก้าวหน้าขึ้นและเหตุผลทางด้านการเมืองจึงทำให้สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมที่แคบ เพราะสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายและสะดวกนั่นเอง อนึ่งการติดต่อสื่อสารหรือการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และนโยบายการเมืองระหว่างประเทศต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบด้านการสื่อสารโดยตรง เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับประเทศของตน สร้างความเข้าใจอันดีกับประเทศอื่น ตลอดจนชักจูงให้ได้รับความสนับสนุนจากประเทศอื่น และได้ศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของประชาชนในประเทศอื่นที่มีต่อประเทศของตน หน่วยงานสำคัญที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารของการเมืองระหว่างประเทศก็คือ กระทรวงการต่างประเทศ และสถานทูตต่างๆ ซึ่งจะเป็นผู้จัดการกับการสื่อสารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะทางจิตใจ สังคมและวัฒนธรรมของประชาชนชาติต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากประเทศของตน ทั้งนี้โดยอาศัยสื่อชนิดต่างๆ เช่น สถานีวิทยุ VOA หรือ Voice of America ของสหรัฐอเมริกา สถานีวิทยุ BBC ของประเทศอังกฤษ หนังสือพิมพ์เสรีภาพของสหรัฐอเมริกา หนังสือสหภาพโซเวียตของประเทศรัสเซีย เป็นต้น¹¹²⁰

สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบุญณ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารอย่างยิ่ง เพราะการบริหารงานทุกอย่างที่เป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างานจะต้องสั่งผ่านไปยังผู้ปฏิบัติงานก็ด้วยการติดต่อสื่อสาร ถ้ามีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานก็จะดีขึ้นด้วย ตรงกันข้ามถ้าระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดี ไม่สะดวก ถ้าข้าราชการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานก็จะขาดประสิทธิภาพ เช่น ในด้านการตัดสินใจ ถ้าการติดต่อสื่อสารไม่ดี การตัดสินใจก็ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์หรือตัดสินใจผิดพลาด เพราะข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้มาไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจนพอ ในด้านการประสานงานถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี การร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ได้ด้วย เมื่อขาดการร่วมมือประสานงาน งานขององค์กรหรือหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพได้อย่างไร นอกจากนี้ในด้านการควบคุมงาน ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารการควบคุมงานอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เป็นต้น¹¹²¹

¹¹²⁰ สุกรีศรี มณี จิตกุลเจริญ, **ทฤษฎีการสื่อสาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 7-9.

¹¹²¹ สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบุญณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 64.

เลวิส (Lewis) ที่ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารระดับภายในบุคคล (intrapersonal communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารกับตัวเองของบุคคล เป็นกระบวนการในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ของแต่ละบุคคล 2) การติดต่อสื่อสารระดับระหว่างบุคคล (interpersonal communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการติดต่อกันและกัน โดยทั่วไปนั้นมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือเผชิญหน้า (face to face) และเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) และ 3) การติดต่อสื่อสารระดับกลุ่ม (group communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการติดต่อกันกับกลุ่ม หรือกลุ่มมีการติดต่อกันกับกลุ่มอื่น¹¹²²

ประเภทของการติดต่อสื่อสารนั้นอาจจำแนกออกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่าจะมุ่งพิจารณาในด้านใด ในที่นี้จะนำเสนอไว้ 7 ลักษณะดังนี้คือ

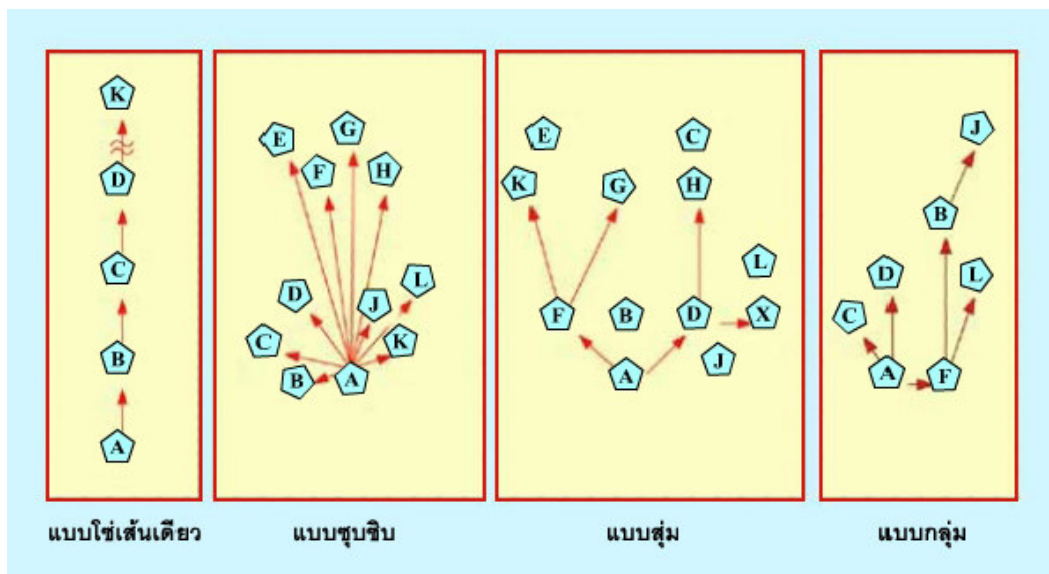
1) จำแนกตามลักษณะของการใช้ พิจารณาได้ 2 แบบคือ 1.1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ (formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด เช่น การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรในทางราชการ ซึ่งมีลักษณะคือ (1) เป็นการนำเสนอนโยบายการตัดสินใจ หรือข้อเสนอแนะนำไปตามสายการบังคับบัญชา และ (2) เป็นการนำเสนอแนะหรือการสนองตอบกลับมายังผู้บริหารและ (3) เป็นการแจ้งนโยบายไปทั่วองค์กรทั้งนี้ การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ (1) การติดต่อสื่อสารทางเดียว เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง กล่าวคือ ตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ คำสั่ง นโยบาย ระเบียบ การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบขั้นตอนการดำเนินงานหรือการทำงานมักจะเป็นลายลักษณ์อักษร (2) การติดต่อสื่อสารสองทาง เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นลักษณะเพื่อสนองตอบการติดต่อจากบนลงล่างหรืออาจอยู่ในรูปแบบการเสนอความคิดเห็น การร้องทุกข์ การรายงาน เป็นต้น และ (3) การติดต่อสื่อสารหลายทาง เป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งนอกจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนแล้วยังมีการติดต่อในแนวนอนระหว่างระดับเดียวกันด้วย เช่น การปรึกษาหารือ การประชุมกลุ่มและรายงานผล เป็นต้น และ 1.2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ (informal communication) เป็นการติดต่อกันด้วยความคุ้นเคยเป็นการส่วนตัวอาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มของบุคคล เป็นต้น สำหรับวิธีการในการติดต่อสื่อสารในแนวปฏิบัตินี้มักกระทำในสองลักษณะคือ (1) ภาษาพูด (verbal) เป็นการสื่อสารด้วยคำพูดหรือตัวอักษรในลักษณะของการพูดหรือการเขียน และ (2) ภาษากาย (non-verbal) ซึ่งอาจเป็นการสื่อสารด้วยท่าทางหรือสีหน้า แววตา เป็นต้น¹¹²³

การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการนี้มักจะถูกเรียกว่า “Grapevine” หรือเถาวัลย์สาเหตุที่มีชื่อเรียกว่า เถาวัลย์ ก็เพราะว่าข่าวสารจะถูกแพร่ออกไปโดยไม่มีแบบแผนเหมือนเถาวัลย์ที่เลื้อยไปมา ผลจากการศึกษาของ คีธ เดวิส (Keith Davis, 1953) พบว่ารูปแบบที่เป็นไปได้ของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการมีอยู่ 4 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) แบบโซ่เส้นเดียว (Single – Strand Chain) การติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้ข่าวสารจะถูก

¹¹²²Phillip V. Lewis, **Organizational Communication: The Essence of Effective Management**, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1987), 7.

¹¹²³John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, **Public Administration**, 4th ed. (New York :The Ranaul Press Company, 1960), 346-393.

ส่งออกต่อเป็นทอดๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น A และ B ไป C และไปเรื่อย ๆ ต่อไป (A B C ...) 2) แบบซุบซิบ (Gossip Chain) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ อีกหลาย ๆ คนเช่น จาก A ไปยังคนอื่น ๆ เป็นต้น 3) แบบสุ่ม (Probability Chain) เป็นการแพร่กระจายข่าวสารแบบสุ่มจากคนหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ โดยไม่เจาะจง และ 4) แบบกลุ่ม (Cluster Chain) เป็นการแพร่กระจายจากบุคคลคนหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ โดยการเลือกว่าจะบอกใครบ้าง เช่น A ได้บอกบุคคล 3 คนที่ A ได้เลือก และ F ก็เลือกบอกไปยังบุคคลอื่นๆ อีก 2 คนที่ F ได้เลือกแล้ว¹¹²⁴ นำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 5 แผนภาพแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ
ที่มา: ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating)” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1308.htm>

2. จำแนกตามลักษณะของทิศทางการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 2 แบบคือ 2.1) การติดต่อสื่อสารทางเดียว (one way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับจากผู้รับ โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นไปในรูปของนโยบายของผู้บริการระดับสูงในองค์กรและตัวอย่างของสื่อมวลชน ประเภท วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น และ 2.2) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถที่จะตอบสนองต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทั่วถึงและลึกซึ้ง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการ

¹¹²⁴ ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating)” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1308.htm>

บริหาร การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้ให้ข้อเสนอแนะ รับฟังข้อโต้แย้งหรือคำถามจะเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารได้¹¹²⁵

3. จำแนกตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 2 แบบ คือ 3.1) การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (verbal and writer communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารต่างๆ ไปที่อาศัยคำ (words) หรือเลขจำนวน (number) หรือเครื่องหมายวรรคตอน (punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ ดังนั้นการสื่อสารแบบนี้จึงเป็นการใช้ถ้อยคำ วาจา หรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม และ 3.2) การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (non-verbal communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากประเภทแรก ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น¹¹²⁶

4. จำแนกตามความแตกต่างระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเป็นเกณฑ์ พิจารณาได้ 3 แบบ คือ 4.1) การติดต่อสื่อสารระหว่างเชื้อชาติ (Interracial Communication) การสื่อสารประเภทนี้เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเชื้อชาติ ประเทศบางประเทศมีพลเมืองที่ประกอบไปด้วยคนหลายเชื้อชาติ เช่น ในสหรัฐอเมริกาที่มีทั้งคนผิวขาว ผิวดำ คนเชื้อชาติจีน เม็กซิกัน อิตาลี และยิว ส่วนในมาเลเซียก็มีทั้งคนจีน มาเลย์ และอินเดีย ซึ่งแต่ละเชื้อชาติก็จะมีความเป็นอยู่ มีความคิด และมีประเพณีของตนแตกต่างกันไป การสื่อสารระหว่างคนต่างเชื้อชาติกันย่อมจะมีปัญหามากกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเชื้อชาติเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากปัญหาทางสังคมและการเมืองในประเทศเหล่านี้ ซึ่งเกิดจากความแตกต่างกันในเรื่องเชื้อชาติ ก่อให้เกิดปัญหาเชื้อชาติปัญหาชนกลุ่มน้อย เป็นต้น 4.2) การติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Cross-cultural or Intercultural Communication) การสื่อสารประเภทนี้เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนี้เกิดขึ้นได้ทั้งในระหว่างคนที่อยู่ในประเทศเดียวกัน แต่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น คนภาคเหนือ คนภาคกลาง คนภาคใต้ และคนภาคอีสาน ย่อมมีวัฒนธรรมของคนแต่ละภาคแตกต่างกันไป นอกจากนั้น การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมยังเกิดขึ้นได้ระหว่างคนที่เป็นประชาชนของประเทศต่างกันได้ด้วย เช่น การสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนอเมริกัน การสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และ 4.3) การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ (International Communication) เป็นการสื่อสารระดับชาติ ระหว่างคนที่เป็นประชาชนของประเทศต่างกันได้ ลักษณะของผู้ที่ทำการสื่อสารระหว่างประเทศนี้มีลักษณะเป็นทางการมากกว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (ในกรณีของผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นประชาชนของประเทศต่างกัน) ในแง่ที่ว่าผู้ที่ทำการสื่อสารนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศ เช่น นักการทูต ตัวแทนของรัฐบาล ข้าราชการ การประชุมของคณะผู้แทนประเทศต่าง ๆ ใน

¹¹²⁵ เมธาวิ อุดมธรรมานภาพ, รัตนา ประเสริฐสม และ เรียม ศรีทอง, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 148-149.

¹¹²⁶ ชววิช ศรีบานเย็น, “ระบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 29; สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2546), 427-438.

องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น ผู้ทำการสื่อสารมีพันธะและความรับผิดชอบต่อชื่อเสียงและผลประโยชน์ของประเทศชาติ¹¹²⁷

5. จำแนกตามจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหาในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งและแต่ละระดับพิจารณาได้ 3 แบบ ดังนี้คือ 5.1) การติดต่อสื่อสารแบบการสั่งการ (Command Mode) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารจะมีความไม่เสมอภาคกัน ตัวอย่างเช่น ในกระบวนการติดต่อสื่อสารสาธารณะหรือการติดต่อสื่อสารกลุ่มใหญ่ อันได้แก่ การปราศรัยหาเสียงของบรรดานักการเมืองที่สังกัดพรรคการเมืองต่าง ๆ กับประชาชน จะเห็นได้ว่าผู้ส่งสารซึ่งเป็นบรรดานักการเมืองจะไม่มีเสมอภาคกับประชาชนที่มาฟังการปราศรัย (ผู้รับสาร) แม้จะไม่ได้มีอำนาจอย่างเป็นทางการหรือไม่มีอิทธิพลอย่างเป็นทางการกับประชาชนผู้รับสาร แต่อย่างน้อยก็อยู่ในสถานภาพที่สูงกว่ามีประสบการณ์มากกว่า นอกจากนี้รูปแบบของการสื่อสารแบบสั่งการนี้ ยังสามารถใช้ในกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งมีทั้งแบบเป็นพิธีการและแบบไม่เป็นพิธีการ แบบตัวต่อตัว แบบเห็นหน้าหรือไม่เห็นหน้ากันก็ตาม การติดต่อสื่อสารในเชิงศาสนา การพาณิชย์ และการโฆษณาชวนเชื่อทางการเมือง ที่ผู้ส่งสารมักจะพยายามเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้รับสารแม้ว่าจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้ส่งสารไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการก็ตาม 5.2) การติดต่อสื่อสารแบบการบริการ (Service Mode) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ในลักษณะที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีสถานภาพเท่าเทียมกัน ตัวอย่างเช่น ในกระบวนการสื่อสารมวลชน สื่อมวลชนเป็นผู้เสนอข่าวสาร ให้ความรู้และความบันเทิง แก่ผู้รับสารหรือผู้ชม ผู้ฟัง ผู้อ่าน โดยสื่อมวลชนหรือผู้ดำเนินกิจการสื่อสารมวลชนนั้นๆ จะได้รับค่าเช่าสถานี (ทางอ้อมจากโฆษณา หรือสปอนเซอร์สนับสนุนรายการ) หรือได้รับความสนใจจากผู้ดู ผู้ชม ผู้ฟัง ผู้อ่าน (มวลชนผู้รับสาร) เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนซึ่งความสนใจของมวลชนผู้รับสารนี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สื่อมวลชน (ผู้ส่งสาร) นั้นๆ ได้รับเงินจากค่าโฆษณาหรือสปอนเซอร์สนับสนุนที่มีเข้ามา แล้วนำมาเป็นค่าเช่าสถานี หรือค่าดำเนินกิจการของตนเอง หรือสื่อมวลชนจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ที่ต้องการจะส่งสารกับผู้ที่จะเลือกรับสารในสังคมที่สื่อมวลชนดำเนินกิจการอยู่ ดังนั้นความสัมพันธ์ของผู้ส่งสารกับผู้รับสารจึงอยู่ในลักษณะสมดุล เพราะฉะนั้นสาระสำคัญของกระบวนการสื่อสารมวลชนจึงมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ นอกจากนี้การสื่อสารในรูปแบบการบริการยังให้เวลาและความถี่สำหรับใช้เพื่อสื่อข่าวสาร ความบันเทิง และข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเต็มที่ ส่วนในการติดต่อสื่อสารระดับอื่นๆ เช่นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลก็สามารถเกิดรูปแบบของการติดต่อสื่อสารแบบการบริการได้เช่นกัน และ 5.3) การติดต่อสื่อสารแบบการเป็นสมาชิก (Association Mode) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้เป็นแบบอย่างของความผูกพันหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ในลักษณะที่สามารถดึงดูกลุ่มคนหรือสาธารณชนหรือมวลชนให้ติดตามเปิดรับข่าวสารจากแหล่งหนึ่งแหล่งใด หรือสื่อหนึ่งสื่อใดโดยเฉพาะ รูปแบบของการสื่อสารแบบนี้เป็นรูปแบบที่ตรงข้ามกับแบบการสั่งการโดยสิ้นเชิง ซึ่งสามารถดูได้จากกรณีที่ผู้รับสารจะให้ความสนใจติดตามสื่อใดๆ นั้นจะเป็นไปด้วยความสมัครใจ และโดยความพึงพอใจ เนื้อหาของข่าวสารในรูปแบบนี้จึงเป็นการนำเสนอเพื่อความต้องการของผู้รับมากกว่าผู้ส่ง หรืออย่างน้อยก็ต้องเป็นไปตามความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ส่วนทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารก็จะเป็นไปในลักษณะเท่าเทียมกัน ตัวอย่างเช่น ในกระบวนการสื่อสารมวลชน ผู้รับสารหรือมวลชนผู้ใดยินดี

¹¹²⁷ สุภรศมี วิฑูริกุลเจริญ, **ทฤษฎีการสื่อสาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540),

ที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลจากสื่อใด ก็จะสมัครเป็นสมาชิกสื่อมวลชนนั้นๆ โดยตรง เช่น สมัครเป็นสมาชิกรายปี หนังสือพิมพ์ฉบับใดฉบับหนึ่งที่ตนเองชื่นชอบและสมัครใจที่จะเปิดรับข่าวสารต่าง ๆ จากสื่อเหล่านั้น หรือสมัครเป็นสมาชิกไทยสกายทีวี ไอพีซีเคเบิลทีวี ยูทีวี เป็นต้น หรือทางด้านวิทยุกระจายเสียง มวลชน หรือผู้รับสารก็สามารถสมัครเป็นสมาชิก smile radioclub สมาชิกรายการ จ.ศ.100 ฯลฯ ส่วนในการสื่อสารระดับอื่นๆ นอกเหนือจากการสื่อสารมวลชน แล้วก็สามารถเกิดรูปแบบของการสื่อสารแบบการเป็นสมาชิกได้ เช่น การที่บุคคลสมัครเข้าเป็นสมาชิกในสโมสร โรตารีต่าง ๆ การเป็นสมาชิกชมรมต่างๆ เมื่อมีกิจกรรมของสโมสรหรือของชมรมต่างๆ เหล่านั้น เหล่าบรรดาสมาชิกก็จะไปร่วมงาน และมีการติดต่อสื่อสารกันโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน หรือมีเนื้อหาของสารที่ทำการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจและพึงพอใจของผู้ที่เป็นสมาชิกเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ส่งสารหรือผู้รับสารก็ตาม¹¹²⁸

6. จำแนกตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 3 แบบ คือ 6.1) การติดต่อสื่อสารจากข้างบนลงข้างล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากทางผู้บังคับบัญชา มักเกิดข้อบกพร่องในกรณีส่งข่าวสารไม่ชัดเจน มักอยู่ในรูปแบบของการออกคำสั่ง มอบหมายงานให้ทำ แนะนำนโยบาย และวิธีปฏิบัติ 6.2) การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน (Updown Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดตามข้อข้องใจต่างๆ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่าลูกน้องของตนได้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้เพียงใด มีอุปสรรคใดบ้าง และ 6.3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อกับบุคคลในระดับเดียวกัน เช่น การประชุมพบปะแลกเปลี่ยน การส่งบันทึก การเชื่อมประสานในระดับแผนก เป็นต้น¹¹²⁹

7. จำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารตามบุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารหรือดำเนินกิจกรรม การติดต่อสื่อสารพิจารณาได้ 5 แบบ คือ 7.1) การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (intrapersonal communication) กล่าวคือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลคนเดียว มีผู้เข้าร่วมทำการติดต่อสื่อสารเพียงคนเดียว คือผู้ส่งสารและรับสารจะอยู่ภายในบุคคลเพียงคนเดียว โดยระบบกล่อมเนื้อและระบบประสาทส่วนกลางภายในของบุคคลแต่ละคนจะแบ่งหน้าที่กันทำ เช่น การอ่านหรือการพูดกับตัวเอง เป็นต้น 7.2) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) กล่าวคือ กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นจากบุคคลสองคนขึ้นไป ในลักษณะที่สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ทั้งโดยตรงและตัวต่อตัว แต่ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้ากันเสมอไป โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจร่วมกันได้ และสภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมติดต่อสื่อสารสามารถใช้อิทธิพลต่อกันและกันอย่างเท่าเทียม เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับนักเรียน หรือระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น 7.3) การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (group communication) กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่บุคคลจำนวนหนึ่งที่เป็นกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแบบเผชิญหน้า มีลักษณะที่สำคัญคือ การปฏิสัมพันธ์มีลักษณะพลวัตและมีปริมาณข้อมูลสะท้อนกลับมาก และความสัมพันธ์ทางสังคมภายในสมาชิกกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อสภาพของการติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันลักษณะของการติดต่อสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมด้วย เช่น การประชุมสัมมนา หรือการติดต่อสื่อสารกลุ่มกิจกรรมนักเรียน เป็นต้น 7.4)

¹¹²⁸ เรื่องเดียวกัน, 112-114.

¹¹²⁹ Andrew F. Sikula, **Personnel Administration and Human Resources Management** (New

การติดต่อสื่อสารสาธารณะ (public communication) กล่าวคือ การถ่ายทอดข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นสาธารณชนทั่วไป ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นทั้งเป็นการพูดในที่สาธารณะและการติดต่อสื่อสารมวลชน เป็นการติดต่อสื่อสารจากคนคนเดียวไปสู่คนหมู่มาก ดังนั้นจึงต้องการทักษะในการส่งและรับข่าวสารแตกต่างจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ผู้ทำการติดต่อสื่อสารจะเกิดปฏิกิริยาและความรู้สึกทางอารมณ์แตกต่างกันไป และ 7.5) การติดต่อสื่อสารมวลชน (mass communication) กล่าวคือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ที่ข่าวสารถูกถ่ายทอดผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อไฟฟ้า ในกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชนนั้น แหล่งสารจะไม่ปรากฏตัวต่อหน้ากลุ่มเป้าหมายเหมือนการติดต่อสื่อสารสาธารณะ แต่จะใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อถ่ายทอดข่าวสารในรูปของวิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ภาพยนตร์ คอมพิวเตอร์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นต้น¹¹³⁰

เบอร์โล (Berlo) ได้แสดงทัศนะถึงองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ส่งสาร (communication source) 2) ตัวแปรสารของผู้ส่งสาร (encoder) 3) ข่าวสาร (message) 4) ช่องทางในการสื่อสาร (channel) 5) ตัวแปรสารของผู้รับสาร (decoder) และ 6) ผู้รับสาร (communication receiver)¹¹³¹

ฟลิปโป (Flippo) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการของการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน เหล่านี้ คือ 1) ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ผู้เริ่มติดต่ออาจเป็นบุคคลเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ส่งคือความรู้ของผู้ส่ง ความชำนาญ ทักษะ และระบบสังคม วัฒนธรรม 2) ตัวข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ สิ่งที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อตกลง ข้อเสนอแนะ ผลการประเมิน คำถาม คำสั่ง ฯลฯ 3) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ วิธีการที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีการ อาทิเช่น การใช้เสียง เช่น พุดคุย วิทยุ ระฆัง เสียงดนตรี เป็นต้น การใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่น จดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพ เป็นต้น และ การใช้สื่อที่มีทั้งภาพและเสียง เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น 4) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่างๆ เช่นเดียวกับผู้ส่งนั่นเอง¹¹³²

ไฮเบลล์และวีเวอร์ (Hybels and Weaver) ได้แสดงทัศนะถึงองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้รับสาร-ผู้ส่งสาร (sender-receivers) ซึ่งในการติดต่อสื่อสารนั้นคนหนึ่งคนอาจเป็นทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารในขณะเดียวกัน 2) ข้อความ (messages) กล่าวคือสารที่ผู้ส่งสารและรับสารต้องการจะถ่ายทอดให้อีกฝ่ายหนึ่ง 3) ช่องทางของการสื่อสาร (Channels) เป็นสื่อกลางในการนำสารจากผู้ส่งสาร

¹¹³⁰นรา สมประสงค์, “การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 8-52-8-53.

¹¹³¹David K. Berlo, **The Process of Communication** (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960), 72.

¹¹³²Edwin B. Flippo, **Management: A Behavior Approach** (Boston, Mass: Allyn and Bacon, 1970), 329-330.

นั้น ไปยังผู้รับสาร 4) ปฏิกริยาสะท้อนกลับ (feedback) ซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นจะมีปฏิกริยาตอบโต้ซึ่งกันและกัน และ 5) เสียงรบกวน (noise) ซึ่งปรากฏอยู่ 3 ลักษณะคือ เสียงรบกวนจากภายนอก อาจเป็นเสียงหรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร เสียงรบกวนจากภายใน อาจเป็นผู้ส่งสารหรือผู้รับสารกำลังคิดเรื่องอื่นอยู่ในใจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำ การใช้คำที่อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาที่รุนแรงต่อกัน¹¹³³

ศุภรศมี จิตกุลเจริญ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปมี 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ส่งสาร (Sender) 2) สาร (Message) 3) ช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือสื่อ (Channel) และ 4) ผู้รับสาร (Receiver) ผู้ส่งสาร คือ ผู้เริ่มต้นการติดต่อสื่อสาร (เริ่มต้นสร้างและส่งสารไปยังผู้อื่น) ในการติดต่อสื่อสารครั้งหนึ่ง ๆ นั้น ผู้ส่งสารจะทำหน้าที่เข้ารหัส (Encoding) อันเป็นการแปรสารให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ ภาษา (ภาษาพูด, ภาษาเขียนหรือวัจนภาษา) และอาภัพริยาทำทางต่าง ๆ (อวัจนภาษา) สารที่ถูกเข้ารหัสแล้วนี้จะถูกผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านทางติดต่อทางใดทางหนึ่ง เช่น ถ้าผู้ส่งสารต้องการส่งสาร ก. ไปถึงผู้รับสารที่อยู่ห่างไกลจากคนอย่างรวดเร็ว ผู้ส่งสารก็อาจเลือกใช้ วิธีโทรเลข โทรศัพท์ จดหมาย ถ้าเป็นปัจจุบันก็อาจใช้โทรสาร (Facsimile (FAX)) หรือ E-mail (การสื่อสารผ่านทางจอคอมพิวเตอร์) ซึ่งสะดวกและรวดเร็ว เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ดังนั้น โดยทั่วไปแล้ว ในสถานการณ์การติดต่อสื่อสารหนึ่ง ๆ นั้นผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะเป็นผู้เริ่มต้นสื่อสาร ถือเป็นบุคคลแรกที่จะทำให้กระบวนการในการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น แต่เนื่องจากการติดต่อสื่อสารของมนุษย์มีหลายประเภทและหลายระดับ เพราะฉะนั้นจำนวนของผู้ส่งสารจึงอาจจะแตกต่างกันไป เช่น การติดต่อสื่อสารสาธารณะรูปแบบหนึ่ง คือ การอภิปราย ผู้ส่งสาร อาจมีจำนวนมากกว่า 1 คน และผู้ส่งสารอาจมิได้ส่งสารในฐานะที่เป็นตัวของตัวเอง แต่อาจจะส่งสาร ในฐานะที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน หรือ สถาบันใดสถาบันหนึ่ง ส่วนในกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชนผู้ส่งสารก็คือตัวแทนขององค์การเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารมวลชน ซึ่งนอกจากจะส่งสาร ในฐานะที่เป็นตัวของตัวเองแล้ว ก็ยังต้องมีความรับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นตัวแทนของสถาบันการสื่อสารมวลชนนั้นๆ ด้วย¹¹³⁴

ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารประเภทใดหรือระดับใดก็ตาม นอกจากองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารทั้ง 4 ประการที่กล่าวข้างต้นแล้ว ก็น่าจะมีองค์ประกอบเพิ่มเติมอีก 2 ประการ ที่จะทำให้กระบวนการติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นองค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ ก็คือ ปฏิกริยาตอบกลับหรือปฏิกริยาสะท้อนกลับ (feedback) และกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of reference) หรือสนามแห่งประสบการณ์ร่วม (Field of experience) ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ในกระบวนการสื่อสารนั้น ๆ ด้วย¹¹³⁵

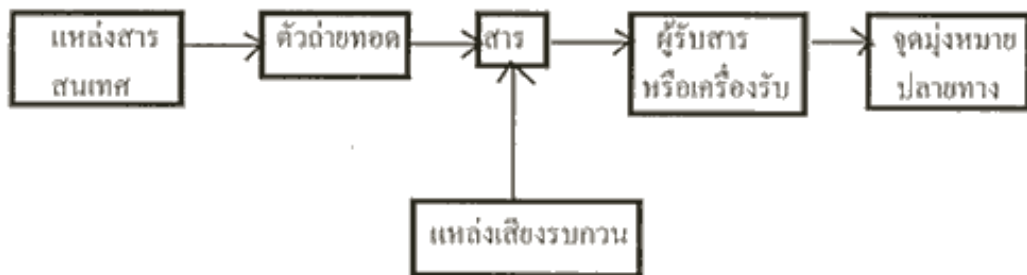
รูปแบบการติดต่อสื่อสารนั้นอาจจำแนกออกได้หลายลักษณะตามแต่ผลการศึกษาของนักวิชาการนั้นๆ ในที่นี้จะนำเสนอรูปแบบการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานที่สำคัญไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

¹¹³³Saundra Hybels and Richard L. Weaver, **Communicating Effectively** (New York: The McGraw-Hill Companies, 2007), 11.

¹¹³⁴ศุภรศมี จิตกุลเจริญ, **ทฤษฎีการสื่อสาร** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 65.

¹¹³⁵เรื่องเดียวกัน, 75.

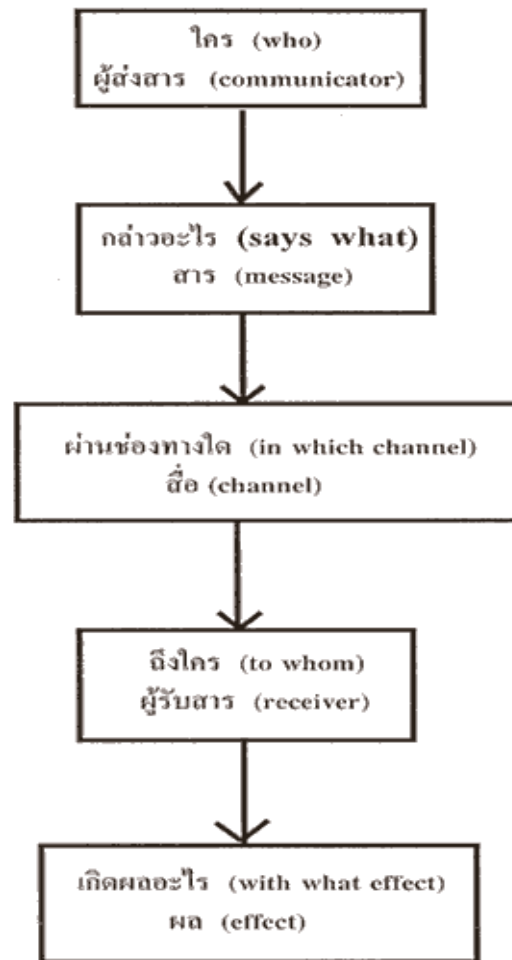
1. รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแชนนันและวีเวอร์ (Shannon and Weaver) แชนนัน (C. Shannon) และวีเวอร์ (W. Weaver) ได้สร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสารเมื่อปี พ.ศ. 2492 ซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในวงการสื่อสารยุคเริ่มต้นในชื่อว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารเชิงทฤษฎีคณิตศาสตร์ (The Mathematical Theory of Communication) ที่ชื่อเป็นแบบนี้ เพราะแชนนันผู้คิดค้นนั้นเป็นนักคำนวณด้านวิศวกรรมไฟฟ้า โดยเขาคิดค้นขึ้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ รูปแบบการติดต่อสื่อสารนี้พยายามเอาวิชาการหรือทฤษฎีทางด้านคณิตศาสตร์มาอธิบายถึงกระบวนการหรือปรากฏการณ์ทางการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารตามแนวความคิดของแชนนัน และเพื่อนร่วมงานที่ชื่อว่า วีเวอร์นั้นเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารทางเดียวในเชิงเส้นตรง คือ ถือว่าการสื่อสารเกิดขึ้นจากการกระทำของผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสารเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งองค์ประกอบของการกระทำการสื่อสารตามแบบจำลองของแชนนันและวีเวอร์ มีด้วยกัน 6 ประการ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 19 แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแชนนันและวีเวอร์

จากรูปแบบการติดต่อสื่อสารนี้ จะเห็นได้ว่า "แหล่งสารสนเทศ" จะทำหน้าที่ สร้างสารหรือเนื้อหาข่าวสารซึ่งอาจเป็นรูป คำพูด ข้อเขียน ดนตรี หรือ รูปภาพ เป็นต้น ซึ่งสารนี้จะถูกส่งออกไป โดยสารนั้นจะถูกสร้างขึ้นเป็นสัญญาณ โดย "ตัวถ่ายทอด" หรือ "ตัวแปลสาร" สัญญาณนี้จะถูกปรับเปลี่ยนโดยเหมาะสมกับ "ทางติดต่อ" หรือ "ผ่านช่องสาร" ไปถึง "ผู้รับ" หน้าที่ของ "ผู้รับ" จะแปลงสัญญาณที่ได้รับกลับมาเป็นสาร แสดงว่า "สาร" ไปถึงจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสารเชิงคณิตศาสตร์ของแชนนันและวีเวอร์นี้ ถือได้ว่าเป็นต้นแบบแห่งความคิดและกระตุ้นให้นักวิชาการเกิดความสนใจในการคิดค้นรูปแบบการติดต่อสื่อสารของมนุษย์มากยิ่งขึ้น

2. รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของลาสเวลล์ (Lasswell) ฮาโรลด์ ดี ลาสเวลล์ (Harold D. Lasswell) นักรัฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้เสนอบทความที่เป็นการเริ่มต้นอธิบายการติดต่อสื่อสารที่มีคนรู้จักมากที่สุด ในปี พ.ศ. 2491 โดยเสนอว่า วิธีที่สะดวกที่จะอธิบายการกระทำการติดต่อสื่อสารก็คือ การตอบคำถามต่าง ๆ คือ ใคร (who) กล่าวอะไร (says what) ผ่านช่องทางใด (in which channel) ถึงใคร (to whom) และเกิดผลอะไร (with what effect) จากข้อความดังกล่าวนี้ สามารถเขียนเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

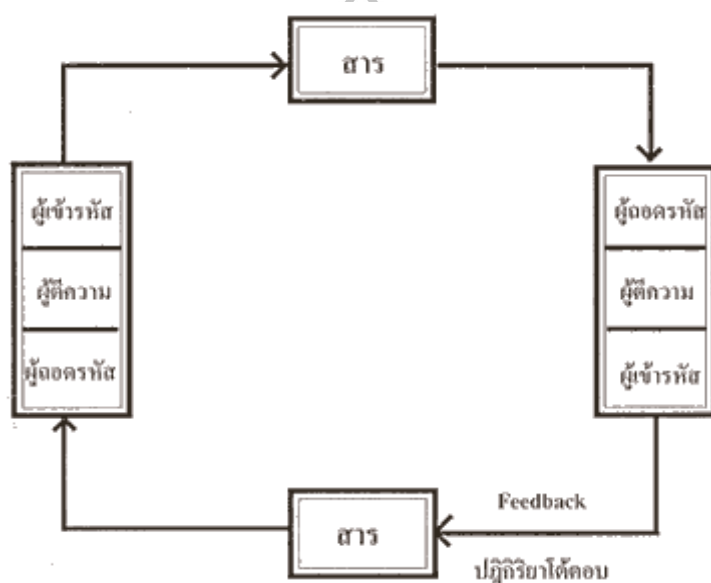


แผนภูมิที่ 20 แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของลาสเวลล์

รูปแบบการติดต่อสื่อสารนี้เป็นทฤษฎีการติดต่อสื่อสารที่อธิบายกระบวนการติดต่อสื่อสารเชิงพฤติกรรม เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เนื้อหาข่าวสารชนิดของสื่อ และผลที่เกิดจากการกระทำการติดต่อสื่อสารนั่นเอง นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นตัวแทนของรูปแบบการติดต่อสื่อสารในระยะแรก ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสารนี้ถือว่า ผู้ส่งสารมีเจตนาในอันที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้รับสาร เพราะช่วงระยะเวลาที่ลาสเวลล์ให้คำอธิบายนี้ เป็นระยะที่นักวิชาการผู้สนใจวิชาการทางด้านนี้มีความเชื่อว่า กระบวนการสื่อสารนั้นส่วนใหญ่แล้วเป็นกระบวนการในเชิงโน้มน้าวใจ และถือว่าสารที่ส่งไปนั้นจะต้องมีผลเสมอไป และโดยส่วนตัวแล้วลาสเวลล์เป็นผู้ที่สนใจต่อการติดต่อสื่อสารทางการเมืองและการโฆษณาชวนเชื่อ รูปแบบการติดต่อสื่อสารนี้จึงเหมาะแก่การใช้วิเคราะห์การโฆษณาชวนเชื่อทางการเมืองและการโน้มน้าวใจ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้วิจารณ์ทฤษฎีนี้ว่า ลาสเวลล์อธิบายกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายเกินไปเพราะจริง ๆ แล้วกระบวนการติดต่อสื่อสารมีความซับซ้อนมากกว่าที่จะพิจารณาเพียงว่าผู้ส่งสารส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านช่องทางการสื่อสารแบบหนึ่งแบบใด และเกิดผลจากการสื่อสารนั้นๆ ซึ่งผลในขั้นนี้ไม่ได้ดูในแง่ปฏิริยาตอบกลับของผู้รับสารว่าพอใจหรือไม่พอใจ เชื่อหรือไม่เชื่อ คิดแต่เพียงว่าจะต้องมีผลตามเจตนารมณ์ที่ผู้ส่งสารต้องการ เช่น ต้องการโฆษณาชวนเชื่อหรือโน้มน้าวใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นต้น เพราะการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปยังมีปัจจัยอื่นๆ เกิดขึ้นในขณะทำการติดต่อสื่อสารด้วย เช่น สภาพสิ่งแวดล้อม จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร และข้อสำคัญ

ทฤษฎีนี้ขาดปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในกระบวนการติดต่อสื่อสารนั่นคือ ผลสะท้อนกลับหรือปฏิกิริยาตอบกลับ (feedback)

3. รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวความคิดของออสกู๊ดและชเรมม (Osgood & Schramm) รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ซี. อี. ออสกู๊ด (C.E. Osgood) เป็นผู้ริเริ่ม และวิลเบอร์ ชเรมม (Wilber Schramm) นำมาขยายความและเป็นผู้เสนอไว้ในปี พ.ศ. 2497 นี้ มีลักษณะเป็นวงกลม ที่เน้นให้เห็นว่า ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างกระทำหน้าที่อย่างเดียวกันในกระบวนการติดต่อสื่อสาร นั่นคือ การเข้ารหัส (encoding) การถอดรหัส (decoding) และการตีความ (interpreting) ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

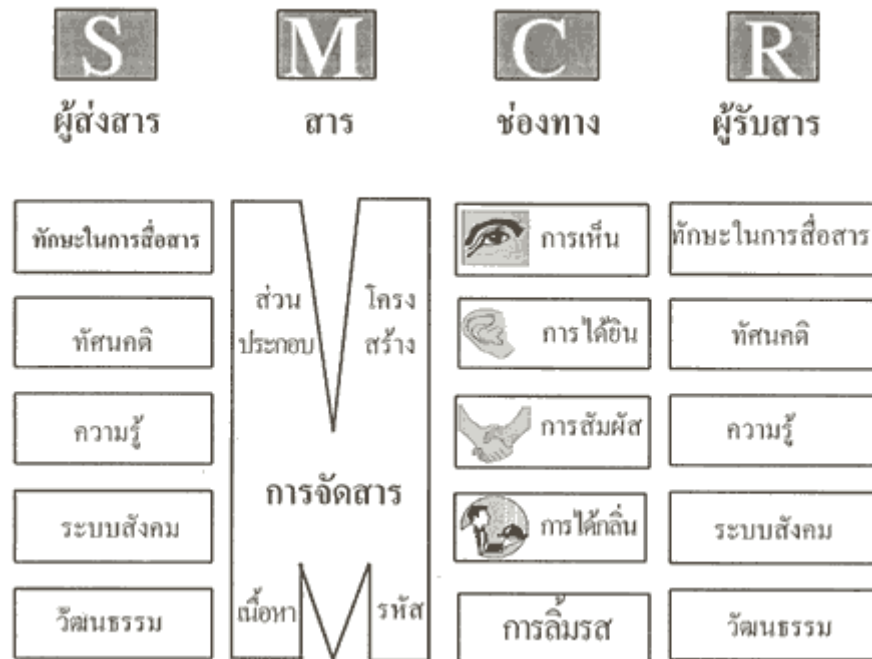


แผนภูมิที่ 21 แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของออสกู๊ดและชเรมม

จากรูปแบบการติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้ การเข้ารหัสหมายถึง การที่ผู้ส่งสาร แปลสาร (ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก) ให้เป็นภาษาหรือรหัสอื่น ๆ ที่เหมาะแก่วิธีการถ่ายทอด หรือสื่อ หรือช่องทางการติดต่อสื่อสาร และเหมาะกับผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย การถอดรหัส หมายถึง การที่ผู้รับสารแปลรหัส หรือ ภาษา กลับเป็นสาร (ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก) อีกครั้งหนึ่งเพื่อสกัดเอาความหมายที่ผู้ส่งสารส่งมาหรือต้องการสื่อความหมายมา และการตีความสาร หมายถึง การที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถที่จะตีสารที่ตนได้รับไปในทางที่อีกฝ่ายหนึ่งประสงค์ (ตีความหมายสารได้ตรงกัน) การสื่อสารในครั้งนั้น ๆ ก็จะสัมฤทธิ์ผล การตีความสารนี้มีความสำคัญมากต่อผลของการติดต่อสื่อสาร และการตีความสารของผู้ส่งสารและผู้รับสารจะคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of reference) ของผู้กระทำการสื่อสารทั้ง 2 ฝ่ายเป็นสำคัญ

4. รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โล (Berlo) เดวิด เค.เบอร์โล (David K. Berlo) เสนอแบบจำลองการสื่อสารไว้ เมื่อปี พ.ศ. 2503 โดยอธิบายว่า การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย ส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งประกอบด้วย ต้นแหล่งสาร (communication source) ผู้เข้ารหัส (encoder) สาร (message) ช่องทาง (channel) ผู้ถอดรหัส (decoder) และผู้รับสาร (communication receiver) และจากส่วนประกอบพื้นฐานสำคัญ 6 ประการนั้น เบอร์โล ได้นำเสนอเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีชื่อว่า "รูปแบบการ SMCR ของเบอร์โล" (Berlo's SMCR Model) โดยเบอร์โล ได้รวมต้นแหล่งสารกับผู้เข้ารหัสไว้ใน

ฐานะต้นแหล่งสารหรือผู้ส่งสาร และรวมผู้ถอดรหัสกับผู้รับสารไว้ในฐานะผู้รับสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โลนีย์ จึงประกอบไปด้วย S (Source or Sender) คือ ผู้ส่งสาร M (Message) คือ สาร C (Channel) คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร R (Receiver) คือ ผู้รับสาร ซึ่งปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้

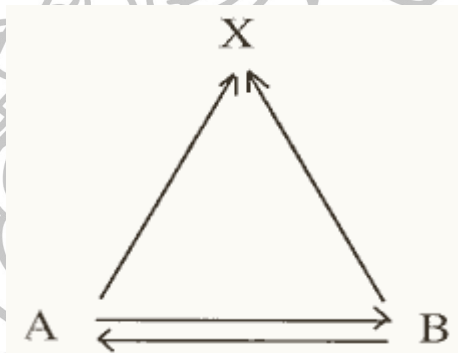


แผนภูมิที่ 22 แผนภูมิแสดงแบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โลนีย์

จากรูปแบบการติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้ ผู้ส่งสาร (Source or S) คือ ผู้เริ่มต้นการติดต่อสื่อสารทำหน้าที่ในการเข้ารหัส ซึ่งผู้ส่งสารจะทำหน้าที่ในการสื่อสารได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติต่างๆ 5 ประการ คือ 1) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่น ความสามารถในการพูด การเขียน และ ความสามารถในการคิดและการใช้เหตุผล เป็นต้น 2) ทัศนคติ หมายถึง วิธีการที่บุคคลประเมินสิ่งต่างๆ โดยความโน้มเอียงของตนเองเพื่อที่จะเข้าถึงหรือเป็นการหลีกเลี่ยงสิ่งนั้นๆ เช่น ทัศนคติต่อตนเอง ต่อหัวข้อของการติดต่อสื่อสาร ต่อผู้รับสาร ต่อสถานการณ์แวดล้อมการสื่อสารในขณะนั้น เป็นต้น 3) ความรู้หมายถึง ความรู้ของผู้ส่งสาร ในเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ บุคคลหรือกรณีแวดล้อมของสถานการณ์การติดต่อสื่อสารในครั้งหนึ่งๆ ว่ามีความแม่นยำหรือถูกต้องเพียงไร 4) ระบบสังคม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมารการติดต่อสื่อสารของบุคคล เพราะบุคคลจะขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมที่ตนเองอยู่ร่วมด้วย และ 5) ระบบวัฒนธรรม หมายถึง ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อ ที่เป็นของตัวมนุษย์ในสังคม และเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วย เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมกัน อาจประสบความล้มเหลวได้เนื่องจากความคิดและความเชื่อที่มีไม่เหมือนกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สาร (Message or M) นั้น เบอร์โลนีย์ หมายถึง ถ้อยคำ เสียง การแสดงออกด้วยสีหน้า อากัปกริยาท่าทาง ที่มนุษย์สร้างขึ้นในขณะที่เป็นผู้ส่งสาร ถ้าความหมายเป็นทางการ ก็คือ ผลผลิตทางกายภาพที่เป็นจริงอันเกิดจากผลการเข้ารหัสของผู้ส่งสารนั่นเอง ตามความคิดของเบอร์โลนีย์ สารมีคุณสมบัติ 3 ประการคือ 1) รหัสของสาร (message code) เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง หรือรหัสอื่นๆ 2) เนื้อหา (content) 3) การจัดสาร (treatment) คือ วิธีการที่ผู้ส่งสารเลือกและจัดเตรียมเนื้อหาของสาร เช่น การใช้ภาษา ไวยากรณ์ ศัพท์ รวมถึง คำถาม คำอุทาน ความคิดเห็น

เป็นต้น สารที่ถูกจัดเตรียมไว้ดีจะทำให้เกิดการรับรู้ความหมายในผู้รับสารได้ ช่องทาง (Channel or C) ช่องทางนั้นเป็นพาหนะนำสารไปสู่ผู้รับสาร และตามทฤษฎีของเบอร์โกล ทางติดต่อหรือช่องทางที่จะนำสารไปสู่ประสาทรับรู้ความรู้สึกทั้ง 5 ประการของมนุษย์ ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส และผู้รับสาร (Receiver or R) นั้น ก็จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติด้านต่างๆ ประการ เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคิด ความรู้ ระบบสังคมและระบบวัฒนธรรม

5. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ABX ของธิดาคอร์ นิวคอมม์ รูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของนิวคอมม์นี้ เป็นแบบจำลองเชิงจิตวิทยา เน้นว่า การติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นเพราะมนุษย์ต้องการให้เกิดความสมดุลหรือความเหมือนกัน ทางความคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมองว่าการติดต่อสื่อสารสามารถช่วยให้เกิดความตกลงใจหรือยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน แต่เมื่อใดเกิดความไม่สมดุลความยุ่งยากทางจิตใจจะเกิดขึ้นมนุษย์ก็จะพยายามทำการติดต่อสื่อสารในรูปของการแสวงหาข้อมูลจากที่ต่างๆ อาจจะเป็นสื่อมวลชน เพื่อนฝูง คนรอบข้าง คนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลนั้น โดยนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อขจัดความยุ่งยากหรือความเครียดอันเกิดจากความไม่สมดุลนั้นๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ABX ของนิวคอมม์ นี้ เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ของคน 2 คน (คือ A และ B) กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ วัตถุ สิ่งของ หรืออื่น ๆ (ในที่นี้สมมติว่าเป็น X) จะได้ครบตามชื่อทฤษฎีเลย คือทั้ง A ทั้ง B และ X ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 23 แผนภูมิแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของนิวคอมม์

การติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นเพื่อที่จะสนับสนุนทัศนคติที่มีต่อกัน โดยการรักษาความสมดุลให้คงไว้ หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้น โดยการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับตัวหรือปรับทัศนคติ นั่นคือ ความต้องการความสมดุลกระตุ้นให้เกิดการติดต่อสื่อสาร (การแลกเปลี่ยนข้อมูล, ความคิดเห็น) ซึ่งเป็นลักษณะปกติของความสัมพันธ์ เช่น A กับ B ไม่รู้จักกันมาก่อน ไม่ได้รู้สึกไม่ชอบหน้าหรือไม่ได้เกลียดกัน หรืออย่างน้อยก็เฉย ๆ แนวโน้มที่ A กับ B จะมีความคิดหรือทัศนคติ ต่อ X ที่คล้ายคลึงกันก็ได้ แต่ถ้าความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อ X ไม่เหมือนกันเลย ก็อาจจะมีทางออกได้ 3 อย่างคือ ทั้ง A และ B ต่างก็ต้องหันกลับไปทำการสื่อสารด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนในสิ่งที่ตนเองมีความรู้สึกต่อ X ถ้าหากเดิม A ชอบ X แต่ B ไม่ชอบ X เมื่อต่างฝ่ายต่างหาข้อมูลมาสนับสนุนหรือเพื่อลดความขัดแย้งแล้ว เหตุผลของ A ดีกว่า B ก็อาจจะหันมาชอบหรือเห็นด้วยกับ X ก็ได้ แต่ถ้าหากเหตุผลของ B ดีกว่า A ก็อาจจะหันมาไม่ชอบ X ไปกับ B ด้วยก็ได้ หรือถ้าหากไม่ได้เป็นไปใน 2 แนวทางนั้น ก็อาจมีหนทางที่ 3 ก็คือต่างคนต่างยืนมั่นในสิ่งที่ตนเองชอบ และไม่ชอบ ก็จะทำให้ความคิดของทั้งสองฝ่ายคงเดิมแล้วบุคคลทั้ง 2 ก็เลิก

ทำการติดต่อกันเสียในเรื่องนั้น ๆ เพราะฉะนั้นเหตุและผลของการกระทำการติดต่อสื่อสาร มิได้เป็นไปเพื่อการสร้างความเหมือนกันหรือความสมดุลกันแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็นไปเพื่อยืนยันความแตกต่างกันก็ได้หรือเพื่อสร้างสัมพันธภาพใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นก็ได้ รูปแบบการติดต่อสื่อสารของนิวกอมป์นี้ ไม่สามารถนำไปอธิบายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มขนาดเล็กระดับสังคมที่ใหญ่โตได้ เพราะสังคมที่ใหญ่ นั้น มนุษย์มิได้มีความต้องการที่จะให้เหมือนกัน หรือไม่สามารถเป็นหนึ่งเดียวกันเหมือนระดับบุคคล

นอกจากรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามแนวความคิดของนิวกอมป์แล้วยังมีการศึกษาค้นคว้าแบบเดียวกันกับของนิวกอมป์ คือ การศึกษาของนักจิตวิทยาสังคม ที่ชื่อว่า เฟสติงเจอร์ เมื่อปี พ.ศ. 2500 เฟสติงเจอร์ เป็นผู้ตั้งทฤษฎีความไม่สอดคล้องทางความคิด (Cognitive Dissonance Theory) โดยค้นพบว่า การตัดสินใจทางเลือกและข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ทั้งหลาย มีศักยภาพสูงพอที่จะก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องกันหรือความไม่เหมือนกันทางความคิด ก่อให้เกิดความยุ่งยากใจ เป็นความรู้สึกทางจิตวิทยา ดังนั้นผู้ที่เกิดความยุ่งยากใจหรือเกิดความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน จะถูกกระตุ้นด้วยความรู้สึกนั้นๆ ให้ต้องไปแสวงหาข้อมูลที่จะมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือกที่ได้ตัดสินใจกระทำลงไป เช่น ซื้อรถมาคันหนึ่งแล้ว ก็ยังไม่วายที่จะแสวงหาข้อมูลที่จะมาสนับสนุนการตกลงใจ หรือการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ อาจจะเป็นด้วยการอ่านโฆษณาเกี่ยวกับรถยนต์ยี่ห้อใหม่ ๆ ที่เป็นยี่ห้อเดียวกับที่ตนซื้อมา หรือพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ที่ตัดสินใจซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เหมือนกับตน มากกว่าที่จะอ่านโฆษณาหรือผลิตภัณฑ์ยี่ห้ออื่นๆ หรือมากกว่าที่จะติดต่อสื่อสารกับคนที่ตัดสินใจไม่เหมือนตน แต่ในบางครั้งก็อาจแสวงหาข่าวสารผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน แต่เป็นยี่ห้ออื่นๆ เพื่อหาข้อเสียหรือจุดบกพร่องของยี่ห้ออื่นๆ เพื่อเป็นการเน้นถึงสิ่งที่เราได้ตัดสินใจกระทำลงไปว่าถูกต้องและดีที่สุดแล้วเช่นกัน¹¹³⁶

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้เสนอแนะองค์ประกอบที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นยอมรับอำนาจไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารควรมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ควรมีเส้นทางสื่อสารที่เป็นทางการและเข้าถึงทุกคนในองค์กรได้ 3) การติดต่อสื่อสารต้องเป็นทางที่ตรงหรือสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 4) ควรใช้เส้นทางสื่อสารที่สมบูรณ์ในทุกสาระ 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม 6) เส้นทางสื่อสารไม่ควรมีเหตุขัดข้องในขณะที่องค์การกำลังปฏิบัติหน้าที่ และ 7) การติดต่อสื่อสารทุกชนิดจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้และยังได้กำหนดหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ จัดและอำนวยความสะดวกของงานต่างๆ ขององค์กร¹¹³⁷

กวี วงศ์พุ่มได้แสดงทัศนะถึงหลักสำคัญในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นข้อควรคำนึงในการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้คือ 1) ความน่าเชื่อถือ (credibility) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลนั้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องของข่าวสารและวิธีการส่ง ผู้รับจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ส่ง 2) ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (context) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อม เป็นกันเอง

¹¹³⁶ สุภรศม์ วิฑิตกุลเจริญ, **ทฤษฎีการสื่อสาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540), 47-63.

¹¹³⁷ Chester L. Barnard, **The Functions of the Executive** (London: Oxford University press, 1972), 217.

และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม ความสำคัญในเรื่องนี้จะต้องอยู่ที่ท่าทาง คำพูด ภาษาที่เหมาะสม นอกเหนือไปจาก สังคม วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ 3) เนื้อหาสาระ (content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับ น่าสนใจเป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจหรือไม่พอใจพร้อมกันมีการชี้แจงแนะนำ ให้มีการตัดสินใจ ด้วย 4) ความต่อเนื่องและอยู่ครบรอบ (continuity and consistency) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลจะต้องมี กรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่องหรือทำ บ่อยๆ มีการย้ำหรือซ้ำ เพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน ช่องทางข่าวสาร (channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูกช่องทางการติดต่อสื่อสารนั้นๆ ซึ่งควรจะเลือก ช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด 5) ความสามารถของผู้รับ (capability of audience) การติดต่อสื่อสารที่ถือว่าได้ผลนั้น จะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย อย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนาจ นิสัย ความรู้พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น และ 6) ความแจ่มชัด (clarity) ข่าวสารควรจัดทำ ขึ้นด้วยถ้อยคำ ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจศัพท์ที่ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือ หลาย แฉ่งไม่ควรใช้ เพราะยิ่งการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางยาว จะทำข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่ายเข้า¹¹³⁸

โรบบินส์ (Robbins, 2005) ได้แสดงทัศนะไว้ว่ามีอุปสรรคหลายประการที่เป็นตัวถ่วงหรือ บิดเบือนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกั้นกรองข้อมูล (Filtering) กล่าวคือ การที่ผู้ส่ง สารจัดการกับข้อมูลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ได้รับชื่นชอบ ตัวกำหนดที่สำคัญของการกั้นกรองข้อมูล คือจำนวนลำดับชั้นใน โครงสร้างขององค์การ หากยังมีโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชามากก็จะยิ่งมีการ กั้นกรองข้อมูลมาก 2) การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception) กล่าวคือ ผู้รับข่าวสารจะได้ยินสิ่งต่าง ๆ ในทางที่ตนเลือก ตามความต้องการ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ภูมิหลัง และลักษณะส่วนบุคคล นอกจากนี้ในการ แปลหรือตีความหมายนั้นผู้รับข่าวสารมักจินตนาการว่าผู้อื่นและผู้ส่งสารมีความสนใจและความคาดหวัง เช่นเดียวกับตน 3) ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากเกินไป (Information Overload) กล่าวคือ บุคคลแต่ละบุคคลมีความ จำกัดในการจัดการข้อมูลข่าวสาร คือ ถ้าข้อมูลข่าวสารมีจำนวนมากเกินไปจะทำให้เกิดปัญหา ผู้บริหารจำนวนมากพบปัญหาคล้ายกัน คือ ต้องเผชิญหรือประสบกับปัญหาการมีข้อมูลจำนวนมากเกินกว่าที่จะจัดการได้ เมื่อมี ข้อมูลมากเกินไป สิ่งก็ตามมาก็คือ บุคคลผู้นั้นจะเลือกรับ เพิกเฉย ข้ามเลยไป หรือหลงลืมไป โดยไม่คำนึงถึงข้อมูล ที่สูญหายไปหรือละเลยไป จะก่อให้เกิดการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ 4) รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันระหว่าง เพศ (Gender Styles) กล่าวคือ ผู้ชายและผู้หญิงจะใช้การสื่อสารแบบพูดคุยโดยมีเหตุผลที่แตกต่างกัน ความ แตกต่างกันทางเพศจึงกลายเป็นอุปสรรคประการหนึ่งของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) อารมณ์ (Emotion) กล่าวคือ ความรู้สึกขณะที่รับรู้ข่าวสารข้อมูลจะมีอิทธิพลต่อการตีความหมายเรื่องที่รับรู้ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในสภาวะ อารมณ์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นความสุขมากที่สุด หรือหดหู่อย่างที่สุด จะเป็นตัวการที่ยับยั้งประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทั้งสิ้น และ 6) ภาษา (Language) กล่าวคือถ้อยคำต่าง ๆ มักมีความหมายที่แตกต่างไปในแต่ละบุคคล ตัวแปร สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแปลความหมายของถ้อยคำที่ใช้ได้แก่ อายุ การศึกษา และภูมิหลังทางการศึกษา¹¹³⁹

¹¹³⁸ กวี วงศ์วุฒ, “กระบวนการติดต่อสื่อสารนับวันจะมีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้นในยุคปัจจุบัน,” *เพิ่มผลผลิต* 10, 36 (สิงหาคม 2546) : 24-32.

¹¹³⁹ ยูพาพร ทองอินทร์, “ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน โรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์สปา กระนวนบุรี ภูเก็ต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา ภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 16-17.

ศิริชัย ชินะดังกูร ได้สรุปถึงอุปสรรคบางประการของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้คือ 1) ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่นการนำเอาภาษาหรือถ้อยคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายชัดเจนมาใช้ เช่น ภาษาที่ใช้ต่างท้องถิ่น ภาษากำกวมทำให้เกิดการคาดเดาเป็นต้น 2) ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง (Background) เป็นพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา และความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและประเพณีเป็นต้น และ 3) ลักษณะและขนาดขององค์กรซึ่งทำให้เกิดปัญหาความแตกต่างในด้านการติดต่อสื่อสารทั้งในด้านความเร็วหรือความล่าช้าและประเพณีหรือวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กร¹¹⁴⁰

กัทลิป, เซนเตอร์ และบรูม (Cutlip, Center and Broom) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางป้องกันและขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารไว้ 7 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ the 7 C’s of communication ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ (credibility) การติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยบรรยากาศของความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (sender) ซึ่งจะทำให้ผู้รับสาร (receiver) เกิดความเชื่อมั่นในแหล่งสาร ซึ่งผลของความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารนี้ ย่อมจะมีผลไปถึงเนื้อหา สาระ เรื่องราว และข่าวสาร สำหรับปัจจัยสำคัญของความน่าเชื่อถือที่มีต่อผู้ส่งสารนั้นประกอบด้วยคุณสมบัติ 3 ประการ กล่าวคือ ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expertise) ความน่าไว้วางใจ (trustworthiness) และความน่าดึงดูดใจ (attractiveness) 2) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (context) การติดต่อสื่อสารจะต้องเหมาะสมกับความจริงของสภาพแวดล้อม โดยอาจมีการนำเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาใช้สนับสนุนหรือเสริมคำพูด สารและการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงความเหมาะสมกับสถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม (position within a social-cultural system) อีกด้วย 3) เนื้อหาสาระ (content) เนื้อหาสาระของข่าวสารจะต้องมีความหมายเป็นที่น่าสนใจต่อผู้รับสารเสมอและต้องสอดคล้อง ไม่ขัดแย้งต่อวัฒนธรรมและค่านิยมในสังคมของผู้รับสาร เพราะว่าหากข่าวสารขัดแย้งต่อค่านิยมและความเชื่อในสังคมนั้นแล้วผู้รับสารย่อมปฏิเสธการรับข่าวสารและต่อต้านไม่ปฏิบัติตามได้ แต่ในทางตรงข้ามผู้รับสารจะเลือกรับข่าวสารที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้รับสารย่อมสนใจและเลือกที่จะเปิดรับ ตลอดจนปฏิบัติตาม 4) ความชัดเจน (clarity) เนื้อหาสาระของข่าวสารจะต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ผู้ส่งสารนั้นควรหลีกเลี่ยงการใช้ข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อน เข้าใจยาก ทำให้สับสน แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ส่งสารควรมีการตัดสินใจในการเลือกใช้และเรียบเรียงเนื้อหาสาระของสารให้สั้น กระชับ ชัดเจน และง่ายต่อความเข้าใจ 5) ความต่อเนื่องและความคงเส้นคงวา (continuity and consistency) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการซ้ำเตือน (repetition) เสมอ เพื่อให้สารนั้นเข้าถึงในจิตใจของผู้รับสาร ซึ่งการส่งสารซ้ำหลายครั้งจะทำให้สารนั้นถูกยอมรับโดยผู้รับสารมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้รับสารจำเนื้อหาสารได้ดีขึ้น และสารนั้นจะมีประสิทธิภาพในการจูงใจเพิ่มขึ้นอีกด้วย 6) ช่องทางของข่าวสาร (channels) กล่าวคือ ตัวเชื่อมระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร (the connecting link) ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถทำการติดต่อสื่อสารกันได้ ผู้ส่งสารจึงจำเป็นต้องมีช่องทางในการสื่อสารหรือสื่อที่สามารถเลือกใช้เพื่อนำไปสู่ผู้รับสารได้ ช่องทางในการสื่อสารมีมากมายหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว มีคุณค่าและให้ผลทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน และ 7) ความสามารถของผู้รับสาร (capability of audience) การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องคำนึงถึงความ

¹¹⁴⁰ศิริชัย ชินะดังกูร, *กระบวนการบริหาร*, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก

สามารถของผู้รับสารซึ่งประกอบด้วยทักษะในการสื่อสาร (communication skills) เช่น ความคิดและความสามารถในการใช้ภาษา (thought and language competence) ความสามารถในการอ่าน (reading ability) รวมทั้งพื้นฐานความรู้และระดับการศึกษาของผู้รับสาร (receiver's knowledge) ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการตีความหมายของผู้รับสารทั้งสิ้น¹¹⁴¹

ฮอดเจตต์สและเฮการ์ (Hodgetts and Hegar, 2005) ได้นำเสนอถึงวิธีการเอาชนะอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้คือ 1) การรู้จักขั้นตอนกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Knowing the step in the Communication Process) เมื่อผู้บริหารรู้จักขั้นตอนการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในกระบวนการติดต่อสื่อสารได้ โดยดำเนินการดังนี้ 1.1) ความตั้งใจ (Attention) เกิดขึ้นได้เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กรพยายามจัดสิ่งรบกวนสมาธิทั้งหมดออกไป ผู้บริหารสามารถช่วยผู้ได้บังคับบัญชาได้ด้วยการพยายามทำให้ข่าวสารน่าสนใจและให้ความรู้แก่พวกเขา 1.2) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะเข้าใจข่าวสารหรือจับประเด็นความหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการตั้งคำถามที่ไม่เหมาะสม และสร้างความกดดันให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แท้จริงผู้บริหารนั้นควรจะตั้งคำถามด้วยการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทบทวนข่าวสารด้วยคำพูดของตนเอง และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าพวกเขาเข้าใจถูกต้องหรือไม่ และย้ำหรือส่งเสริมให้มีการถามตอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา 1.3) การยอมรับ (Acceptance) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กรตั้งใจที่จะทำตามข่าวสารก็จะเกิดการยอมรับขึ้น แต่ในบางกรณีนั้นพวกเขาจะคัดค้านหรือปฏิเสธถ้าข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นอันตรายหรือคุกคามต่อความสนใจหรือความมั่นคงในหน้าที่การงานของพวกเขา และ 1.4) การกระทำ (Action) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลจะต้องทำตามสิ่งที่ได้รับมา ถ้ามาถึงขั้นตอนนี้ก็แสดงว่ากระบวนการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามอาจไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป ซึ่งบางครั้งอาจเกิดปัญหาหรืออุปสรรคได้ตลอดเวลา 2) การใช้ภาษาที่เรียบง่ายและมีการทบทวนซ้ำ (Using Simple, Repetitive Language) ผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้ภาษาที่ยาวและพูดอย่างรวดเร็วทำให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นไม่สามารถจะจับประเด็นได้ทัน และอาจไม่กล้าขัดหรือถามคำถามหรือว่าขอให้พูดซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถมีโอกาสตั้งคำถามได้ 3) การใช้ความรู้สึกร่วม (Using Empathy) ผู้บริหารต้องนึกภาพตนเองเป็นบุคคลอื่น เป็นหนึ่งเดียวกับความคิดของผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีความรู้สึกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง รู้ว่าเมื่อไรควรจะเน้นเรื่องงาน หรือเน้นที่ตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับการอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมที่จะแก้ไขปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกในองค์กร 4) ความเข้าใจภาษาท่าทาง (Understanding Language) ซึ่งภาษาท่าทางเป็นรูปแบบที่สำคัญที่สุดในการติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้คำพูด บุคคลใช้การติดต่อสื่อสารท่าทางในการส่งต่อข่าวสารไปยังบุคคลอื่น ทั้งที่รู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว เช่น การแสดงออกทางใบหน้า การใช้มือ แขนและลำตัว เป็นต้น การเรียนรู้เรื่องภาษาท่าทางจะทำให้ผู้บริหารทราบความต้องการที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจะสื่อสารออกมาแต่ไม่สามารถพูดออกมาทางวาจาได้ และควรศึกษาภาษาท่าทางให้กว้างขวางและลึกซึ้ง โดยพิจารณาทั้งบริบทสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การติดต่อสื่อสารนั้นมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ 5) เรียนรู้ที่จะให้และรับ

¹¹⁴¹Scott M. Cutlip and Allen H. Center, **Effective Public Relation**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1958), 140-141.

ข้อมูลย้อนกลับ (Learning to receive and give feedback) ผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้นั้นต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะให้และรับการประเมิน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลเพิ่มเติม และสิ่งสำคัญคือ สนับสนุนให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร¹¹⁴²

สมาน รังสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ได้ประมวลเอาประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อการบริหารงานมากแล้วไว้ดังนี้คือ 1) ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นยำ ตรงและถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำระบบการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็วและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น 2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพดี จะทำให้การทำงานดำเนินไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงาน และลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง 3) ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร การควบคุมตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อได้จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและในองค์กรเป็นส่วนตัว ขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะดีขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์กรหรือหน่วยงานดี และ 5) สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก¹¹⁴³

2) การประชาสัมพันธ์

คำว่า “การประชาสัมพันธ์ (Public relations)” นั้นแปลมาจากศัพท์ภาษาอังกฤษคือ “Public Relation” ซึ่งหากแยกเป็นคำแล้วจะประกอบด้วยคำว่า “Public หรือแปลเป็นภาษาไทยคือ ประชา หรือ หมู่คน” “Relation หรือแปลเป็นภาษาไทยคือ สัมพันธ์ หรือ การผูกพัน” ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ ถ้าแปลตามตัวอักษรก็จะให้ความหมายว่า การเกี่ยวข้องกับผูกพันกับหมู่คน¹¹⁴⁴ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประชา” ไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง หมู่คน เช่น ปวงประชา¹¹⁴⁵ และให้ความหมายของคำว่า “สัมพันธ์” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง ผูกพัน, เกี่ยวข้อง, เช่น เขาคับขันสัมพันธ์กันฉันญาติ ข้อความข้างหลังไม่สัมพันธ์กับข้อความข้างหน้า¹¹⁴⁶ ดังนั้นเมื่อนำทั้งสองคำมาสนธิกันแล้วทำให้เป็นอาการนามจึงอาจกล่าวได้ว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหมู่คนซึ่งมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป กรมประชาสัมพันธ์ได้ให้

¹¹⁴²รัตติกรณ์ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์:พฤติกรรมในองค์กร (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), 229.

¹¹⁴³สมาน รังสิโยภฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น (กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541), 66.

¹¹⁴⁴วิรัช ลภีรัตนกุล, การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 5-6.

¹¹⁴⁵ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹¹⁴⁶เรื่องเดียวกัน.

ความหมายไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดี โดยใช้สื่อทุกรูปแบบ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับประชาชน และระหว่างประชาชนกับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง โดยยึดหลักความจริงเป็นหลัก¹¹⁴⁷ สำหรับนักวิชาการทั้งหลาย เช่น บอร์เนย์ (Bernay,1952) คัทลิป (Cutlip,1964) มาร์สตัน (Marston,1979) เจฟกินส์ (Jefkins,1980) กรูนิกและฮันท์ (Grunig and Hunt,1984) ไซมอน (Simon,1984) วิลค็อก, ออลด์ และอะเกรี (Wilcox, Ault and Agee,1986) (บาสกิน, อาโรนอฟฟ์ และแลตติมอร์ (Baskin, Aronoff and Lattimore,1997) คัทลิป, เซ็นเตอร์ และบรูม (Cutlip, Center and Broom, 2000) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว หมายถึง การที่องค์กรให้ข้อมูลสารไปยังสาธารณชนโดยได้กระทำอย่างมีระเบียบแบบแผน และกระทำอย่างต่อเนื่องกันไป เพื่อบอกกล่าวให้ทราบ ชี้แจงทำความเข้าใจให้ถูกต้องเกี่ยวกับความคิดเห็น เจตคติ และค่านิยม สร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี สร้างเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การสนับสนุน และความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมาย

สมาคมการประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (The International Public Relations Association-IPRA) ได้กล่าวไว้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ (management function) ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนที่ดีและมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างสรรค์และธำรงรักษาความเข้าใจอันดีกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยองค์กรจะต้องใช้วิธีการจัดประเมินผลถึงประชาคมดี แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดเป็นแผนงานและนโยบายขององค์กรหรือสถาบัน เพื่อให้สอดคล้องกับความเห็นและความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งใช้วิธีการเผยแพร่กระจายข่าวสารสู่ประชาชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและบรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย¹¹⁴⁸

ทั้งนี้ วิรัช ลภีรัตนกุลยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์นั้น อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์ และศิลปะพร้อมกันในตัวอง กล่าวคือ การประชาสัมพันธ์ที่เป็นศาสตร์ ศาสตร์ในที่นี้หมายถึงวิทยาการ ความรู้ ความเชื่อถือที่กำหนดไว้เป็นระบบระเบียบที่พึงเชื่อถือได้ สามารถศึกษาค้นคว้าหาความจริงได้อย่างมีระเบียบแบบแผน และมีระบบวิชาการประชาสัมพันธ์ เป็นวิชาที่มีระเบียบแบบแผน มีเหตุมีผลและอาจศึกษาเรียนรู้ได้จากตำราต่างๆ เป็นการศึกษาค้นคว้าหาหลักและทฤษฎีที่น่าเชื่อถือได้ไว้ใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ มีการศึกษาค้นคว้าถึงกระบวนการในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของมนุษย์ เพื่ออธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ที่มีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกันในสังคม รวมทั้งการศึกษาวิจัยถึงประชาคมดี และความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มบุคคลกับองค์กรสถาบันที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถศึกษา เรียนรู้วิธีการ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้ ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า วิชาการประชาสัมพันธ์อยู่ในขอบเขตของศาสตร์ทางด้านสังคมวิทยา และ การประชาสัมพันธ์ที่เป็นศิลปะ การประชาสัมพันธ์มีลักษณะการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์และทักษะของแต่ละบุคคล เป็นความสามารถเฉพาะตัว เช่น ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ซึ่งถ่ายทอดและลอกเลียนแบบกันได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถ

¹¹⁴⁷กรมประชาสัมพันธ์, **หลักการและกลยุทธในการประชาสัมพันธ์**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=5

¹¹⁴⁸วิรัช ลภีรัตนกุล, **การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), 13.

เฉพาะตัวของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน เทคนิคอย่างหนึ่งที่นักประชาสัมพันธ์คนหนึ่งนำไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ หากนักประชาสัมพันธ์อีกผู้หนึ่งนำไปใช้อาจไม่ได้ผลและประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว ความเหมาะสมของสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา และสถานที่ เป็นต้น¹¹⁴⁹

พรทิพย์ วรกิจโกคาทร ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของการประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับประชาชน 2) เป็นการทำงานที่มีการวางแผนสุขุมรอบคอบ และมีการติดตามประเมินผล 3) เป็นการทำงานในรูปของการสื่อสารซึ่งเป็นการสื่อสารสองทางและเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ 4) เป็นการทำงานที่ต้องการมีอิทธิพลทางความคิด และทัศนคติของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และ 5) เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและหวังผลระยะยาว¹¹⁵⁰

คัทลิปและเซ็นเตอร์(Cutlip and Center) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักประชาสัมพันธ์ที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) ควรมีบุคลิกที่ดี สิ่งสำคัญก็คือควรมีความเชื่อมั่นตนเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสแต่งกายสุภาพสะอาดเรียบร้อย สง่าผ่าเผย สามารถทำตัวให้เป็นที่น่าสนใจ และเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไป เพราะนักประชาสัมพันธ์คือ “The man in the Middle” 2) อุปนิสัยดี เมื่อนักประชาสัมพันธ์ต้องติดต่อกับสังคม และสื่อมวลชน คำพูดของเขาจะต้องถูกถ่ายทอดไปสู่ชุมชน นักประชาสัมพันธ์จึงควรมีคุณธรรม จริยธรรมในใจเป็นคนดี ซื่อสัตย์ยุติธรรม อดทน ยินดีบริการ และช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ 3) มีความเฉลียวฉลาด กระตือรือร้นสนใจในกิจกรรมต่างๆ ในสังคมและคุณสมบัติพิเศษ ก็คือ ไม่อยู่เฉยๆ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ พยายามเข้าใจชุมชนเป็นที่ยอมรับนับถือและมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของสังคม และ 4) มีการศึกษาและประสบการณ์ นักประชาสัมพันธ์ที่ดีควรผ่านการศึกษาด้านสื่อมวลชน หรือได้รับการฝึกอบรมด้านการประชาสัมพันธ์พอสมควร และควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในสาขาอื่นๆ เช่น สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์บริหารธุรกิจ จิตวิทยา การพูด การเขียนรัฐศาสตร์ เป็นต้น¹¹⁵¹

เจฟกินส์ (Jefkins) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักประชาสัมพันธ์ที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) มีความสามารถในการสื่อสารทุกรูปแบบ เช่น การเขียน การพูด การพิมพ์ การถ่ายภาพการส่งกระจายเสียง การผลิตภาพยนตร์ และภาพทัศน์ 2) มีความสามารถในการจัดการ หมายถึง ความรอบคอบในรายละเอียดทุกประเด็น รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ 3) มีความสามารถในการเข้ากับทุกคนได้ หมายถึง ความเข้าใจและชอบคบค้าสมาคมกับคน โดยไม่ใช้การยกยอหรือประจบประแจงจนเกินจริง 4) มีความสามารถในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสื่อมวลชน 5) มีความสามารถในการจินตนาการ สร้างสรรค์ ซึ่งนับเป็นความจำเป็นในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ

¹¹⁴⁹ วัชร ฤทธิรัตนกุล, *การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์*, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 27-28.

¹¹⁵⁰ พรทิพย์ วรกิจโกคาทร, *การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531), 14.

¹¹⁵¹ Scott M. Cutlip and Allen H. Center, *Effective Public Relation*, 5th ed. (Englewood, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978), 24.

ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนโครงการรณรงค์ หรือเหตุการณ์ทั่วไป และ 6) มีความตั้งใจในการเรียนรู้ สืบค้นและตระหนักในวิชาชีพ เนื่องจากไม่มีผู้ใคร่ในวิชาชีพนี้ได้ทุกอย่างทั้งหมด¹¹⁵²

สมชาย หิรัญกิจ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักประชาสัมพันธ์ที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) มีความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานขององค์กรทุกชั้นตอน โดยละเอียดและอย่างถูกต้อง นับตั้งแต่วัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร นโยบายการดำเนินงาน แผนงานและโครงการผลการดำเนินงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เผชิญอยู่อย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดและเผยแพร่ข่าวสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ได้ต่อไปอย่างถูกต้อง ทันทั่วถึง 2) มีความคิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะเผยแพร่ข่าวสารข้อเท็จจริง หรือทำการประชาสัมพันธ์ออกไปในจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม โดยไม่ต้องรอแต่เพียงรับคำสั่งให้ปฏิบัติ นอกจากนั้นจะต้องมีความตื่นตัว หุดดากว้างขวาง โดยการแสวงหาข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กรให้มากที่สุด 3) มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร โดยต้องคอยติดตามเพื่อรับทราบความเคลื่อนไหวในการตัดสินใจและการดำเนินงานของผู้บริหารตลอดเวลา ทำตนเป็นที่ปรึกษาที่ดี และเป็นผู้รู้ใจผู้บริหารให้มากที่สุด เพื่อที่จะสามารถพูดแทนผู้บริหารได้โดยถูกต้องทันทั่วถึงในทุกโอกาส 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี โดยเป็นผู้มีอัธยาศัยกริยามารยาท การวางตัวและบุคลิกลักษณะที่น่าคบหา มีความจริงใจในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมสร้างความศรัทธาให้บังเกิดแก่ผู้อื่น อันจะช่วยส่งผลการประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในที่สุด 5) มีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร โดยมีความรับผิดชอบที่จะช่วยแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ด้วยความตั้งใจและจริงใจ ในบางโอกาสก็อาจจะต้องก้าวออกมารับหน้าแทนผู้บริหารอย่างเต็มตัว โดยไม่หลบเลี่ยงเอาตัวรอดจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไปเสีย 6) มีความขยันอดทน เสียสละ นักประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่องานตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง ไม่ใช่จะรับผิดชอบเพียงในวันเวลาราชการเท่านั้น เมื่อหมดเวลาแล้วก็รีบกลับ แต่ในยามจำเป็น นักประชาสัมพันธ์อาจจะต้องอยู่รับรองแขกจนดึกดื่น อาจจะต้องทำงานในวันหยุดราชการ ต้องมีความขยัน อดทน เพื่อความสำเร็จของงาน นักประชาสัมพันธ์จะต้องอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ และกตเวทีที่จะติดตามให้คำชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้องซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนกว่าการประชาสัมพันธ์จะสำเร็จผลตามที่ต้องการ 7) มีการดำเนินงานในลักษณะประหยัด โดยรู้จักการใช้สื่อและวิธีการที่จะเป็นประโยชน์สูงสุด แต่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อประหยัดงบประมาณรายจ่ายด้านการประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กรเท่าที่จะทำได้ 8) ชอบใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม นักประชาสัมพันธ์ที่ดีควรต้องใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ในวิชาชีพการประชาสัมพันธ์อันเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงและความรู้รอบตัวในด้านอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาปรับปรุงงานประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ และทันสมัยยิ่งขึ้น การศึกษาหาความรู้ในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ที่จะทำให้คุณเป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางขึ้น มีความพร้อมที่จะพูดคุยกับแขกในระดับชั้นต่างๆ ได้อย่างน่าสนใจและเพิ่มความศรัทธาให้แก่แขกได้มากขึ้น และ 9) ไม่มุ่งประชาสัมพันธ์ตนเองมากกว่าการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน นักประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีความสำนึกในความรับผิดชอบที่ตนจะต้องมีต่อองค์กรอย่างเต็มที่ โดยต้องทุ่มเทสติปัญญา ความคิด เวลา และกำลังใจทั้งหมดให้แก่งานอย่างจริงจัง ไม่เป็นผู้

¹¹⁵²Jenkins Frank, **Planned Press and Public Relations**, 3rd ed. (New York : Blackie Academic & Professional, 1993), 121.

ทำงานอย่างฉาบฉวยและคอยจ้องแต่โอกาสที่จะทำงานเพื่อตนเอง หรือมุ่งแต่จะประชาสัมพันธ์ให้แก่ตนเอง มากกว่าหน่วยงาน¹¹⁵³

เสนีย์ แดงวัง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้ คือ 1) เพื่อสร้างความนิยม ความเข้าใจ และให้สาธารณชนผู้ถึงบทบาทขององค์กรการเผยแพร่ ชี้แจง เป็นแนวทางให้ประชาชนได้ทราบถึงกิจกรรม ตลอดจนท่าทีในการดำเนินงาน 2) เพื่อสร้างชื่อเสียง และป้องกันชื่อเสียงการประชาสัมพันธ์ เป็นวิธีการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร ดีกว่าการกระทำด้วยวิธีอื่นๆ และยังป้องกันความเข้าใจผิดของประชาชนอีกด้วย และ 3) เพื่อแสวงหาความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน การดำเนินงานบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากประชาชนหรือกลุ่มชนต่างๆ การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจเป็นแนวทาง ระดมความร่วมมือจากประชาชนได้ดีที่สุด พอสรุปได้ คือ เพื่อสร้างค่านิยม เพื่อป้องกันชื่อเสียงมิให้เสื่อมเสีย และเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเรียกร้องความร่วมมือ¹¹⁵⁴

วาสนา จันทรสว่าง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีทั้งในและนอกองค์กร แยกย่อยออกเป็นได้แก่ 1.1) การประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงาน เพื่อให้ข่าวสารความรู้ แก่เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้ทราบถึงกฎระเบียบ นโยบายและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจ และจงรักภักดีในหน่วยงาน รู้ถึงการมีส่วนร่วมและพึงพอใจในความสำเร็จของหน่วยงาน และ 1.2) การประชาสัมพันธ์ด้านนอก เป็นการประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ฝ่ายเกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไปได้รับทราบข่าวสาร กิจกรรมและความเคลื่อนไหวของหน่วยงานเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน 2) เพื่อสร้างความนิยม (Goodwill) และชื่อเสียงเกียรติคุณ ให้แก่หน่วยงาน เพราะหากหน่วยงานใด ได้รับความนิยม ยกย่อง เชื่อถือศรัทธาจากประชาชนแล้ว ย่อมจะได้รับความสนับสนุนและความร่วมมือจากประชาชนเป็นอย่างดี และ 3) เพื่อป้องกัน รักษาชื่อเสียงของหน่วยงานหรือสถาบันไว้ มิให้เสื่อมเสีย ถือเป็นการสร้าง Image ที่ดีงามกับหน่วยงาน องค์กรหรือสถาบัน¹¹⁵⁵

วิรัช ลภีรัตนกุล ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า เพื่อการชักจูงประชามติ (public opinion) ด้วยวิธีการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย (target publics) เกิดมีความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึกรักใคร่ที่ดีต่อหน่วยงาน องค์กร สถาบัน การประชาสัมพันธ์จึงเป็นการเผยแพร่ ที่เป็นในเชิงการสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจแก่ประชาชน เป็นงานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องจึงเป็นการสร้างความนิยม (goodwill) แก่กลุ่มประชาชนต่างๆ

¹¹⁵³สมชาย หิรัญกิจ, การดำเนินงานประชาสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทพิช จำกัด, 2531), 9 -11.

¹¹⁵⁴เสนีย์ แดงวัง, การประชาสัมพันธ์แนวคิดและหลักวิธีการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : อักษรศาสตร์บัณฑิต, 2525), 18.

¹¹⁵⁵วาสนา จันทรสว่าง, การประชาสัมพันธ์ในงานสาธารณสุข (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2533), 21.

ด้วยวิธีการบอกกล่าว (inform) ชี้แจงให้ประชาชนได้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และสิ่งซึ่งองค์การ สถาบัน ได้ทำลงไป¹¹⁵⁶

เสรี วงษ์มณฑา ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์โดยสรุปไว้ 2 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ และ 2) เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ สร้างความศรัทธา ความชื่นชมในองค์การ รวมถึงความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อเป็นการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจขององค์การ ป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายให้ความร่วมมือและสนับสนุน¹¹⁵⁷

ไพศาล กาญจนวงศ์ ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ประการคือ 1) เพื่อสร้างความนิยม (goodwill) ให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน ซึ่งความนิยมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การสถาบัน ประกอบด้วย การปลูกกระตุนเพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งความนิยม เชื่อถือ ศรัทธา จากประชาชนทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกราบรื่นและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน 2) เพื่อป้องกันและรักษาชื่อเสียงสถาบันมิให้เสื่อมถอย เพราะชื่อเสียงของสถาบันเป็นสิ่งสำคัญมากซึ่งเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ (image) ของสถาบันด้วย การมีชื่อเสียงทางลบจะทำให้ประชาชนมีความรังเกียจ ไม่อยากให้ความร่วมมือกับสถาบัน มีความระแวง ทำให้สถาบันไม่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ จนไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถาบันได้ตั้งไว้ และ 3) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายใน ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มประชาชนภายในสถาบันซึ่งแบ่งออกเป็น การประชาสัมพันธ์ภายใน ได้แก่กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสามัคคี เสริมสร้างขวัญและความรักใคร่ผูกพัน จงรักภักดีต่อหน่วยงานและกาประชาสัมพันธ์ภายนอก ได้แก่ประชาชนทั่วไปเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในตัวสถาบันและให้ความร่วมมือแก่สถาบันด้วยดี ซึ่งจะได้อีกกล่าวในประเภทของการประชาสัมพันธ์ต่อไป¹¹⁵⁸

กรมประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ของรัฐได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อป้องกันชื่อเสียงมิให้เสื่อมเสีย ทั้งนี้หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยเผยแพร่ผลงาน ชี้แจงเหตุผลในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งก่อน ระหว่างหรือภายหลังดำเนิน การ โครงการต่างๆ 2) เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ในการดำเนินการประชาสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึง การเกิด ความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน และ 3) เพื่อแก้ไขความผิดพลาดหรือกฎระเบียบต่างๆ ปัญหาความไม่เข้าใจกันอย่างหนึ่งคือ ระบบราชการมักจะทำอย่างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จึงทำให้การปฏิบัติงานขาด

¹¹⁵⁶วิรัช ลภีรัตนกุล,การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 2, 22.

¹¹⁵⁷เสรี วงษ์มณฑา, สื่อประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2546), 21

¹¹⁵⁸ไพศาล กาญจนวงศ์, “หลักการประชาสัมพันธ์ (Publication) และการประยุกต์ใช้การประชาสัมพันธ์กับการท่องเที่ยว,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชานิตศาสตร์กับการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://coursewares.mju.ac.th:81/TD335/td335/chapter3/chapter3_1.htm

ความรวดเร็วไม่ทันการ จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเสมอ ฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแก้ไข ภาวะเบียดต่างๆ¹¹⁵⁹

สมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย (1980) ได้จัดพิมพ์หนังสือชื่อว่า Career in Public Relations โดยได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับงานด้านต่างๆ ของนักประชาสัมพันธ์ไว้ดังนี้คือ 1) การวางโครงการ (Programming) งานด้านนี้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและกลุ่มคนที่ต้องการให้เข้าใจหรือสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนแนะนำและวางแผนกิจกรรมต่างๆ ที่ครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณและมอบหมายภาระหน้าที่ไปยังบุคคลที่เหมาะสม ที่อาจไม่ใช่พนักงานในหน่วยงานประชาสัมพันธ์ด้วย เช่น ประธานองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงที่มักต้องเป็นบุคคลสำคัญของกิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์ 2) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) นักประชาสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องภายนอกพัฒนาทักษะในการรวบรวมข้อมูลจากทั้งฝ่ายบริหาร เพื่อร่วมงานในองค์กร และจากแหล่งภายนอกองค์กรแล้วประเมินสิ่งที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้คำแนะนำในการดำเนินงานที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารด้วย กิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์หลายๆ กิจกรรมต้องทำงานร่วมกับฝ่ายหรือหน่วยงานอื่นๆ ทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กฎหมาย และการตลาดนักประชาสัมพันธ์ที่เรียนรู้ที่จะมุ่งใจบุคคลฝ่ายอื่นๆ จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดนอกจากนี้ นักประชาสัมพันธ์ยังเป็นตัวแทนขององค์กรอย่างเป็นทางการในการติดต่อกับสมาคมการค้าและสมาคมอาชีพ ซึ่งการมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มอุตสาหกรรมเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สถาบันการศึกษา และบุคคลทั่วไป นักประชาสัมพันธ์ต้องทำในฐานะที่เป็นตัวแทนองค์กร 3) การเขียนและบรรณาธิการ (Writing and Editing) ผู้ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์บ่อยครั้งที่ต้องเข้าถึงคนจำนวนมาก เครื่องมือส่วนมากที่ใช้จึงเป็นรูปสิ่งพิมพ์ เช่น รายงานเอกสารข่าว (Press releases) คู่มือ บทภาพยนตร์ บทสุนทรพจน์ บทความที่เผยแพร่ในนิตยสารทางการค้า ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และด้านเทคนิค สิ่งพิมพ์สำหรับพนักงาน จดหมายข่าว รายงานสำหรับผู้ถือหุ้น และการสื่อสารจากฝ่ายบริหารไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร นักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีทักษะการเขียนที่ชัดเจนและเหมาะสมที่จะช่วยให้การดำเนินงานได้ผล 4) การให้ข้อมูล (Information) การกำหนดช่องทางการกระจายข้อมูลที่จัดทำขึ้นไปยังบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ สื่อกระจายเสียง สิ่งพิมพ์ทางการค้าและอื่นๆ ที่เหมาะสมรวมถึงการติดต่อกับบุคคลเหล่านี้ นักประชาสัมพันธ์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์และสื่ออื่นๆ ขอบเขตความสนใจของสื่อเหล่านั้น รวมถึงความสนใจเฉพาะของบรรณาธิการแต่ละคน เพื่อที่จะนำเสนอสิ่งที่สอดคล้องกับความสนใจของบรรณาธิการของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อกระจายเสียงที่มีเนื้อที่และเวลาจำกัด 5) การผลิต (Production) ด้วยเหตุที่แผ่นพับ รายงานพิเศษ ภาพยนตร์และสื่อผสมต่างๆ เป็นวิธีการสื่อสารที่สำคัญ แม้ว่านักประชาสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะหรือการพิมพ์ ช่างภาพ และอื่นๆ แต่การมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับเทคนิคด้านศิลปะและระบบการพิมพ์ และอื่นๆ จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนและมอบหมายงานได้ดีขึ้น 6) งานพิเศษ (Special events) การแถลงข่าว การจัดประชุม การจัดนิทรรศการการเปิดให้ชมกิจการ การจัดงานฉลองครบรอบปี การจัดประกวด และการจัดงานมอบรางวัลและอื่นๆ เป็นงานหรือกิจกรรมพิเศษที่นักประชาสัมพันธ์ต้องจัดทำ เพื่อดึงความสนใจให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนต่างๆ นัก

¹¹⁵⁹ กรมประชาสัมพันธ์, *หลักการและกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์*, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=5

ประชาสัมพันธ์จึงต้องวางแผน ประสานงาน ให้ความสนใจในรายละเอียดต่างๆ ของงาน รวมถึงต้องจัดทำคู่มือ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานที่จัดทำขึ้น ไปยังสื่อมวลชน และต้องมอบหมายไปให้บุคคลอื่นรับผิดชอบ 7) การพูด (Speaking) ในการดำเนินงานนักประชาสัมพันธ์ต้องมีทักษะในการสื่อสารแบบเผชิญหน้า อาทิเช่น การหาประเด็นสำคัญในการสื่อสาร การเตรียมบทสุนทรพจน์ให้กับผู้บริหาร การกล่าวสุนทรพจน์ เป็นต้น ในหลายกรณี การมีทักษะในการพูดที่ดีจะเป็นประโยชน์โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่การบรรยายถึงความรู้สึกไม่สามารถถ่ายทอดได้ด้วยการเขียน และ 8) การวิจัยและการประเมินผล (Research and Evaluation) กิจกรรมแรกของนักประชาสัมพันธ์คือการหาข้อมูล ที่อาจหาได้จากบุคคลโดยการสัมภาษณ์ หรือการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การศึกษาข้อมูลในห้องสมุดหรือจากแหล่งอื่น หรือการใช้เทคนิคการสำรวจความคิดเห็น และเมื่อโครงการดำเนินไปเรียบร้อยแล้ว นักประชาสัมพันธ์ควรมีการศึกษาผลที่เกิดขึ้นและประเมินผลการดำเนินงานโครงการนั้น¹¹⁶⁰

อรุณ งามดี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานการประชาสัมพันธ์ 2) สำรวจประชามติและความรู้สึกนึกคิดของประชาชน 3) วางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน 4) ส่งเสริมให้ประชาชนสนใจหน่วยงานและสมัครเข้าทำงาน 5) สร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานกับประชาชนกลุ่มต่างๆ และ 6) สร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหน่วยงานกับสื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป¹¹⁶¹

วิทยา อ่อนช้อย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้คือ 1) นโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร งานประชาสัมพันธ์จะดำเนินไปด้วยดีจะต้องทราบนโยบายที่เด่นชัดของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคนนโยบายแผนงานวิธีการจัดการประชาสัมพันธ์ 2) การประพฤตินของหน่วยงานหรือองค์กร การประพฤติปฏิบัติหรือการดำเนินกิจการทั้งหลายของหน่วยงานองค์กรหากเป็นไปในรูปที่สังคมให้ความเห็นชอบหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว การดำเนินการเพื่อการประชาสัมพันธ์ก็จะเป็นไปได้ง่าย ประหยัด บางครั้งการประพฤติปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานหรือองค์กรก็เป็นงานประชาสัมพันธ์ในตัวของมันเอง 3) บุคลากร หากไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถดำเนินงานประชาสัมพันธ์แล้วการดำเนินการทั้งหลายขององค์กร ย่อมเป็นการยากที่จะให้คนทั้งหลายชื่นชมยอมรับ หรือให้การสนับสนุนและคล้อยตาม 4) งบประมาณ ลักษณะการได้มาของงบประมาณเพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์มี 3 รูปแบบ คือ 4.1) งบประมาณดำเนินการโดยตรง 4.2) งบประมาณที่ได้จากการบริจาค และ 4.3) งบประมาณที่หาได้เอง 5) วัสดุอุปกรณ์เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การประชาสัมพันธ์บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย และ 6) การจัดการเมื่อทราบนโยบายที่แน่ชัดหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีการจัดการหรือการบริหารงานภายใต้กรอบของความสามารถของบุคลากรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ทั้งหลาย เพื่อให้งานประชาสัมพันธ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹¹⁶²

¹¹⁶⁰ กัญญา ศิริสกุล, บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552, 14-16.

¹¹⁶¹ อรุณ งามดี, การประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : สถาบันวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย, 2527), 45.

¹¹⁶² วิทยา อ่อนช้อย, การประชาสัมพันธ์ (สุรินทร์ : สหวิทยาลัยอีสานใต้สุรินทร์, 2531), 15-17.

อุบลวรรณ ปิติพัฒน์ โฆษิต ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบในการประชาสัมพันธ์ไว้ ดังนี้คือ 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์กร เป็นเรื่องขององค์กรที่ทำงานประชาสัมพันธ์ ฝ่ายเริ่มต้นงานประชาสัมพันธ์เป็นผู้กำหนดแนวนโยบาย งบประมาณ และบุคลากร ของงานประชาสัมพันธ์เนื่องจากงานประชาสัมพันธ์ เป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ขององค์กรที่จะติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาธารณชน ดังนั้นองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานประชาสัมพันธ์ เพราะเป็นตัวกำหนดว่างานประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นไปในรูปแบบใด 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับนักประชาสัมพันธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอาชีพ และนักประชาสัมพันธ์ การทำงานประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ในองค์กรต่างๆ อาจจะเรียกแตกต่างกันไป เช่นประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้งานประชาสัมพันธ์ขององค์กรดำเนินไปได้ดีหรือไม่ เพราะนักประชาสัมพันธ์ เป็นผู้ปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ให้งานประชาสัมพันธ์นั้นๆ ดำเนินไปได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คุณสมบัติที่สำคัญของนักประชาสัมพันธ์จึงต้องเป็นบุคคลที่อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆนอกเหนือจากมีความรู้ความสามารถ รู้เทคนิควิธีต่างๆ ของงานประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี ฉลาด มีไหวพริบขยันมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเศรษฐกิจการเมือง วัฒนธรรม รู้จักใช้สื่อมวลชนเป็นอย่างดีอีกด้วย 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับข่าวสาร เป็นเรื่องของข่าว วิธีการเผยแพร่ข่าวสารการประชาสัมพันธ์เนื่องจากงานเผยแพร่ข่าวสารเป็นงานหลักที่สำคัญของงานประชาสัมพันธ์ ดังนั้น ข่าวสารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ข่าวสารต่างๆ ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์แก่ ประชาชน อาจเป็นได้หลายลักษณะ ทั้งที่เป็นข้อความ คำพูด เอกสารเครื่องหมาย สัญลักษณ์ ภาพ สิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่นๆ เช่น เทปบันทึกเสียง วีดิทัศน์ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบเนื้อหาสาระของข่าวสารต่างๆ เนื้อหาของข่าวสารนั้น จะต้องมีความหมายชัดเจน ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของคนในสังคมนั้นๆ ง่ายแก่การรับรู้และการเข้าใจ คือ รับสารนั้นได้ เข้าใจในสารนั้น ขอมรับในสารนั้น เกิดการปฏิบัติและมีปฏิกิริยาสะท้อนกลับ เพื่อให้ได้ผลในการเผยแพร่ข่าวสาร จะต้องใช้กลวิธีสร้างความสนใจให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของการประชาชนเป็นหลัก 4) องค์ประกอบเกี่ยวกับสื่อ สื่อประชาสัมพันธ์ มีทั้งภายในและภายนอก สื่อมวลชน สิ่งพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ ภาพยนตร์ สื่อระหว่างบุคคล สื่ออินเทอร์เน็ต เครื่องมือสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้น การเผยแพร่กระจายข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมาย เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจกระทำให้หลายวิธี วิธีหนึ่งก็คือ การใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ แผ่นพับ โทรศัพท โทรสาร อินเทอร์เน็ต มาช่วยในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อสำคัญก็คือ ผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้ ต้องศึกษาให้มีความรู้ และเข้าใจถึงลักษณะของสื่อประเภทต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในงานประชาสัมพันธ์ ให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ คำพูด หรือคำพูดระหว่างบุคคลต่างๆ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อภาพนิ่ง ภาพยนตร์ และอินเทอร์เน็ต ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้นควรใช้สื่อหลายชนิดร่วมกัน และ 5) เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับสาร เป็นกลุ่มประชาชนภายในองค์กร กลุ่มประชาชนภายนอกองค์กร กลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ องค์ประกอบสุดท้ายของการประชาสัมพันธ์และนับว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้รับสารในกระบวนการสื่อสาร มืองค์กรและนักประชาสัมพันธ์เป็นผู้ส่งสาร ข่าวสารและเครื่องมือสื่อสาร เป็นทั้งตัวสารและช่องทางในการส่งสาร กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มบุคคลหรือประชาชนที่เป็นเป้าหมายในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ต้องการให้ได้รับข่าวสารที่เผยแพร่ แล้วเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง หรือเกิดพฤติกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ทำการ

ประชาสัมพันธตั้งใจไว้ กลุ่มเป้าหมายในการประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มประชาชนภายใน ได้แก่ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้น และกลุ่มประชาชนภายนอก ซึ่งแบ่งออกได้เป็นอีก 3 กลุ่ม คือกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า สื่อมวลชน กลุ่มประชาชนในท้องถิ่น กลุ่มประชาชนทั่วไป¹¹⁶³

ไพศาล กาญจนวงศ์ ได้จำแนกประเภทของการประชาสัมพันธ์ตามหน่วยงานที่ดำเนินการพิจารณาไว้ 2 ประการ ดังนี้คือ 1) การประชาสัมพันธ์ของรัฐบาล หมายถึง การประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะใช้วิธีการกระจายข่าวสาร การเผยแพร่ชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน ผลงานต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และชื่อเสียงเกียรติคุณของหน่วยงานสู่ประชาชน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ ร่วมใจและความนิยมนจากประชาชนกลุ่มต่างๆ ในการสร้างความสำเร็จแก่หน่วยงานราชการนั้นๆ และของประเทศชาติโดยส่วนรวม อีกทางหนึ่งประชาชนในฐานะผู้เป็นเจ้าของประเทศย่อมมีสิทธิ มีเสียง มีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ ดังนั้นประชาชนจึงมีสิทธิตามกฎหมายในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของรัฐ สื่อที่ใช้ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์ ภาพข่าวและภาพยนตร์ การจัดนิทรรศการและงานพิเศษ หน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ บริการสำหรับหนังสือพิมพ์ การสำรวจประชามติ การเผยแพร่ด้านวิชาการผ่านการอบรม เป็นต้น และ 2) การประชาสัมพันธ์ของภาคธุรกิจ เป็นการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มประชาชน ได้แก่ บริษัทธุรกิจ ด้วยการบอกกล่าวเผยแพร่ชี้แจงเกี่ยวกับ ข้อมูลบริษัท นโยบาย ผลการดำเนินงาน การติดต่อ เพื่อสร้างความเชื่อถือและ สร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพยายามรักษาลูกค้าให้คงอยู่กับบริษัทให้นานที่สุด สื่อที่ใช้ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์ ภาพข่าวและภาพยนตร์ การจัดนิทรรศการและงานพิเศษ การจัดกิจกรรมพิเศษ เว็บไซต์ในอินเทอร์เน็ต เป็นต้น¹¹⁶⁴

กรมประชาสัมพันธ์ ได้กล่าวถึงหลักการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้นจะต้องยึดหลัก S M C R กล่าวคือ 1) Source หรือตัวเรา จะต้อง 1.1) มีความรู้ คือจะต้องรู้เรื่อง 1.1.1) การประชาสัมพันธ์และมีทักษะ ประสิทธิภาพการสื่อสาร ถ่ายทอดพอสมควร 1.1.2) บทบาท หน้าที่ ภารกิจหน่วยงานของเรา 1.1.3) หน้าที่หลัก หน้าที่รอง ของเรา และ 1.1.4) งานที่เราจะไปดำเนินการ และสภาพชุมชน แวดล้อมต่างๆ และ 1.2) มีความเข้าใจ คือจะต้องเข้าใจ 1.2.1) จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ในการดำเนินงาน 1.2.2) เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจ สามารถอธิบาย ชี้แจง ได้ตอบได้ และมีเป้าหมายการทำงานอันเดียวกัน และ 1.2.3) ชิดจำกัดในการดำเนินงาน เช่น กำลังคน งบประมาณ ฤดูระเบียบ ฯลฯ 2) Message หรือ เนื้อหาจะต้อง 2.1) ศึกษา ค้นคว้า เนื้อหาสาระให้แม่นยำ สามารถอ้างอิงได้ 2.2) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ และ 2.3) สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่น 3) Channel หรือ ช่องทางการสื่อสาร มีมากมาย เช่น วิทยุ โทรทัศน์

¹¹⁶³อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โฆษิต, การเขียนสื่อต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 16.

¹¹⁶⁴ไพศาล กาญจนวงศ์, “หลักการประชาสัมพันธ์(Publication) และการประยุกต์ใช้การประชาสัมพันธ์กับการท่องเที่ยว,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาศาสตร์กับการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://coursewares.mju.ac.th:81/TD335/td335/chapter3/chapter3_1.htm

หนังสือพิมพ์ การแข่งขัน การประกวด การพาชมสถานที่ การจัดหน่วยชุมชนสัมพันธ์ ฯลฯ ซึ่งการจะใช้ ช่องทางใดในการสื่อสารนั้น ควรคำนึงถึง 3.1) ความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ชุมชน ผู้คน 3.2) การรับรู้ ความเข้าใจของ ผู้คน และ 3.3) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การเกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัด 4) Receiver หรือผู้รับสาร มีความสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นจุดสุดท้ายในการสื่อสาร ซึ่งสามารถประเมินผลได้ว่า การประชาสัมพันธ์นั้น ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่¹¹⁶⁵

นิวซอม, สก็อตต์ และเติร์ก (Newsom, Scott and Turk) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของการประชาสัมพันธ์ที่ควรคำนึงไว้ดังนี้คือ 1) การประชาสัมพันธ์ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริง ไม่ใช่ นวนิยายหรือการเสกสรรปั้นแต่งเรื่องขึ้นเอง 2) การประชาสัมพันธ์เป็นงานบริการสาธารณะ ไม่ใช่งานที่ทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่ง 3) ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ต้องมีความกล้าที่จะปฏิเสธลูกค้า หรือปฏิเสธการกระทำที่ โทกหกหลอกลวง 4) ในฐานะที่ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องดำเนินการสื่อสารกับสาธารณชนผ่านสื่อมวลชน จึงต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสื่อและไม่ควรที่จะ โทกหกหลอกลวงสื่อที่นำเสนอข่าว 5) ในฐานะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในบทบาทของบุคคลกลางในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างองค์กรกับสาธารณชน จึงจำเป็นต้อง เป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยการ ให้ข้อมูลซ้ำแล้วซ้ำอีก จนก่อให้เกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น 6) ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์บางทีอาจเป็นต้นตอของแหล่งข่าวสาร 7) ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ไม่ควรคาดเดา ข้อมูลเอง แต่ต้องดำเนินการสำรวจ วิจัยประจักษ์ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น 8) ผู้ปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ต้อง ไม่ใช่แต่สัญชาตญาณ (intuition) ซึ่งการทำความเข้าใจต่อสาธารณชนจะต้องหาวิธีการเข้าถึง คนกลุ่มนี้ให้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ต้องใช้ความรู้ทางสังคมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา สังคม วิทยา จิตวิทยาสังคม ประจักษ์ การสื่อสาร และการศึกษาด้านภาษาศาสตร์เข้าร่วม 9) การปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องประยุกต์ใช้ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ 10) ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ต้องพร้อมที่จะ อธิบายสาธารณชนให้เข้าใจปัญหาต่างๆ ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามกลายเป็นเหตุการณ์วิกฤติ นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์ต้องเป็นบุคคลที่ตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรีกษาเพื่อไม่ให้สาธารณชนเกิดความเคลือบแคลงใดๆ และ 11) ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาชีพเดียวกัน และมีจรรยาบรรณ สำหรับนักประชาสัมพันธ์ในการประเมินถึงความมีจริยธรรมเท่า ๆ กับการ ได้รับความยกย่องและมีชื่อเสียง¹¹⁶⁶

วิจิตร อวาระกุล ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลนั้นต้องยึดหลักการดังต่อไปนี้ คือ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ บนพื้นฐานความถูกต้อง ยุติธรรมไม่เอาเปรียบกัน และจริงจังด้วยกันทุกฝ่าย ดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อความสามัคคี ราบรื่น รักใคร่ร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กันด้วยความสุภาพ ไม่หยาบคาย ไม่ยกตนข่มท่าน หรือให้ร้ายป้ายสี รู้จักใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สื่อสารดี เลือกข่าวสารที่จะเผยแพร่ส่ง ให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยมีหลักการดำเนินการสรุปได้ดังนี้คือ 1) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ก่อนการดำเนินการ งานทุกชนิดโดยถือว่าการประชาสัมพันธ์ เป็นทัพหน้าของกิจการทั้งปวง ทุกด้านในการเผยแพร่ข่าวสารเพื่อเป็น การสร้างความสัมพันธ์ ทดสอบ ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์วิจัยสภาพการ คำนึงมพฤตินกรรมต่างๆ 2) ศึกษา

¹¹⁶⁵ กรมประชาสัมพันธ์, **หลักการและกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=5

¹¹⁶⁶ Frank William Jefkins, **Planned Press and Public Relations**, 3rd ed. (New York Blackie Academic & Professional, 1993), 48.

วัตถุประสงค์ นโยบายหน่วยงาน เหตุการณ์สถานการณ์ให้แน่นอน ชัดเจนยึดถือและดำเนินงานให้ตรงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 3) ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายว่า วัตถุประสงค์จะทำให้เกิดผลในด้านใดเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และแก้ไขความเข้าใจผิด มีปัญหาใดบกพร่องเรื่องใดบ้างเพื่อจะได้ดำเนินงานและแก้ไขได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 4) ศึกษางานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบส่วนที่ดี ส่วนที่เด่น และให้ข้อเสนอแนะส่วนที่ต้องแก้ไขและศึกษาว่าสิ่งใดทำให้เกิดปัญหา ทำให้แก้ปัญหาได้ราบรื่น 5) ศึกษาและเข้าใจความต้องการประชาชนความรู้สึกเจตคติของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเพื่อที่จะดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้ถูกต้องตามความต้องการของกลุ่มต่างๆ 6) ศึกษา สำนวณกระแสคดี โดยทั่วไป การประชาสัมพันธ์ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องและให้ประชาชนเข้าใจ สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยผลดี สมความมุ่งหมายนั้น โดยใช้ประชาคมติเป็นบรรทัดฐาน 7) การประชาสัมพันธ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพที่ดีและเหมาะสมต้องอาศัยแนวคิดเป็นหลัก 8) ต้องประกอบด้วยความรู้สึคนึกคิดที่ดีผู้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ จะต้องไม่เหนียวหนี้ยต่อการติดต่อสื่อสารในระบบรอบทิศทางของการทำงาน 9) ตั้งคำขวัญในการสร้างจุดสนใจ ในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสนใจให้ประชาชนเกิดความสนใจเพื่อที่จะให้ระบบการดำเนินงานดำเนินไปได้บรรลุจุดมุ่งหมาย 10) ควรยึดประโยชน์โดยส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน 11) ควรยึดถือความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน 12) ควรดำเนินการด้วยความรับผิดชอบ 13) การประชาสัมพันธ์ เป็นเรื่องของทุกคน ทุกคนถือว่ามีส่วนรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ 14) ใครควรบอกก่อนเปิดเผยข้อเท็จจริง ข่าวสารที่นำออกเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ควรได้รับ พิจารณาก่อนว่าจะทำให้เกิดผลดี หรือผลเสียตามมา หรือเกิดผลกระทบกระเทือนตลอดจนทำให้ผู้อื่นเสียหายหรือไม่ 15) ควรปราศจากการกลั่นแกล้งให้ร้ายป้ายสีบุคคลหรือหน่วยงานอื่น 16) การประชาสัมพันธ์เป็นการปฏิบัติให้บริการแก่ประชาชน 17) ต้องมีความตระหนักและดำเนินด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ 18) ต้องอยู่เบื้องหลังการดำเนินงานของหน่วยงาน 19) การที่หน่วยงานมีบทบาททางสังคม จะเน้นการประชาสัมพันธ์ได้แก่การเข้าร่วมสาธารณกุศล 20) ต้องให้ความรู้ความเข้าใจโดยมีข้อมูลอย่างกว้างขวาง โน้มน้ำ จูงใจอย่างละมุนละม่อม 21) ควรดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง 22) ต้องดำเนินการด้วยความหนักแน่น 23) ต้องอาศัยผู้มีความรู้ความสามารถในการประชาสัมพันธ์จึงจะประสบผลสำเร็จได้ดี 24) ควรยึดหลักป้องกันไว้ดีกว่าแก้ ควรมีการพิจารณาไตร่ตรองข่าวสารที่ออกไปมีการวางแผนไว้ก่อน และ 25) ในการดำเนินงานต้องศึกษากลยุทธ์ของการประชาสัมพันธ์ ใช้เทคนิค กลไกในการดำเนินงาน¹¹⁶⁷

วิช ลภีรัตนกุล ได้สรุปหลักใหญ่ๆ ที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันไว้ 3 ประการ คือ 1) การบอกกล่าวหรือชี้แจงเผยแพร่ให้ทราบ คือการบอกกล่าวชี้แจงให้ประชาชนทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนข่าวคราวความเคลื่อนไหวขององค์กร สถาบันให้ประชาชนและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และรู้เห็นถึงสิ่งดังกล่าว ทำให้สถาบันเป็นที่รู้จัก เข้าใจ และเลื่อมใส ตลอดจนทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกที่ดีที่เป็นไปในทางที่ดีต่อองค์กร สถาบัน ทำให้ได้รับความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชน 2) การป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกัน (preventive public relations) ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะการป้องกันไว้ก่อนย่อมดีกว่าที่ต้องมาแก้ไขในภายหลัง

¹¹⁶⁷ วิจิตร อวระกุล, เทคนิคการประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541), 191-

โดยฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องค้นหาสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสถาบัน แล้วหาแนวทางในการให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อสถาบันก่อนที่จะมีความเข้าใจผิดนั้นๆ เกิดขึ้น และ 3) การสำรวจประชามติ เป็นการสำรวจวิจัยประชามติ เพราะการดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพต้องรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของประชาชน หรือ ประชามติ (public opinion) โดยจะต้องทราบว่าประชาชนต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร เพื่อตอบสนองสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและไม่ต้องการของประชาชนที่เกี่ยวข้อง การทำการสำรวจวิจัยจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินการประชาสัมพันธ์¹¹⁶⁸

เฟรดเดอริก (Friederich) ได้จำแนกกระบวนการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาข้อเท็จจริงและการวิจัย 2) การกำหนดนโยบายและการวางแผนโครงการ 3) การสื่อสาร และ 4) การประเมินผล ซึ่งประเด็นที่เฟรดเดอริกได้เน้นในกระบวนการประชาสัมพันธ์คือ การจัดลำดับความสำคัญของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และการให้มีการสื่อสารสองทางไป-กลับ ซึ่งได้แทรกไว้ในตอนหนึ่งและสอง โดยเฉพาะขั้นตอนที่สองเขาขังเน้นถึงการกำหนดนโยบายก่อนด้วย¹¹⁶⁹ เรย์มอนด์ ไซมอน (Raymond Simon) ได้จำแนกกระบวนการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสำรวจประชามติ 2) การวิจัย 3) การกำหนดนโยบายและการวางแผนโครงการ 4) การสื่อสาร และ 5) การวัดผลการประเมินและการรายงานผล ซึ่งสิ่งที่ไซมอนได้เน้นมีข้อแตกต่างไปบ้างคือ เขาได้แยกขั้นตอนแรกของคริสปัลัน เซ็นเตอร์ และบลูม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ การสำรวจประชามติ (ประชาชนมีความคิดเห็นเช่นไรต่อสถาบัน) กับการวิจัย (เน้นการตรวจสอบสภาพสังคมและสภาพสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินงานประชาสัมพันธ์)¹¹⁷⁰ วิลเฟรด โฮวาร์ด (Wilfred Howard, 1985) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ สามารถแบ่งเป็นกิจกรรม 9 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การตัดสินใจเบื้องต้นในการกำหนดวัตถุประสงค์ (preliminary decision on objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของการประชาสัมพันธ์เพื่อให้สนับสนุนกับนโยบาย วัตถุประสงค์และปัญหาขององค์กร 2) การศึกษาวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์ (public relations research) เป็นการรวบรวมและศึกษากลุ่มเป้าหมายเพื่อตัดสินใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ในระยะแรกมีโอกาสที่จะดำเนินการได้หรือไม่ อย่างไร การศึกษาวิจัยนี้เพื่อวัดทัศนคติ แรงจูงใจ ความคาดหวังต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย 3) การศึกษาและตีความงานวิจัย (interpretation of research) หลังจากรวบรวมข้อมูลในขั้นที่สองแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการศึกษา ทำความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย และช่วยให้เข้าใจถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมากกว่าการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่มีข้อเท็จจริงที่แน่นอน 4) การปรับวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ (modification of objective) เป็นการปรับวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ที่วางไว้ในเบื้องต้นให้อยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้จริงตามทรัพยากรและสถานการณ์ที่

¹¹⁶⁸ วัชร ลภีรัตนกุล, การประชาสัมพันธ์การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 145-148, 152-154.

¹¹⁶⁹ Karl H. Friederich, "The Public Relations Process," in *the Publicity Process*, ed. David L. Lendt, 2nd ed. (Iowa : Iowa State University Press, 1975), 19.

¹¹⁷⁰ Raymond Simon, *Public Relation : Concepts and Practices*, 3rd ed. (New York : John Wiley and Sons, 1984), 109-110.

องค์การเผชิญอยู่ 5) การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (decision on strategy) เป็นการพิจารณากลยุทธ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้สื่อ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากรในการบริหารต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ 6) การเลือกแก่นของเรื่องและจุดเร้าความสนใจ (themes and appeals) การกำหนดแก่นของเรื่องและจุดเร้าความสนใจเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านลักษณะส่วนบุคคลและประเพณี วัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำความคิดไปขยายเป็นเนื้อหา สร้างเป็นสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างน่าสนใจ 7) การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการประชาสัมพันธ์ (organization to carry out the program) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล การจัดสายงานบังคับบัญชา การจัดอัตรากำลังในส่วนงานต่างๆ ตามโครงการ เพื่อความสะดวกในการบริหารงานตามโครงการต่อไป 8) การวางแผนด้านเวลาและงบประมาณ (planning of timing and budget) การวางแผนงานในส่วนนี้จะช่วยควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดเวลาและขอบเขตของงบประมาณที่ตั้งไว้ ไม่เป็นปัญหา ทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักชั่วคราวเพื่อรองบประมาณ หรือทำให้การดำเนินงานเป็นอย่างล่าช้า ไม่ทันเวลาที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์การได้รับความเสียหาย และ 9) การควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน (control and evaluation) จะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการดำเนินการประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ มากน้อยเพียงใดมีส่วนใดควรปรับปรุงหรือแก้ไขในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน¹¹⁷¹ คัทลิป, เซ็นเตอร์ และบรูม (Cutlip, Center and Broom) ได้จำแนกขั้นตอนของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิจัยการรับฟัง Research-Listening เป็นขั้นตอนแรกของการประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นการหาข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ “ปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่” เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ 2) ขั้นตอนการวางแผนตัดสินใจ Planning-Decision Making เป็นขั้นตอนของการวางแผนเตรียมการปฏิบัติงานและการตัดสินใจว่าจะใช้กิจกรรมและกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ใดบ้างในการประชาสัมพันธ์หรือการแก้ไขปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่ 3) ขั้นตอนติดต่อสื่อสาร Communication-Action เป็นการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ในขั้นตอนที่สองโดยใช้เครื่องมือ เทคนิค กลยุทธ์ ทางการสื่อสารในการเผยแพร่ข่าวสาร และ 4) ขั้นตอนประเมินผล Evaluation เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งที่จะติดตามว่า “งานประชาสัมพันธ์ที่ได้ทำไปนั้น ได้ผลดีมากขึ้นเพียงไร”¹¹⁷²

อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โฆษิต ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของคัทลิป (Cutlip) แล้วได้สรุปขั้นตอนในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของคัทลิปนั้น ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้¹¹⁷³ 1) การวิจัยและแสวงหาข้อมูล เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นการหาข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือข้อมูลทฤษฎีด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับโครงการที่จะ

¹¹⁷¹เขวภา บัวเวช, “รูปแบบการบริหารประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 104-105.

¹¹⁷²Scott M. Cutlip, Allen H. Center, and Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999), 340.

¹¹⁷³อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โฆษิต, **การเขียนสื่อต่างๆเพื่อการประชาสัมพันธ์** (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 1-4.

เริ่มวางแผน ดังนั้น การหาข้อมูลนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการประชาสัมพันธ์ 2) การวางแผนหรือการกระทำ เป็นขั้นตอนของการกระทำ โดยวางแผนว่าจะใช้กิจกรรม กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ใดบ้างในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้บรรลุผลสำเร็จ 3) การสื่อสาร เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยใช้เครื่องมือสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ประเภทต่างๆ และกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข่าวสาร และ 4) การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งหมายที่จะติดตามผลจากการดำเนินงานที่นำไปแล้วว่ามีผลดีมากขึ้นน้อยเพียงไร กระบวนการหรือ ขั้นตอนในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นี้อาจเรียกย่อๆ เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า R-A-C-E ซึ่งมาจาก R คือ Research การวิจัยและแสวงหาข้อมูล A คือ Action การวางแผนและดำเนินการ C คือ Communication การติดต่อสื่อสาร E คือ Evaluation การประเมินผล ซึ่งสามารถนำเสนอด้วยแผนภูมิได้ดังนี้

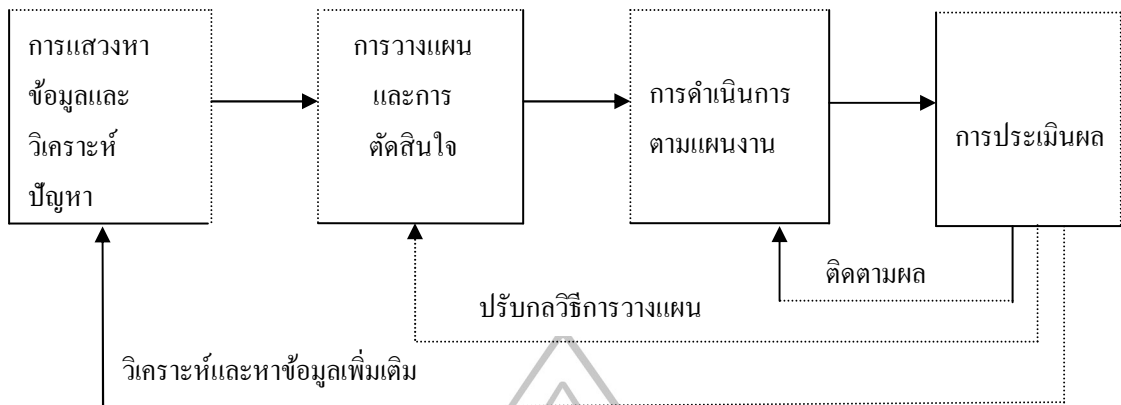
1. การแสวงหาข้อมูล (Research)	2. การวางแผน (Action)	3. การสื่อสาร (Communication)	4. การประเมินผล (Evaluation)
ข้อมูลที่จำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์ - ข้อมูลเกี่ยวกับวิชาชีพ - ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการหรือทฤษฎีการประชาสัมพันธ์ เทคนิคการแสวงหาข้อมูล - การสำรวจข้อมูลและการวิจัยรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและนักประชาสัมพันธ์	การกระทำให้เกิดแผนขั้นตอนการวางแผน - กำหนดวัตถุประสงค์ - กำหนดกลุ่มเป้าหมาย - กำหนดกิจกรรมและสื่อ - กำหนดงบประมาณ - จัดทำแผนปฏิบัติงาน - การนำแผนไปใช้ - การวิเคราะห์สถานการณ์ - การดำเนินงานประชาสัมพันธ์	- การเลือกใช้สื่อ - เทคนิคการสื่อสาร - ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร	ผลจากการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานประชาสัมพันธ์ - ใครเป็นผู้ประเมิน ขอบข่ายในการประเมิน - ความครอบคลุมของสื่อ - การสนองตอบของกลุ่มเป้าหมาย - ผลกระทบ - กระบวนการชักจูงโน้มน้าวใจ

แผนภูมิที่ 24 แผนภูมิแสดงกระบวนการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของคัทลิป

ที่มา: Scott M. Cutlip, Allen H. Center, and Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999), 341.

รัตนาวดี สิริทองถาวร ได้กล่าวถึงการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหา 2) การวางแผนและการตัดสินใจ 3) การดำเนินการตามแผนงาน และ 4) การประเมินผล¹¹⁷⁴ นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

¹¹⁷⁴รัตนาวดี สิริทองถาวร, **การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 91-92.



แผนภูมิที่ 25 แผนภูมิแสดงกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของรัตนาวดี

ที่มา : รัตนาวดี ศิริทองถาวร, การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 92.

อธิบายแผนภูมิดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

1. ขั้นแสวงหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหา (fact-finding and analysis problem) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะเป็นการค้นหาข้อเท็จจริงและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับ สถานการณ์หรือปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ โดยอาศัยวิธีการวิจัย การรับฟังความคิดเห็น (research-listening) การวิจัยทางการประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างสถาบัน องค์กรกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง และครอบคลุมถึงการวิจัยในด้านอื่นๆ ด้วยเช่น นโยบาย การดำเนินงาน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยนำผลการวิจัยมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์ต่อไป

2. ขั้นการวางแผน-การตัดสินใจ (planning-decision making) เป็นการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ได้จากการทำวิจัย การรับฟังความคิดเห็นมากำหนดเป็นแผนการ กิจกรรม ตลอดจนกำหนดนโยบายต่างๆ การดำเนินงานเป็นการกำหนดแนวทางการตัดสินใจ และการดำเนินงานอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการวางแผน (planning) นั้นคือ ขบวนการหนึ่งในการบริหารงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ การวางแผนจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง มีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนถูกต้องและมีเหตุผลเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผนประชาสัมพันธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ ซึ่ง รัตนาวดี ศิริทองถาวร ได้ให้นิยามของการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ธุรกิจว่าเป็นการกำหนดแนวทางหรือกำหนดกรอบในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์กรธุรกิจให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องได้เกิดความเข้าใจ เลื่อมใสศรัทธา และให้การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการรับฟังกระแสประชามติเพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรธุรกิจด้วย¹¹⁷⁵ การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มจากการนำเอานโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจ มาพิจารณาวิเคราะห์เพื่อเป็นหลักในการพิจารณา ทั้งนี้วิรัช ลภีรัตนกุลได้กำหนดหลักในการดำเนินการดังกล่าวไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) จะต้องกำหนดหรือระบุไว้อย่างชัดเจนว่า

¹¹⁷⁵ เรื่องเดียวกัน, 100.

เพื่ออะไรบ้างหรือต้องการแก้ปัญหา 2) การกำหนดกลุ่มประชาชนเป้าหมาย (target public) จะต้องระบุให้แน่ชัดว่ากลุ่มประชาชนเป้าหมายคือใคร มีพื้นฐานการศึกษาหรือภูมิหลังอย่างไร รวมทั้งรายละเอียดต่างๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมตลอดจนด้านจิตวิทยาเช่น ในมโนคติพลต่อการแพร่กระจายข่าวสาร เป็นต้น 3) การกำหนดแนวหัวข้อเรื่อง (themes) จะต้องกำหนดให้แน่นอนว่า แนวหัวข้อเรื่องนั้นจะเน้นไปทางใด ตลอดจนการกำหนดสัญลักษณ์หรือข้อความสั้นๆ เป็นคำขวัญต่างๆ ที่จดจำได้ง่าย หรือดึงดูดความสนใจได้ดี 4) การกำหนดช่วงระยะเวลา (timing) จะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาหรือจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการปูพื้นก่อน 5) การกำหนดสื่อและเทคนิคต่างๆ (media and techniques) จะต้องกำหนดการใช้สื่อ หรือเครื่องมือ เทคนิคใดในการประชาสัมพันธ์ และ 6) การกำหนดงบประมาณ (budget) จะต้องกำหนดงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการให้ชัดเจน รวมถึงบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินการด้วย¹¹⁷⁶

3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนงาน (Implementation) หรือ ขั้นตอนการสื่อสาร เป็นขั้นตอนลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยการอาศัยวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเทคนิคการสื่อสารในการเผยแพร่แนวคิด หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในการวางแผนไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการปฏิบัติกรจะต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทันเวลาจึงจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และ

4. ขั้นตอนการประเมินผล (evaluation) เป็นขั้นตอนที่วัดผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือโครงการหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นผลต่อการดำเนินงานในครั้งต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การประเมินผลก่อนลงมือปฏิบัติการ (pretesting) ทำให้เราได้ทราบข้อบกพร่องตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผลเมื่อปฏิบัติงานตามโครงการเสร็จสิ้นแล้ว (posttesting) ทำให้เราทราบผลการดำเนินงานและข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และใช้ในการปรับปรุงโครงการในครั้งต่อไป ซึ่งการประเมินผลมี 4 ลักษณะได้แก่ 4.1 การประเมินผลเชิงข้อมูลข่าวสาร/ความรู้ มีการประเมินใน 2 ลักษณะคือ การประเมินการเปิดรับข่าวสารทำการโดยศึกษาจำนวนชิ้นข่าวที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ แล้วคำนวณผู้มีโอกาสเปิดรับข่าวชิ้นนั้นที่ลงตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ โดยดูจากยอดจำหน่ายของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ-Counter ในอินเทอร์เน็ต และ การประเมินความรู้ความเข้าใจข้อมูลข่าวสาร ประเมินโดยแบบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่เผยแพร่ออกไป เช่น คู่มือความรู้ นอกจากนี้ยังสามารถประเมินความรู้ความเข้าใจ จากการสำรวจความรู้ความเข้าใจ โดยใช้แบบสอบถาม/สัมภาษณ์ อันเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ 4.2 การประเมินผลทัศนคติ การประเมินทัศนคติ วัดได้จาก การวิจัยเชิงสำรวจ โดยอาจวัดว่า มีการสร้างทัศนคติใหม่หรือไม่เพียงใด ทัศนคติที่มีอยู่แล้ว ถูกเสริมแรงให้เข้มแข็งขึ้น หรือยังคงหนักแน่นไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่เพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติตามที่พึงประสงค์หรือไม่ 4.3 การประเมินผลพฤติกรรม เป็นการประเมินพฤติกรรมภายหลังที่ได้เปิดรับสื่อหรือข้อมูลข่าวสารแล้ว โดยสอบถามกลุ่มเป้าหมายว่า ภายหลังที่เปิดรับข้อมูลข่าวสารหรือเข้าร่วมกิจกรรมแล้ว พฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และอะไรที่เปลี่ยนแปลงไป หรือพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นมีหรือไม่ คืออะไร ยกตัวอย่างเช่น การเลิกสูบบุหรี่ 4.4 การประเมินผลผลิต การประเมินผลผลิต (Output) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้สื่อที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ และเป็น การประเมินประสิทธิผลของการกระจายสื่อ การจำหน่ายแจกสื่อไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่างๆ วิธีการประเมิน

¹¹⁷⁶วิรัช ลภีรัตนกุล, การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 245-246.

เช่น การนับจำนวนชิ้นข่าวที่ส่งไปเผยแพร่ยังสื่อมวลชน - เป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานด้านสื่อ¹¹⁷⁷ กรมประชาสัมพันธ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการประชาสัมพันธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสำรวจวิจัย เป็นขั้นตอนแรกของการประชาสัมพันธ์กล่าวคือการจะดำเนินการต่างๆ จะต้องศึกษา สำรวจ วิจัย ปัญหา ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ ประชาชน ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับงาน คน หน่วยงานต่างๆ ของเราในทางบวกทางลบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูล ในการดำเนินการขั้นต่อไป 2) การวางแผน เมื่อทราบปัญหา ทัศนคติต่างๆ แล้ว จะต้องมีการวางแผนว่าจะดำเนินการ ธรรมรงค์อย่างไร เช่น วัน เวลา สถานที่ดำเนินการ กิจกรรมการใช้วัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณ ฯลฯ เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ 3) การดำเนินการ เป็นขั้นตอนในการใช้สื่อ ช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำชมสถานที่ จัดหน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่ เผยแพร่ข่าว กิจกรรม ผ่านสื่อมวลชนต่างๆ ฯลฯ และ 4) การประเมินผล สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลาทั้งก่อนดำเนินการ ในระหว่างดำเนินงาน หรือสิ้นสุดโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่สุด¹¹⁷⁸

มิเชลล์ แคลคอต (Michelle Calcote) ได้นำเสนอรูปแบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไว้ 4 รูปแบบดังนี้คือ 1) รูปแบบของกิจกรรมสื่อสารมวลชน (Public Information Model) เป็นรูปแบบการประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อสารทางเดียว (one-way communication) เพื่อสื่อสารข้อมูลเชิงบวกไปสู่สาธารณชน โดยจะปิดบังข้อมูลเชิงลบ (negative information) มักใช้การกีฬา และบันเทิง (Sport and entertainment) เป็นต้น 2) รูปแบบการประชาสัมพันธ์ (Public Information Model) เป็นรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่ใช้การสื่อสารในลักษณะโน้มน้าวแบบทางเดียว (use persuasive one-way communication) เช่น การเผยแพร่ข่าวสารโครงการรณรงค์ต่อต้านการสูบบุหรี่ การเผยแพร่ข่าวสารโครงการรณรงค์เกี่ยวกับโรคเอดส์ การเผยแพร่ข่าวสารโครงการรณรงค์การจับชีพลอดกัย เป็นต้น 3) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบไม่สมมูล (Two-way Asymmetrical Model) การสื่อสารแบบไม่สมมูล เป็นรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่ใช้ปฏิบัติการตอบกลับจากสาธารณชน เพื่อหาวิธีให้สาธารณชน เพื่อหาวิธีการสื่อสารข้อมูล เพื่อโน้มน้าวใจ อาจจะใช้ focus group เพื่อหาข้อมูล โดยใช้กลวิธีให้สาธารณชนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือความเชื่อ และ 4) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบสมมูล (Two-way Symmetrical Model) การสื่อสารสองทางแบบสมมูล เป็นรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่ใช้การสื่อสารสองทาง (use two-way communication) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับสาธารณชนหากมีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ก็จะใช้การสนทนา

¹¹⁷⁷ไพศาล กาญจนวงศ์, “หลักการประชาสัมพันธ์ (Publication) และการประยุกต์ใช้การประชาสัมพันธ์กับการท่องเที่ยว,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาศาสตร์กับการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://coursewares.mju.ac.th:81/TD335/td335/chapter3/chapter3_1.htm

¹¹⁷⁸กรมประชาสัมพันธ์, *หลักการและกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์*, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=5

หรือเจรจาต่อรอง เพื่อแก้ไขปัญหา มักใช้กับหน่วยงานที่มีกฎหมาย ระเบียบ ควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด และต้องการความเห็นชอบในการทำงานของตนจากสาธารณชน¹¹⁷⁹

เบอร์โล (Berlo,1960) ได้จำแนกความหมายของสื่อออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) วิธีการเข้ารหัส และถอดรหัสสาร ได้แก่ กริยาของการสร้างสาร เช่น การพูดหรือการเขียนถือเป็นการเข้ารหัส 2) ตัวนำสาร ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพถ่าย หรือหมายถึงพาหะที่นำข่าวสารไปสู่ผู้รับ และ 3) ตัวนำพาหะ ได้แก่ ตัวนำซึ่งทำหน้าที่พาหะที่นำข่าวสาร เช่น สายเคเบิล ดาวเทียม ซึ่งเป็นตัวกลางรับสัญญาณวิทยุกระจายเสียง หรือ วิทยุโทรทัศน์จากสถานีหนึ่งส่งต่อไปอีกสถานีหนึ่งที่อยู่ห่างไกลเพื่อออกอากาศในท้องถิ่นนั้น ๆ¹¹⁸⁰

แฟรงค์ เจฟกินส์ (Frank Jefkins) ได้จำแนกเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ไว้ 12 ประเภท คือ 1) หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และหนังสืออ้างอิง 2) สื่อโสตทัศน เช่น ภาพยนตร์ สไลด์ และวีดีโอ 3) วิทยุกระจายเสียง 4) โทรทัศน์ 5) นิตรรศการ 6) แผ่นพับ (literature) ซึ่งหมายถึง แผ่นพับ เอกสารเย็บเล่มเป็นคู่มือในการให้ความรู้ความเข้าใจต่างๆ สำนักหอสมุดกลาง 7) หนังสือเล่มต่างๆ 8) การส่งจดหมายโดยตรง 9) สื่อคำพูดหรือสื่อบุคคล 10) การให้ความอุปถัมภ์ 11) วารสารหน่วยงาน จุลสาร และ 12) หนังสือประชาสัมพันธ์ประเภทอื่นๆ¹¹⁸¹

วิรัช ลภีรัตนกุล ได้จำแนกเครื่องมือเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้คือ 1) ประเภทบุคคล หรือคำพูด (personal media or spoken words) ได้แก่ คำพูด (Spoken words) ในลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการประชาสัมพันธ์ประเภทหนึ่งที่มนุษย์ทุกคนมีติดตัวอยู่แล้ว การพูดเป็นสื่อที่ยังจำเป็นและทรงอิทธิพลอย่างยิ่งสำหรับการประชาสัมพันธ์ 2) ประเภทสื่อมวลชน (mass media) ได้แก่ วิทยุกระจายเสียง หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ 3) ประเภทสิ่งพิมพ์ (printed media) ได้แก่ วารสาร นิตยสาร ภาพนิ่ง ฟิล์ม สตรีป จดหมายข่าว โปสเตอร์และป้ายประกาศ การโฆษณาสถาบันหรือการโฆษณาเพื่อการประชาสัมพันธ์ 4) ประเภทเหตุการณ์พิเศษ (special events) ได้แก่ การจัดวันและสัปดาห์พิเศษ จัดการแสดงและนิตรรศการ การพบปะและการประชุม การจัดวันครบรอบปี การให้รางวัลพิเศษ ฯลฯ¹¹⁸²

อนันต์ธนา อังกินันท์ ได้ให้ความหมายของสื่อการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง เครื่องมือ หรือตัวกลาง ที่ใช้ในการนำข่าวสาร เรื่องราวจากองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ประชาชน สื่ออาจจำแนกได้หลายประเภท หลายหลักเกณฑ์ แต่การกำหนดประเภทของสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ จะต้องคำนึงถึงลักษณะที่เป็นรูปธรรม ลักษณะที่พัฒนาได้ประโยชน์ในปัจจุบันและศักยภาพเพื่อ

¹¹⁷⁹ เขียวภา บัวเวช, “รูปแบบการบริหารประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 134-135.

¹¹⁸⁰ วิรัช ลภีรัตนกุล, การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 30.

¹¹⁸¹ Frank William Jefkins , **Planned Press and Public Relations** (London: International Tesbllk Company Limited,1977), 230.

¹¹⁸² วิรัช ลภีรัตนกุล, การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 268.

อนาคต และจำแนกประเภทของสื่อประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง หนังสือและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่แสดงหรือเรียบเรียงสาระความรู้ต่างๆ โดยใช้ตัวหนังสือที่เป็นตัวเขียนหรือตัวพิมพ์ เป็นสื่อในการแสดงความหมายสื่อสิ่งพิมพ์มีหลายชนิด ได้แก่เอกสาร หนังสือเรียน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร บันทึกรายงาน 2) สื่อเทคโนโลยี หมายถึง สื่อการเรียนรู้ ที่ผลิตขึ้นใช้ควบคู่กับเครื่องมือโสตทัศนวัสดุ หรือเครื่องมือที่เป็น เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น แถบบันทึกภาพพร้อมเสียง (วีดิทัศน์) แถบบันทึกเสียง ภาพนิ่ง สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน นอกจากนี้สื่อเทคโนโลยียังหมายรวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น 3) สื่ออื่นๆ นอกเหนือจากสื่อ 2 ประเภทที่กล่าวไปแล้ว ยังมีสื่ออื่นๆ ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยี สื่อที่กล่าวนี้ได้แก่ 3.1) บุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ซึ่งสามารถถ่ายทอดสาระความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ไปสู่บุคคลอื่น เช่น บุคลากรในห้องเรียน แพทย์ ตำรวจนักธุรกิจ เป็นต้น 3.2) ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งมีอยู่ตามธรรมชาติและสภาพแวดล้อมตัวผู้เรียน เช่น พืชผักผลไม้ ปรากฏการณ์ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น 3.3) กิจกรรม/กระบวนการ หมายถึง กิจกรรม หรือกระบวนการที่ผู้สอนและผู้เรียนกำหนดขึ้น เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ใช้ในการฝึกทักษะ ซึ่งต้องใช้กระบวนการคิด การปฏิบัติ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้ของผู้เรียน เช่น บทบาทสมมติ การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทำโครงการ เกมเพลง เป็นต้น และ 3.4) วัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุที่ประดิษฐ์ขึ้นใช้เพื่อประกอบการเรียนรู้ เช่น หุ่นจำลอง แผนภูมิ แผนที่ ตาราง สถิติ รวมถึงสื่อประเภทเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น อุปกรณ์ทดลองวิทยาศาสตร์ เครื่องมือช่าง เป็นต้น¹¹⁸³

ชัยนันท์ นันทพันธ์ ได้จำแนกสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ 1) สื่อการพูด เป็นสื่อแรกที่มนุษย์สามารถสื่อสารระหว่างกันได้ในชีวิตประจำวัน เช่น การพูดต่างๆ ไป การติดต่อ การสนทนา การปราศรัย การให้โอวาท การอบรม การสอน การพูดโทรทัศน์ ข่าวสือ เป็นต้น การใช้การพูดเพื่อสร้างความเข้าใจ ความรู้ ตลอดจนชักจูงให้เกิดความเชื่อถือคล้อยตาม อาจใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในสถาบันองค์กร หรือ การติดต่อสื่อสารภายนอกสถาบัน องค์กร ได้เป็นอย่างดี รูปแบบการใช้คำพูดเพื่อการประชาสัมพันธ์เช่น การพูดในที่ชุมชน การพูดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การประชุมรูปแบบต่างๆ การอภิปรายกลุ่ม การกล่าวสุนทรพจน์ การกล่าวปราศรัย การให้โอวาท การอบรมสัมมนา ซึ่งมีข้อดีคือ ทำได้สะดวก ประหยัดค่าใช้จ่าย การสื่อสารได้รับความสนใจมากเนื่องจากการแสดงที่ใบหน้า กิริยาท่าทาง และแววตา สามารถติดต่อได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นได้ เหมาะสำหรับการเผยแพร่ข่าวที่ไม่สลับซับซ้อน แต่มีข้อเสียคือ ต้องคิดให้รอบคอบ มีการตรวจสอบลำบาก ไม่คงทนถาวร ถ้าผู้พูดขาดทักษะในการพูดแล้ว คนฟังอาจจะฟังไม่รู้เรื่อง นำเมื่อ 2) สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นการสื่อสารพิมพ์ลงในกระดาษหรือวัสดุอื่นๆ เพื่อการอ่าน เช่น แผนปลิว แผ่นพับ หนังสือเผยแพร่ เล่มเล็ก หนังสือพิมพ์ เอกสารแนะนำประกอบหรือคู่มือ จดหมายข่าว แผ่นโฆษณา นิตยสาร วารสาร จุลสาร รายงานประจำปี เป็นต้น ซึ่งมีข้อดี เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ เก็บไว้ได้นานและทนทาน ให้อ่านละเอียดได้มากกว่าการพูด เก็บเป็นหลักฐานได้ ให้ความสะดวกในการศึกษาหาความรู้ จะอ่านเมื่อใดก็ได้ ราคาถูก

¹¹⁸³อนันต์ธนา อังกินันท์, การผลิตและการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2524), 40.

สามารถเข้าถึงกลุ่มต่างๆ ได้ สามารถนำเสนอเนื้อหาได้ครั้งละมากๆ มีความถนัดในการนำเสนอข่าวสาร แต่มีข้อเสียคือ ต้องใช้กับผู้ที่สามารถอ่านหนังสือได้ และการพิมพ์ต้องใช้เวลานานกว่าสื่อการพูด มีอายุสั้น บางครั้งต้นทุนการผลิตสูง ขาดความรวดเร็วในการนำเสนอ 3) สื่อแสง และเสียง เป็นสื่อที่ต้องอาศัยแสงและเสียงในการสื่อสาร เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ ภาพถ่าย ภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เป็นต้น ซึ่งมีข้อดีคือ สามารถสื่อไปได้ได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว ครอบคลุมหลายพื้นที่ มีผลทางจิตวิทยาสูง และมีความน่าเชื่อถือในความรู้สึกของประชาชน มีความใกล้ชิดกับผู้ฟัง และผู้ชม แต่มีข้อเสียคือ ต้องเปิดรับชมตามเวลา ไม่สามารถให้รายละเอียดได้มาก จำเป็นต้องใช้เทคนิคความสามารถและความชำนาญเป็นพิเศษ ขาดความคงทนถาวร มีราคาแพง ผู้ชมต้องใช้สมาธิ ไม่สามารถโต้ตอบได้ทันที 4) สื่อประเภทกิจกรรม เป็นกิจกรรมร่วมกับชุมชน หรือประชาชนที่อาศัยร่วมกัน เช่น กิจกรรมทางศาสนา ประเพณีต่างๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นต้น ถึงอย่างไรก็ตามการใช้สื่อใหม่ในงานประชาสัมพันธ์ได้นำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้มากขึ้น เพื่อจัดทำเป็นสื่อในลักษณะของ สื่อผสม (multimedia) หรือการนำเอาอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว แต่ก็มีข้อเสียคือ ต้องใช้การลงทุนจำนวนมาก และต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ¹¹⁸⁴

แคทซ์ และลาซาร์เฟลด์ (Katz and Lazarsfeld) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และยอมรับที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากที่สุด ฉะนั้น สื่อบุคคลจึงมีความสำคัญมากกว่าสื่อมวลชนในชั้นสูงใจ ส่วนสื่อมวลชนจะมีความสำคัญกว่าในชั้นของการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และอาจมีผลบ้างในการสร้างทัศนคติในเรื่องที่บุคคลไม่เคยรับรู้มาก่อน ได้กล่าวเพิ่มว่า สำหรับปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารโดยผ่านบุคคลมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลมากกว่าการติดต่อสื่อสารโดยผ่านสื่อมวลชน มี 4 ประการ คือ 1) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถจัดการเลือกรับสาร ของผู้ฟังได้เนื่องจากการหลีกเลี่ยงการรับฟัง หรือการสนทนาเป็นไปได้อย่างยากกว่าการรับข่าวสารจากสื่อมวลชน โดยในการรับข่าวสารจากสื่อมวลชนนั้น ผู้รับสารอาจหลีกเลี่ยงไม่รับฟังเนื้อหาที่ขัดแย้งกับทัศนคติหรือเรื่องที่ตนไม่สนใจได้ง่าย 2) การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า เปิดโอกาสให้ผู้ส่งสาร สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเนื้อหาที่ใช้สนทนากันได้ในเวลาอันรวดเร็ว ถ้าหากเนื้อหาที่สนทนากันนั้นได้รับการต่อต้านจากคู่สนทนา 3) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น จะมีลักษณะง่ายๆ เป็นกันเองจึงง่ายต่อการชักจูงให้คล้อยตาม และ 4) ผู้รับสารส่วนใหญ่มักจะเชื่อในข้อตัดสินใจ และความคิดเห็นของผู้ที่เขารู้จักและนับถือมากกว่าบุคคลที่เขาไม่เคยรู้จักมาก่อน แล้วมาติดต่อสื่อสารด้วย¹¹⁸⁵ ทั้งนี้โรเจอร์ส (Rogers) ยังได้กล่าวเปรียบเทียบระหว่างประสิทธิผลของสื่อมวลชนและสื่อบุคคลไว้ว่า ผลจากการวิจัยต่างๆ พบว่า สื่อมวลชนสามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ซึ่งหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การสื่อสารระหว่างบุคคลนี้มีประสิทธิผล

¹¹⁸⁴ ชัยนันท์ นันทพันธ์, กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ : รวมบทความยอดฮิตสติปัญญาคนทำงาน ประชาสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2549), 64-65.

¹¹⁸⁵ Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld, **Personal Influence** (New York: The Free Press, 1955),

มากกว่า เมื่อวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพราะข่าวสารที่ถ่ายทอดออกจากสื่อมวลชนเพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติที่ฝังแน่นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้¹¹⁸⁶

วิช ลภีรัตนกุล ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ประการ คือ ประการแรก คือ การได้รับความเชื่อถือยังไม่อยู่ในระดับที่สูงพอ การแก้ไขนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวประชาสัมพันธ์โดยตรง กล่าวคือ จะต้องทำงานเต็มความสามารถมีแผนงานที่ดี ทำการประชาสัมพันธ์อย่างได้ผลรวดเร็วและต่อเนื่อง อันจะทำให้สถาบัน องค์กรต่างๆ ภายในมองเห็นความสำคัญและเกิดความเชื่อถือในที่สุด ประการที่สอง คือ ขาดการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ทั้งจากส่วนกลาง และจากหน่วยงานอื่น ในสถาบัน แนวทางการแก้ไขคือ สร้างความเชื่อถือให้อยู่ในระดับที่สูงพอ ก็จะได้การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ และประการสุดท้ายคือ จำนวนงบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด ทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ไม่สามารถทำได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ควรดำเนินการแก้ไขโดยชี้แจงแสดงเหตุผลในการของบประมาณให้ชัดเจนและละเอียด เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็น¹¹⁸⁷

4.4 การจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) นั้นมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Movere” แปลว่า เคลื่อนที่หรือเคลื่อนไหว (to move) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน ทิศทาง ที่จะนำไปสู่เป้าหมายและการชำระไว้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “จูงใจ” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง ชักนำหรือเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เห็นคล้อยตาม เช่น พุดจูงใจ เป็นต้น¹¹⁸⁸ ครั้นทำให้เป็นอาการนามแล้วจึงสำเร็จรูปเป็น “การจูงใจ” หมายถึง การชักนำหรือการเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เห็นคล้อยตาม นักวิชาการหลายท่าน เช่น แอ็ดกินสัน (Atkinson,1964) เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson and Steiner,1964) ฟลิปโป (Flippo,1966) บีช (Beach,1967) ชรูเด็นและเชอร์แมน (Chruden and Sherman,1968) กูนท์และโอคอนเนล (Koont and O'Donnel,1974) ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel,1987) มิทเชลและลาร์สัน (Mitchell and Larson,1987) เดฟ (Dafe,1988) ไฮเซอร์และแม็คอินนิส (Hoyer and MacImnis,1997) โมเวนและไมเนอร์ (Mowen and Minor,1998) แชมพูซ์ (Champoux,2000) เฮลล์ไรเกิลและคณะ (Hellriegel and Others,2001) และ อิวอร์สัน (Iverson,2001) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า การจูงใจนั้น หมายถึง การกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวที่จะนำไปสู่พฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นักจิตวิทยา ชูทซ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่จะเข้าใจความหมายของแรงจูงใจได้ดีขึ้น ควรทำความเข้าใจคำศัพท์ทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ดังนี้คือ 1) ความต้องการ (Needs) หมายถึง สภาพอินทรีย์ขาด

¹¹⁸⁶Everett M. Rogers, **Communication Channels in Handbook of Communication** (Chicago : Rand Mc.-Nelly, 1978), 291.

¹¹⁸⁷วิช ลภีรัตนกุล, **การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 225-226.

¹¹⁸⁸ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

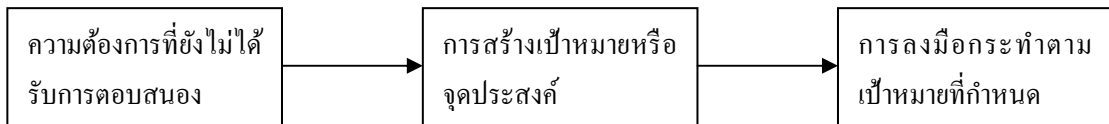
สมดุล ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อกลับเข้าสู่สมดุลตามเดิม 2) แรงขับ (Drives) หมายถึง แรงผลักดันซึ่งเกิดภายในตัวบุคคล เป็นสภาพที่สืบเนื่องมาจากความต้องการทางกาย ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความต้องการและแรงขับนั้น มักเกิดคู่กันเสมอ คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว ความต้องการนั้นจะเป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรม เรียกว่า แรงขับ ซึ่งความต้องการและแรงขับนั้น บางครั้งอาจใช้ในความหมายเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการทางกายภาพ ซึ่งบางครั้งเรียกว่าแรงขับทางกายภาพ เช่น ความต้องการทางเพศ เป็นต้น แต่บางครั้งก็ใช้ประเด็นที่ว่า แรงขับเป็นผลเนื่องมาจากความต้องการ 3) การตื่นตัว (Arousal) เป็นสภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม นักจิตวิทยาค้นพบว่า การตื่นตัวในระดับกลาง จะเป็นผลดีที่สุดต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล 4) การคาดหวัง (Expectancy) คือ การที่บุคคลทายหรือพยากรณ์ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในเวลาต่อไป การคาดหวังนี้จะเกิดในกรณีที่บุคคลมีประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นมาบ้างแล้ว ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย (Goals) เป้าหมายเป็นทิศทางหรือจุดหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรม อันเนื่องมาจาก ความต้องการหรือแรงขับ 5) สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งเร้าที่ชักนำบุคคลให้ทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ สิ่งล่อใจ อาจเป็นวัตถุคำพูด สัญลักษณ์ หรือ สิ่งเร้าประเภทอื่น¹¹⁸⁹

เครือข่าย ชรรณสุน ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจูงใจนั้นเป็นคำกล่าวรวมถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการ การจูงใจอาจเกิดขึ้นในภาวะต่าง ๆ มากมาย เกิดจากความต้องการของมนุษย์ในการที่จะดำรงชีวิตอยู่ หรือเพื่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การจูงใจอาจเกิดสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่เร้าก็ได้ หรืออาจเกิดจากความต้องการและแรงขับภายในตัวบุคคลก็ได้ หรือเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายนอกและภายในรวมกันก็ได้ การจูงใจเกิดจากความต้องการ หรือแรงขับภายในตัวบุคคล เช่น นาย ก. หิวข้าว เขาเดินไปยัง โรงอาหารซื้อข้าวมารับประทาน จะเห็นได้ว่า นาย ก. เกิดความหิว (แรงขับ หรือ drive) กระตุ้นเพราะร่างกายเกิดความต้องการ (Need) อาหาร ดังนั้น นาย ก. จึงต้องแสดงพฤติกรรม (Behavior) คือ เดินไปซื้อข้าวที่โรงอาหาร สิ่งที่เขามุ่งหมายในที่นี้ คือ ข้าว จึงเป็นเป้าหมายที่จะช่วยลดความหิวหรือแรงขับให้ลดลง หรือหมดไป สิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางเรเรียกว่า แรงจูงใจ (Motive) จากตัวอย่างข้างบน ความหิวเป็นแรงจูงใจ ข้าวเป็นเป้าหมาย ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบไปด้วย 1) ภาวะที่อินทรีย์ถูกเร้า (Motivating States) 2) พฤติกรรมที่ถูกเร้าด้วยเหตุจูงใจ (Motivating Behavior) 3) ภาวะอินทรีย์เกิดความสมปรารถนา (Satisfaction) หรือทำให้สภาพการเร้าลดลงสู่สภาพปกติ อธิบายโดยสรุปก็คือ ทั้งความต้องการ แรงขับ และแรงจูงใจ เมื่อปรากฏในตัวบุคคลก็จะเกิดองค์ประกอบพื้นฐานอย่างน้อย 2 ประการ คือ สภาวะของความไม่สมดุลอันเป็นองค์ประกอบภายในกับเป้าหมายภายนอก (goal) ซึ่งเมื่อประกอบเข้าด้วยกันจะทำให้เกิดภาวะการจูงใจ (Motivation) ขึ้น¹¹⁹⁰

¹¹⁸⁹ ัญญูพงษ์ ศุขทัย, “การจูงใจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://nuttapong.wikispaces.com/home>

¹¹⁹⁰ เครือวัลย์ ชรรณสุน, แรงจูงใจและการจูงใจ, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/245809>

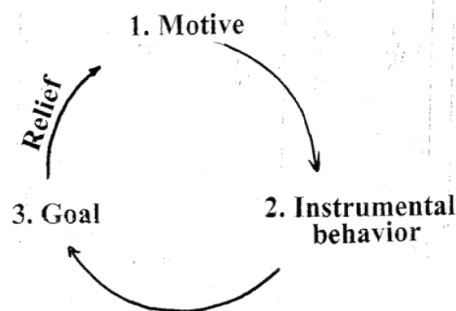
ฮิกส์และกุลเลทท์ (Hicks and Gullett) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับเป้าหมายไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ใดๆ ของมนุษย์เป็นวิถีทางที่ช่วยให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง เมื่อมนุษย์มีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเกิดขึ้นก็จะทำให้มนุษย์สร้างเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขึ้นมาแล้วก็จะลงมือกระทำหรือปฏิบัติตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้¹¹⁹¹



แผนภูมิที่ 26 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและเป้าหมายของมนุษย์

เช่นเดียวกัน ลูธานส์ (Luthans) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจูงใจต้องคำนึงถึงความกระตือรือร้นหรือพลัง (energy) ทิศทางที่จะดำเนินไป (direction) และการประคับประคองค้ำจุนเอาไว้ (sustenance) ซึ่งหมายถึงการใส่ความกระตือรือร้นหรือความพยายามลงไป โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ และการยื่นยัดประคับประคองค้ำจุนให้พฤติกรรมนั้นดำรงอยู่ต่อไป และยังได้กล่าวถึงกระบวนการเบื้องต้นของการจูงใจว่าเริ่มด้วยการเกิดความต้องการแล้วจึงทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย¹¹⁹²

พริ้มเพรา ดิษขวิช ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจไว้ว่า การจูงใจมีลักษณะที่เด่นชัด 3 ประการคือ 1) สภาวะบางอย่างที่กำลั้จูงใจอยู่ในคนๆ นั้น ได้ผลักดันให้เขาไปสู่เป้าประสงค์ 2) พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นความพยายามเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น และ 3) การบรรลุผลสำเร็จของเป้าประสงค์ดังกล่าว ลักษณะ 3 ประการของการจูงใจนี้มักเกิดขึ้นเป็นวงกลมหรือวัฏจักร กล่าวคือภาวะที่กำลั้จูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรม พฤติกรรมนำไปสู่เป้าประสงค์ และเมื่อถึงเป้าประสงค์แล้วแรงจูงใจจะหมดไปหรือลดลง อย่างน้อยก็ชั่วคราวสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 27 แผนภูมิแสดงวัฏจักรของการจูงใจ

¹¹⁹¹H. G. Hicks, and C. R. Gullett, **Organizations: Theory and Behavior** (New York: Mcgraw-Hill, 1976), 29.

¹¹⁹²Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1985), 183.

จากแผนภูมิดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้คือ ขั้นแรก คือ สิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจ (motive) ซึ่งคำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ซึ่งแปลว่า เคลื่อนไหว ดังนั้นการจูงใจจึงมีลักษณะเหมือนกับตัวเคลื่อนไหวของพฤติกรรม (mover of behavior) มีคำอีกสองคำที่ถูกนำมาใช้ เกี่ยวกับเรื่องนี้คือ แรงขับ (drive) และความต้องการ (need) แรงขับมักจะเกี่ยวข้องกับแรงกระตุ้นทางสรีรวิทยา เช่น ความหิว ความกระหาย และเพศ ความต้องการมักถูกนำมาใช้กับแรงจูงใจสำหรับความสัมฤทธิ์ที่ซับซ้อนมากกว่า เช่น ความรัก ความอบอุ่นทางจิตใจ สถานภาพ การยอมรับทางสังคม และอื่นๆ แม้ว่าแรงจูงใจทั้งหมดจะเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ก็ตาม สิ่งเหล่านี้มักจะถูกช่วยโดยสิ่งเร้าภายนอก ตัวอย่าง การช็อคไฟฟ้าที่เจ็บปวดจะก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งนี้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมิได้เกิดขึ้นจากภายในคนเราเท่านั้น แต่ยังมีมาจกสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมด้วย ขั้นที่ 2 คือ พฤติกรรม (behavior) ซึ่งถูกกระตุ้นโดยแรงขับหรือความต้องการ พฤติกรรมเช่นนี้บางทีเรียกว่า instrumental หรือ operant behavior เพราะมีการมุ่งไปที่เป้าประสงค์จนก่อให้เกิดความพอใจแก่แรงจูงใจที่แฝงอยู่ ตัวอย่าง ถ้าคนกระหายน้ำ เขาก็ต้องแสดงพฤติกรรมในการแสวงหาน้ำมาดื่ม และ ขั้นที่ 3 คือ การบรรลุเป้าประสงค์ (goal) เมื่อคนกระหายน้ำพบน้ำ (เป้าประสงค์) เขาจะดื่มจนความกระหายหมดไป (Relief) ทำให้วัฏจักรของการจูงใจหยุดลงชั่วระยะเวลาหนึ่ง¹¹⁹³

สำหรับแรงจูงใจ (Motives) นั้น ฌ็อง พงศ์ ชูทัย ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการมากระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อไปยังจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมาย แรงจูงใจนั้นมีลักษณะสำคัญ คือ 1) เป็นพลังงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม 2) เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม 3) เป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามในการแสดงพฤติกรรม ทั้งนี้แรงจูงใจมีองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม คือ ความต้องการ (Needs) ซึ่งหมายถึง สภาวะความขาดแคลนของอินทรีย์ โดยเฉพาะความขาดแคลนทางด้านกายภาพ เช่น การขาดอาหารหรือขาดน้ำ เป็นต้น และ แรงขับ (Drives) ซึ่งหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้นที่มาจากความต้องการ เช่น การขาดอาหารก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเคมีในเลือด ทำให้เกิดสภาวะแรงขับ (คือ ความหิว) ขึ้น ซึ่งบุคคลจะพยายามลดแรงขับโดยการกระทำพฤติกรรมบางอย่าง ในกรณีนี้คือ การหาอาหารมารับประทาน¹¹⁹⁴

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้น สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้แสดงทัศนะไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป 2) ความต้องการทางสังคม (Social Need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ 3) ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมี

¹¹⁹³ ปร็มเพรา ดิษยวณิช, การจูงใจ (Motivation), เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.chamlongclinic-psych.com/document/motif/>

¹¹⁹⁴ ฌ็อง พงศ์ ชูทัย, “การจูงใจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://nuttapong.wikispaces.com/home>

ประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น¹¹⁹⁵ แสงเดือน ทวีสิน ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นประกอบด้วย 1) องค์ประกอบทางด้านชีวภาพ (Biological Factors) จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ และอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านร่างกายตามที่ได้กล่าวไปแล้ว 2) องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factors) โดยที่ความคิดจะทำให้มนุษย์กำหนดการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของนักคิด นักวิทยาศาสตร์ที่ล้วนมาจากแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งาน เพื่อสร้างคุณูปการอันใหญ่หลวงให้กับผู้อื่นและสังคม และ 3) องค์ประกอบในด้านการเรียนรู้ (Learning Factors) โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์จะมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราเสมอ และการเรียนรู้ของบุคคลต่างก็เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจที่จะมีอำนาจ แรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ แรงจูงใจที่จะเป็นคนซื่อสัตย์และกล้าหาญ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งสิ้นและเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน¹¹⁹⁶

ประเภทของแรงจูงใจนั้น มอร์แกนและคิง (Morgan and King) ได้จำแนกออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (affiliation needs) เพราะว่ามันุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงจำเป็นต้องอยู่รวมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อ แม่ พี่ น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ และ 2) ความต้องการฐานะ (status needs) ในกลุ่มมนุษย์ที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ คนส่วนมากจะพยายามสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียมกับคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อย่างมีตำแหน่ง อย่างมีเกียรติและอำนาจ เป็นต้น¹¹⁹⁷ กิลเมอร์ (Gillmer) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรต่างๆ และได้สรุปผลจากการศึกษาดังกล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรต่างๆ นั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย (security) กล่าวคือ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ที่มีความรู้หรือขาดความรู้จะมีความเห็นถึงความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับตนเองมาก แต่สำหรับผู้ที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) กล่าวคือ การได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้ชายมีความสามารถในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง 3) สถานที่ทำงานและการบริหาร (company and management) กล่าวคือ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของหน่วยงานและการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ค่าจ้าง (wages) ซึ่งผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าผู้หญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐบาล 5) ลักษณะเนื้อแท้ของงาน (intrinsic aspects of the job) ซึ่ง

¹¹⁹⁵ สุภัททา ปิณฑะแพทย์, *จิตวิทยาทั่วไปและแนวคิดทฤษฎีขั้นมูลฐาน*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, 2534), 86-87.

¹¹⁹⁶ แสงเดือน ทวีสิน, *จิตวิทยาการศึกษา* (กรุงเทพฯ: หจก.เอ็กซ์เพรส มีเดีย, 2539), 90-92.

¹¹⁹⁷ C. T. Morgan and R. A. King, *Introduction to psychology*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1966), 232-233.

มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ทำงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดตามความพึงพอใจ 6) การบังคับบัญชา (supervision) กล่าวคือ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้ผู้หญิงมีความรู้สึกไวมากกว่าผู้ชาย 7) ลักษณะทางสังคมของงาน (social aspects of the job) ซึ่งถ้าผู้ทำงานนั้นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นๆ 8) การติดต่อสื่อสาร (communication) กล่าวคือ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระดับภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง 9) สภาพการทำงาน (working condition) กล่าว สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งสภาพการทำงานนี้มีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และ 10) ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (benefits) กล่าวคือ เงินบำเหน็จบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ สวัสดิการ และที่พักอาศัย เป็นต้น¹¹⁹⁸ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้นำเสนอสิ่งจูงใจซึ่งผู้บริหารจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) กล่าวคือ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำงาน ในรูปลักษณะของสิ่งของต่างๆ 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (personal nonmaterial-opportunity) กล่าวคือ โอกาสของบุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับสิทธิพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ 3) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงานสภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) กล่าวคือ สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (association-attractiveness) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนเพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ทำงานแต่ละคน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) กล่าวคือ การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) กล่าวคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการทำงาน และ 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communication) กล่าวคือ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีอยู่ร่วมกันฉันมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงานซึ่งจะทำให้คนมีความรู้สึกว่ามีหลักประกัน และ

¹¹⁹⁸B. Von Haller Gilmer, **Industrial and organizational psychology** (New York:McGraw-Hill,1971), 279-283.

ความมั่นคงในการทำงาน¹¹⁹⁹ บราวน์ (Brown) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แรงจูงใจนั้นเกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลที่มีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการใฝ่รู้ 2) ความต้องการเปลี่ยนแปลง 3) ความต้องการเคลื่อนไหว 4) ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม 5) ความต้องการความรู้ และ 6) ความต้องการมีชื่อเสียง¹²⁰⁰ อี. อาร์. ฮิลการ์ด (E.R Hilgard) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (The Survival Motives) เป็นความต้องการทางกายซึ่งขาดเสียมิได้ เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ฯลฯ 2) แรงจูงใจทางสังคม (The Social Motives) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม เป็นแรงจูงใจเพื่อเข้าสังคมในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ความรัก การยอมรับนับถือ ฯลฯ และ 3) แรงจูงใจเพื่อตัวตน (Ego Integrative Motives) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการชื่อเสียง ความสำเร็จ (Need for Successfulness)¹²⁰¹ มาดสัน (Madson) ได้จำแนกแรงจูงใจตามที่มาออกเป็น 3 ประการ คือ 1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย หรือทางกายภาพ (Physiological Motivation) เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิต เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด เป็นต้น 2) แรงจูงใจทางด้านจิตวิทยา (Psychological Motivation) มีความสำคัญน้อยกว่า แรงจูงใจทางสรีรวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยให้คนเราด้านจิตใจ ทำให้สุขภาพจิตดีและสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น เป็นต้น และ 3) แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) แรงจูงใจที่เกิดจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีต และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นๆ ที่มีต่อเรา ตัวอย่างของแรงจูงใจทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเราได้แก่ 3.1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งได้รับการส่งเสริมตั้งแต่วัยเด็ก จากผลวิจัยพบว่า เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเอง ฝึกหัดการพึ่งพาตนเองตามวัย จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลมีความต้องการสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงมักจะเริ่มจากครอบครัวเป็นอันดับแรก 3.2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่น เช่น ทำเพื่อความรัก การยอมรับ มิตรภาพ การให้ผู้อื่นเคารพ นับถือ ทะนุถนอม และความรู้สึกเป็นสุข เมื่อได้เข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมต่างๆ และ 3.3) แรงจูงใจต่อความนับถือตัวเอง (Self-esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและรู้จักของคนทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง¹²⁰² กมรัตน์ หล้าสูงษ์ ได้

¹¹⁹⁹ Chester I. Barnard, **The Function of The Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

¹²⁰⁰ H. D. Brown, **Principles of language learning and teaching** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 112-113.

¹²⁰¹ สติติ วงศ์สุวรรณค์, **จิตวิทยาสังคม** (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2529), 426-427.

¹²⁰² อารี พันธุ์มณี, **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไพบุ๊ค เอ็ดดิเคท ,2546), 271-272.

จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลินการลดความ เกร็งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น และ 2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการมีผลมาจากด้าน ชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่นการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น¹²⁰³ ถวิล เกื้อคุณวงศ์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แรงจูงใจต่างๆ นั้นประกอบไปด้วย 1) แรงจูงใจด้านความมั่นคงมักอยู่ในรูปของจิตสำนึก โดยที่จะเห็นได้จากการที่มนุษย์มีความต้องการความปลอดภัย ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตได้สำนึกนั้นเป็นสิ่งที่ได้พัฒนามาตั้งแต่เกิด โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนที่มีจิตใจมั่นคงหรืออ่อนแอ 2) แรงจูงใจด้านสังคม เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้นมีไว้เพื่อมิตรภาพอย่างเดิวนเสมอไป หากแต่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับศรัทธาและเชื่อถือ 3) แรงจูงใจด้านชื่อเสียง เป็นแรงจูงใจที่มีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมในระดับชนชั้นกลางความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคลอย่างหนึ่ง บุคคลบางคนมีความพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อนหรือในระดับชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็อาจแสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติหรือระดับโลก 4) แรงจูงใจด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจส่วนตัว เช่น บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้ที่อำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว แต่บางคนเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว 5) แรงจูงใจด้านความสามารถ ความสามารถ หมายถึง การควบคุมองค์ประกอบ สิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ด้านความคาดหวังบุคคลจะมีความสามารถหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จ และความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความล้มเหลวแล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูงทำให้บุคคลมองโลกในแง่บวก และได้มองสถานการณ์ต่างๆ ว่าเป็น สิ่งท้าทายน่าสนใจและสามารถที่จะเอาชนะได้แต่ถ้าความล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสำเร็จแล้ว จะทำให้บุคคลมองโลกในแง่ลบ และท้อแท้ไม่มีเหตุผลใจที่จะแสวงหาการทำทนายใหม่ๆ หรือทำการเสี่ยงบุคคลเหล่านี้จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับควบคุมมากกว่าที่จะพยายามควบคุมและบังคับสิ่งแวดล้อม 6) แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออก จากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จคือ มีความพอใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลเหล่านี้จะมีความก้าวหน้า ในการทำงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ 7) แรงจูงใจด้านเงิน เงินเป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภททุกระดับคุณลักษณะที่เด่นและสำคัญที่สุดของเงินก็คือเป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เงินสามารถซื้อได้นั้น ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง แต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้น

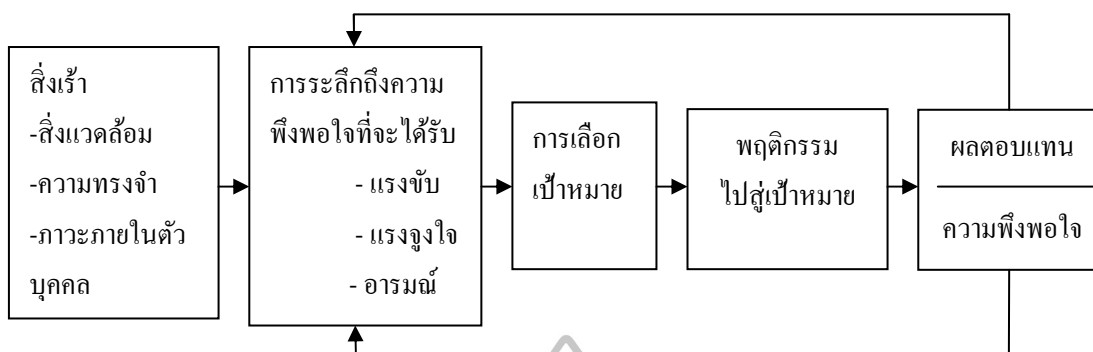
¹²⁰³ กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ, จิตวิทยาการศึกษา (กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528), 227.

ไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใดๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน¹²⁰⁴ อูบลรัตน์ เฟ็งสติดิษฐ์ ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประการ คือ 1) แรงจูงใจปฐมภูมิเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการมีวุฒิภาวะซึ่งจัดว่า เป็นแรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากสภาพร่างกายไม่ได้เกิดมาจากการเรียนรู้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่ 1.1) แรงจูงใจด้านสรีรวิทยา จะเกิดขึ้นเมื่อร่างกายอยู่ในภาวะไม่สมดุล ร่างกายจะเกิดความต้องการเพื่อทำร่างกาย อยู่ในภาวะที่สมดุลให้ได้ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอากาศการนอนหลับ ความอบอุ่น ความเย็น และความเจ็บป่วย และ 1.2) แรงจูงใจทั่วไป เป็นแรงจูงใจที่มีได้เกิดขึ้นจากลักษณะทางด้าน สรีระมากนัก และมีได้เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทุกๆ เรื่อง เช่น การเคลื่อนไหวและทำกิจกรรมต่างๆ ความ กลัว ความอยากรู้อยากเห็นความสนใจ และ 2) แรงจูงใจทุติยภูมิเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเรียนรู้และ ทำให้เกิด พฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์เช่น ในเด็กเล็กๆ เด็กจะมีแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตรอด แต่ในวัยผู้ใหญ่จะถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าที่นอกเหนือจากแรงจูงใจปฐมภูมิเป็นต้นว่า ได้รับการเร้าจากอำนาจเงิน ความสำเร็จในการทำงาน ชีวิตในครอบครัว ฯลฯ ฉะนั้นแรงจูงใจทุติยภูมิจึงเป็นสิ่งจูงใจค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่ง จะต้องมีการเรียนรู้ประกอบด้วย 2.1) ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้บุคคลมีการคล้อยตามและมีการ ทำพฤติกรรมตามสภาพของสังคมแต่ละแห่ง 2.2) ความต้องการพึงพจากกลุ่ม เกิดขึ้นมาตั้งแต่วัยแรกเกิดซึ่งยัง ช่วยตนเองไม่ได้จนกระทั่งวัยเด็กวัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่เป็นลำดับ และ 2.3) ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็น แรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลมีความบากบั่น ความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จ เป็นความปรารถนาที่จะประสบ ความสำเร็จและเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่สลับซับซ้อน¹²⁰⁵

ดีซี (Deci) ได้นำเสนอรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ (A Cognitive Model of Motivated Behavior) โดยได้อธิบายไว้ว่า เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (stimulus) บุคคลก็ได้ตระหนักรู้ถึงแรงจูงใจ และอารมณ์ว่าเป็นอย่างไร จึงจัดสรรพลังงานในการกระทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย เป็นเหตุให้ บุคคลเลือกเป้าหมาย (goal selection) ที่เขาได้คาดหมายไว้ว่าจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจ ของตน เป้าหมายที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การกระทำพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย (Goal Directed Behavior) และเมื่อ บรรลุเป้าหมายแล้วพฤติกรรมที่ได้รับผลตอบแทนนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจก็จะส่งผลย้อนกลับ ไปที่การระลึกถึงถึงความพึงพอใจที่ได้รับ (awareness of potential satisfaction) ซึ่งถ้าพึงพอใจก็จะไม่กระตุ้นการ แสดงพฤติกรรมใหม่ แต่ถ้ายังไม่พึงพอใจก็จะสร้างเป้าหมายใหม่ต่อไป เช่นเดียวกันกับผลตอบแทนก็จะมีการ ส่งผลย้อนกลับไปที่การเลือกเป้าหมายและการระลึกถึงความพอใจที่จะได้รับ โดยที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน และการสร้างเป้าหมายใหม่จะถูกกระตุ้นจากความรู้สึกด้านความสามารถแห่งตนและการกำหนดด้วยตนเอง ดัง แผนภูมิต่อไปนี้

¹²⁰⁴ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การจูงใจเพื่อผลงาน (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์, 2528), 94-114.

¹²⁰⁵ อูบลรัตน์ เฟ็งสติดิษฐ์, จิตวิทยาการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533), 48-51.



แผนภูมิที่ 28 แผนภูมิแสดงรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

ที่มา : Edward L. Deci, Intrinsic Motivation (New York : Plenum, 1975),122.

ความสำคัญของการจูงใจนั้น ลิเคิร์ต (Likert) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า เมื่อมีการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาแล้วจะทำให้สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นเรื่องที่สำคัญ และงานที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ สมาชิกควรพิจารณาบทบาทของตนว่าเป็นบทบาทที่สำคัญ เมื่องานไม่บรรลุผลก็อาจปรับปรุงแก้ไขใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในงานนั้น¹²⁰⁶ คีนิกกีและวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้คือ 1) ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์การ (Doing your Organization) เป็นปกติที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องการพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกันในองค์การ 2) ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี (Stay with your Organization) ไม่ว่าจะในช่วงเวลาที่สภาพเศรษฐกิจขององค์การจะดีหรือไม่ดีก็ตามองค์การก็ยังต้องการให้พนักงานที่ดีและมีความสามารถอยู่กับองค์การตลอดไป 3) ทำให้พนักงานรักษาระเบียบวินัย (Show up for work at your Organization) ในองค์การหลายแห่งนั้น การขาดงานหรือการไม่ตรงต่อเวลาของพนักงานคือพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น 4) ทำให้พนักงานได้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Perform better for your Organization) พนักงานบางคนทำงานเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออก แต่ในทางกลับกันองค์การต้องการพนักงานที่มีความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 5) ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์การมากขึ้น (Do extra for your Organization) โดยส่วนใหญ่ของกิจการมักมีความคาดหวังให้พนักงานในองค์การทำงานให้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง¹²⁰⁷ จูมพล หนิมพานิช ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ต่อตัวบุคลากรเอง ดังนี้คือ 1) ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์การ ช่วยทำให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย ที่สำคัญหากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีที่เหมาะสมยังช่วยให้คนดีที่มาร่วมทำงานกับองค์การ อยากร่วมอยู่กับองค์การต่อไป ที่นำไปสู่การทำให้คนดีหรือคนที่ตั้งใจในการทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถที่ตนมีให้กับองค์การอย่างเต็มที่ 2) ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร การจูงใจนอกจากมีความสำคัญต่อองค์การแล้วยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ที่ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และที่สำคัญก็คือ ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

¹²⁰⁶ Rensis Likert, **New Patterns of Management** (New York: McGraw-Hill, 1961), 103.

¹²⁰⁷ แองเจโล คีนิกคิ และ ไบรอัน เค. วิลเลียม, **หลักการจัดการ, แปลจาก Management : a Practical Introduction**, แปลโดย บุตรี จารุโรจน์และคณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมกกรอล-ฮิล, 2549), 197.

หรืออำนาจการได้ และ 3) ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร การจูงใจช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนได้พร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารที่นำไปสู่การมีขวัญกำลังใจในการทำงานอีกด้วย¹²⁰⁸ นรา สมประสงค์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจูงใจนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำและได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของตน และได้สรุป ความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อการบริหารองค์การ ไว้ดังนี้คือ 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความภักดีต่อองค์กร 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลในองค์การ 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6) ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย 7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น¹²⁰⁹

ประเภทของการจูงใจนั้น เบเรลสัน และ สไตเนอร์ (Berelson and Steiner) ได้จำแนกไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การจูงใจในแง่อุปทานหรือในแง่บวก (Positive or Supply Motivation) การจูงใจแบบนี้ให้ผลโดยตรงต่อสิ่งที่ร่างกายของมนุษย์ขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการนอนหลับ เป็นต้น 2) การจูงใจในการหลีกเลี่ยงหรือในแง่ลบ (Negative or Avoid Motivation) การจูงใจแบบนี้เกิด จากการมีสิ่งที่เป็นอันตรายต่อร่างกายหรือว่าสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกายขึ้น เช่น ความเจ็บปวด เป็นต้น และ 3) การจูงใจในการคงไว้ซึ่งมนุษยชาติ (Species Maintaining Motivation) การจูงใจแบบนี้ เกิดจากระบบการสืบพันธุ์ที่แข็งแรงทำให้มีการเลือกคู่และผลิตทายาทออกมา รวมทั้งการเลี้ยงดูเอาใจใส่ ตัวอย่างเช่น การปรารภทางเพศและการเลี้ยงดูเด็ก เป็นต้น¹²¹⁰ ฮิกส์ (Hicks) ได้จำแนกไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การจูงใจในแง่บวก การจูงใจประเภทนี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญ สำหรับการกระทำอันเป็นที่ยอมรับ และ 2) การจูงใจในแง่ลบ การจูงใจประเภทนี้ตรงกันข้ามกับประเภทแรก คือ บุคคลจะได้รับคำขู่ การลงโทษ การดำเนินคดี หากว่าการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็น

¹²⁰⁸ จุมพล หนีมพานิช, “การจูงใจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 42.

¹²⁰⁹ นรา สมประสงค์, “การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 8-7.

¹²¹⁰ Barmard Berelson and Gary A. Steiner, **Human Behavior** (New York: Harcourt Brace and World Inc.1964), 242.

ที่ยอมรับ¹²¹¹ พรณี หุทัยเจนจิต ได้จำแนกประเภทของการจูงใจไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) การจูงใจประเภทนี้เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ไปกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ซึ่งได้รับความสนใจจากกลุ่มมนุษยนิยมและกลุ่มปัญญานิยม โดยมองในลักษณะที่ว่า การเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการภายใน เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งได้แก่ ความต้องการความพอเพียงในชีวิต การแสดงพฤติกรรมไม่ใช่เป็นเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายเท่านั้น ซึ่งเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วแต่บุคคลก็ยังมีพฤติกรรมอยู่ ซึ่งสิ่งที่มากระตุ้นนั้นได้แก่ ความอยากรู้ อยากเห็น และ 2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) เป็นการจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งได้รับความสนใจจากกลุ่มพฤติกรรมนิยม โดยมองว่า การเรียนรู้ของคน เป็นผลผลิตของสภาพแวดล้อม บุคคลจะเรียนรู้ถ้ามีการจัดประสบการณ์ให้ ซึ่งในการจัดประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ก็จะมีการใช้การเสริมแรง หรือสิ่งจูงใจต่างๆ¹²¹² จุมพล หนิมพานิช ได้แสดงทัศนะไว้ว่า จากการศึกษาของนักบริหารและจากการค้นคว้าของนักวิชาการ พบว่า เครื่องล่อใจ หรือ สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญที่จะจูงใจ (Motivate) ให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติให้กับองค์กร ซึ่งโดยปกติเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งพูดถึงสิ่งจูงใจ ในลักษณะการจัดหาบางสิ่งที่เป็นที่ต้องการในการตอบแทนสำหรับความพยายามเป็นพิเศษ การพูดถึงในลักษณะนี้จัดว่าเป็นการพูดถึงสิ่งจูงใจในแง่บวก อีกอย่างหนึ่งมีสิ่งจูงใจที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความกลัว เช่น ความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงผลที่ไม่พึงปรารถนา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจในแง่ลบ ปกติแล้วเมื่อได้มีการนำมาใช้ในองค์กรมักจะใช้ทั้งสิ่งจูงใจในแง่บวกและสิ่งจูงใจในแง่ลบ ในกรณีของสิ่งจูงใจในแง่บวก เช่น การจ่ายเงินชดเชยหรือเงินตอบแทน เป็นต้น ซึ่งหลักของสิ่งจูงใจในแง่บวกนี้จำแนกออกได้ 2 ประการ ได้แก่ 1) หลักสิ่งจูงใจด้วยเงิน ซึ่งมีอยู่หลายวิธียกตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายโบนัสและค่าคอมมิชชั่น (Commission) ผลประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้างคนงานนอกค่าจ้าง และการแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing) เป็นต้น และ 2) หลักของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (non-Financial Incentives) เพราะนอกจากเงินแล้วบุคคลยังต้องการการยอมรับนับถือ สถานภาพ เกียรติภูมิ ความภูมิใจในความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินนี้ควรคำนึงถึงระดับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานด้วย สำหรับสิ่งจูงใจในแง่ลบนั้นเป็นเรื่องของการลงโทษ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ว่าการลงโทษนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของการแก้แค้น แต่เป็นการลงโทษเพื่อตึงและตักเตือนสติของลูกจ้างคนงานในองค์กร เพื่อที่จะให้เขาหันมาสนใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การตำหนิ ซึ่งเป็นวิธีการลงโทษสถานเบาที่ได้มีการนำมาใช้แก่ลูกจ้างคนงานที่มีผลการทำงาน

¹²¹¹ Herbert G. Hicks, **The Management of Organization** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), 234.

¹²¹² พรณี หุทัยเจนจิต, “แรงจูงใจและความต้องการ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมพื้นฐานเพื่อการแนะแนว เล่มที่ 2 หน้าที่ 9-15 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นันทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533), 294-297.

ไม่เป็นที่น่าพอใจ ส่วนวิธีการลงโทษที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั่นก็ ได้แก่ การตัดเงินเดือน การให้ออกจากงาน การลดขั้น และวิธีการลงโทษที่รุนแรงที่สุดก็คือ การไล่ออกจากงาน¹²¹³

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจนั้น สมัยเริ่มแรกของการศึกษาการจูงใจ มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 แนวทาง ดังนี้คือ

1. การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ เริ่มจากผลงานของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ซึ่งเป็นผู้พัฒนาการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มีทัศนคติต่อพนักงานหรือคนงานว่าเป็นบุคคลเชิงเศรษฐกิจ มองว่าคนงานเป็นทรัพยากรการผลิต เช่นเดียวกับเครื่องจักร และมีความต้องการเงินและค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญ งานที่ทำงานจะถูกออกแบบให้ง่ายและทำซ้ำอยู่เสมอเพื่อให้ได้ผลผลิตมากและเร็ว เริ่มแรกจึงพัฒนาระบบการจูงใจในงานโดยจ่ายผลตอบแทนเป็นเงิน บนพื้นฐานของปริมาณและคุณภาพของผลผลิตของพวกเขา ต่อมาเกิดการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นรายได้ ลดชั่วโมงการทำงานลง และมีวันหยุดพักผ่อนให้ เป็นวิธีการจูงใจด้วย แนวทางนี้ยังคงมีอยู่ในการทำงานยุคปัจจุบัน ทั้งผู้บริหารและพนักงานยังคงเห็นว่าเงินคือพื้นฐานสำคัญ และบุคคลจำนวนมากยังคงเลือกงานโดยพิจารณาระดับเงินเดือนมากกว่าเนื้อหาของงาน

2. การศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ มุ่งศึกษาปัจจัยทางสังคมที่กระทบต่อแรงจูงใจ เป็นผลจากการศึกษาของ ฮอร์ธอร์น (Horthorn Study) ซึ่งดำเนินการโดย เอลตัน เมโย และคณะ นักวิจัยจึงให้ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจ เช่น กลุ่มงานที่พอใจกันเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญกว่าเงิน แนวคิดต่อพนักงานหรือคนงานว่าเป็นบุคคลเชิงสังคมเริ่มแทนที่แนวคิดของบุคคลเชิงเศรษฐกิจ ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความสนใจกับพนักงานเท่านั้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ การมุ่งความต้องการทางสังคมของคนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจบุคคล เน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสภาพแวดล้อมของงาน แต่มีผู้เห็นว่ายังคงเงื่อนไขที่พนักงานต้องไม่ขัดใจอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ไว้

3. การศึกษาเชิงทรัพยากรมนุษย์ นำเสนอภาพแรงจูงใจของบุคคลที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยมองว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความต้องการเงิน ความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จ ต้องการงานที่มีคุณค่า และมีความเห็นว่าบุคคลที่แตกต่างกันจะแสวงหาเป้าหมายในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน บุคคลเป็นขุมพลังความสามารถขององค์กร ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจและเรียนรู้ว่าจะใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร หลักทั่วไปคือผู้บริหารต้องกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานบางอย่างของธรรมชาติมนุษย์

สำหรับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้นเน้นการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปรัชญาธรรมชาติของมนุษย์ เขาเชื่อว่าผู้บริหารจูงใจบุคคลให้ทำงานด้วยวิธีการพื้นฐานสองอย่าง ซึ่งทฤษฎี X คือ ความคิดสมัยเดิมที่เห็นว่าบุคคลไม่มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องบังคับ ควบคุม และคุกคามเพื่อจูงใจให้ทำงาน เป็นวิธีที่แมคเกรเกอร์เห็นว่าเป็นการขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของคนทำงาน ส่วนทฤษฎี Y คือ แนวคิด

¹²¹³ จุมพล หนิมพานิช, “การจูงใจ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 45-48.

ใหม่ที่เขาเชื่อว่าบุคคลมีความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ไม่ควรถูกบังคับ ควบคุมมากเกินไปเพื่อว่าเขาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยอมรับความสามารถและศักยภาพของคนทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสจะจูงใจให้บุคคลใช้ความสามารถได้เต็มศักยภาพของเขา¹²¹⁴

ในปัจจุบันมีการศึกษาการจูงใจกว้างขวางออกไป จึงเกิดทฤษฎีการจูงใจที่หลากหลาย ซึ่งทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญนั้นมีหลายทฤษฎี จัดเป็นกลุ่มใหญ่ ได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) มีดังนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ (hierarchy of need theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุด ไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มี 3 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป 2) ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับขั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน และ 3) เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งมาสโลว์เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากระดับต่ำไปสูง ดังนี้คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็กำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้ 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การระบุข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น และ 5) ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด

¹²¹⁴ วินัย เพชรช่วย, การจูงใจในการทำงาน (1), เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/vinaip/knowledge/wmotive01.htm>

มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น มาสโลว์นั้นได้แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัยในเวลาต่อมาไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระลอกหลังๆ

1.2 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับการปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ ข้อโดย E 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์ ข้อโดย R และ 3) ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ข้อโดย G ทั้งนี้มีความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง และประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory) เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็น 1) ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้คนทำงาน โดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น และ 2) ปัจจัยจูงใจ (motivating factors) ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทใน

การทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ตอนแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เฮิร์ชเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมบูรณ์ในชีวิต)

1.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) เดวิด ซี แมคเคลเลนด เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้คือ 1.1) มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ 1.2) มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง 1.3) ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ และ 1.4) รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมผู้อื่น 2) ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้คือ 2.1) แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 2.2) ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้ และ 2.3) สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น ความต้องการอำนาจนั้นมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยทำงานร่วมกับคนอื่น และ 3) ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้คือ 3.1) พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน 3.2) อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง 3.3) สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์ และ 3.4) แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งสัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้¹²¹⁵

¹²¹⁵วินัย เพชรช่วย, การจูงใจในการทำงาน (2), เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก

2. กลุ่มทฤษฎีศึกษาระบวนการงใจ (Process Theory) ได้แก่

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีของ วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{คุณค่าของผลลัพธ์}$$

มีความหมายว่าระดับของ แรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ 1) ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล 2) พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล 3) บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย 4) บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใดยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น และ 5) แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และ คุณค่าของผลลัพธ์ ความคาดหวัง (Expectancy) นั้น หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองหรือ โอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จพนักงานคนนั้น ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำหรือจะไม่พยายามทำงานนั้น การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำหรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ตะวัน เชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) นั้นหมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าผลลัพธ์มีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ซาลีซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าควรเอาใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากซาลีมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้ ทฤษฎีความคาดหวังนี้สามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่างๆ ลงในสูตรให้ถูกต้อง ดังนั้นทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไป หากจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้คือ 1) ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น 2) ผลตอบแทนหรือรางวัลจะได้ต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก 3) ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน หัวหน้างานต้องรู้จักพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างดี 4) พนักงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่

ให้ไว้กับพนักงาน ทฤษฎีความคาดหวังนั้นจะใช้ได้ผลดีกับผู้ที่ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้กับพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะพวกเขานี้เชื่อถือในเรื่องดวง โชคความสา ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่นๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองว่าจะทำให้พบความสำเร็จได้

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เจ. สเตซี อาดัมส์ (J. Stacy Adams) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่มุบุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีเสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกถึงความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขาซึ่งรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากัน แต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ 1) ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น 2) ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าเขาได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า) 3) ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง

(เพราะฉันทันที) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาคอร์ได้รับเท่ากัน) ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อแนะนำทั่วไปดังนี้คือ 1) หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่นๆ เป็นต้น 2) การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น และ 3) ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวบ่อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ¹²¹⁶

2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของเอ็ดวิน เอ. ล็อก และ แกรี พี. ลาธัม (Edwin A. Locke and Gary P. Latham) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน กล่าวคือเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจเพราะเป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ถ้าบุคลากรพบว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายย่อมจะไม่พอใจและจะพยายามทำผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผลจากการวิจัยของล็อกและลาธัม (Locke and Latham) แสดงว่าการกำหนดเป้าหมายให้ประโยชน์ 3 ทาง คือ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อลดความเครียดในบทบาท และเพื่อปรับปรุงการประเมินผลงานให้มีความถูกต้องและเที่ยงตรงได้ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายนี้มีแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้คือ 1) เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถบริหารตามเป้าหมายได้ 2) เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร 3) เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง หรือแม้แต่นักวิชาการระหว่างหน่วยงาน 4) เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น และ 5) การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน การตั้งเป้าหมายเพื่อการจูงใจนั้นเป็นกระบวนการที่พัฒนาและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) เริ่มต้นจากการชี้แจงความสนใจในเป้าหมายที่สำคัญแก่องค์กร 2) กำหนดกรอบความพยายามและช่วงเวลา 3) เพิ่มระดับความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด และ 4) สนับสนุนให้พัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งสรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ของผู้บริหาร ดังนี้คือ 1) ความยากของเป้าหมาย (goal difficulty) กล่าวคือ ขอบเขตของเป้าหมายและต้องใช้ความพยายามมาก ทฤษฎีนี้กล่าวว่า “เป้าหมายที่ยากขึ้นจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น” แต่อย่างไรก็ดีเป้าหมายต้องไม่ใช่สิ่งที่ยากเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติได้ 2) ความเจาะจงของเป้าหมาย (goal specificity) กล่าวคือ ความชัดเจนและความเที่ยงตรงของเป้าหมายในเชิงปริมาณ เป้าหมายที่

¹²¹⁶วินัย เพชรช่วย, การจูงใจในการทำงาน (3), เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก

เกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ หรือการเติบโตขององค์กรจะเป็นเป้าหมายที่กำหนดได้ชัดเจน แต่เป้าหมายที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชน บุคลากร ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ภาพพจน์หรือชื่อเสียงขององค์กร จริยธรรม จรรยาบรรณ และความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ยากกว่า จึงควรพิจารณาใช้ร้อยละในการกำหนด 3) ความผูกพันในเป้าหมาย (goal commitment) กล่าวคือ ขอบเขตที่บุคลากรสนใจในการไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย การผูกพันในเป้าหมายได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติความคาดหวังในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ความเป็นเครื่องกระตุ้น และความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรผูกพันในเป้าหมายโดยใช้หลักการสำคัญของการมีส่วนร่วม ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทายแต่ปฏิบัติได้ และทำให้บุคคลมีความเชื่อว่า ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ของงานที่มีคุณค่า ที่อาจเป็นรางวัลตอบแทนภายนอก 4) ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายจะส่งเสริมให้เกิดผลตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในทิศทางไปสู่เป้าหมาย และหากมีการออกนอกกลุ่มนอกทาง ก็จะสามารถดึงกลับมาที่เป้าหมายได้ และ 5) วิธีการกำหนดเป้าหมาย (goal setting) การกำหนดเป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหาร และเป้าหมายที่บุคลากรกำหนดเอง ส่วนก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรเลือกวิธีการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบุคคลหรือสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเพื่อการจูงใจเสนอแนะว่ากระบวนการตั้งเป้าหมายที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ต้องขึ้นอยู่กับประเด็นต่อไปนี้คือ 1) ความเอาใจใส่ ความผูกพัน และความพยายามของบุคลากรในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด 2) การสนับสนุนขององค์กร เช่น การมีบุคลากรเพียงพอ มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม 3) ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 4) รางวัลตอบแทนที่มีทั้งภายในและภายนอกและ 5) การให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร¹²¹⁷

3. กลุ่มทฤษฎีศึกษาการเสริมแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ (Getting people to do what you want them to do) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของบี. เอฟ. สกินเนอร์ (B.F. Skinner) มีหลักสำคัญว่า เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่าการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) สกินเนอร์ (Skinner) อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ทำให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื่องเป็นบวกพฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป กรอบความคิดในเรื่องนี้ของสกินเนอร์ (Skinner) มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ สิ่งเร้า (สถานการณ์) การตอบสนอง (พฤติกรรม) และผลกรรม (บวกหรือลบ) ในการปฏิบัติงานพนักงานจะเรียนรู้ว่า

¹²¹⁷ราณี อิศัยกุล, “การจูงใจบุคลากรในองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 9-30-9-33.

พฤติกรรมใดเป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการของหน่วยงานหรือหัวหน้างานจากผลที่ต่อเนื่องหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติต่างๆ ของพนักงานนั่นเอง ทฤษฎีการเสริมแรงในส่วนที่เป็นการจูงใจคือ การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้นานๆ หรือทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่จะได้ผลกรรมเป็นรางวัล เช่น มาลีซึ่งเป็นนักศึกษาต้องการได้เกรด A ในการสอบ เธอจะต้องศึกษาและอ่านตำราเรียน ถ้าสอบไล่ได้ A มาลีจะใช้วิธีการศึกษาและอ่านตำราแบบเดิมในการสอบคราวต่อไป แต่ถ้าหากว่าสอบในครั้งแรกไม่ได้ A มาลีจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนใหม่ คนส่วนใหญ่จึงเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ผลถูกหรือผิด สมหวังหรือไม่สมหวัง สกินเนอร์ (Skinner) ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยที่พนักงาน ไม่มีความรู้สึกว่าจะถูกควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องสำคัญสองเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมและการปรับพฤติกรรมคือ ประเภทของการเสริมแรง และตารางการเสริมแรง การเสริมแรงเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท คือ 1) การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรง โดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกรรมทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำให้โทษ เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา เพราะไม่ยอมไต่ถามคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้าม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน 3) การลบพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือ ไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกยอชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน และ 4) การทำโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกรรมทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ระบายน้ำให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การปรับเป็นเงิน ลดตำแหน่ง เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียวัว ทำงานด้อยลง การขัดขืนและต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อได้เปรียบมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด อนึ่งต้องพิจารณาอีกอย่างหนึ่งในทฤษฎีการเสริมแรงคือ เราจะเสริมแรงพฤติกรรมเมื่อไร มีสองแนวสำคัญ ได้แก่ 1) การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการเสริมแรงทุกครั้งที่บุคคลมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ต้องการเกิดขึ้น และ 2) การเสริมแรงเป็นครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) การเสริมแรงจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผ่านไป เรียกว่า ตารางระยะเวลา (Interval Schedule) หรือขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ต้องการ เรียกว่า ตารางจำนวนครั้ง (Ratio Schedule) เมื่อเลือกใช้เป็นการเสริมแรงเป็นครั้งคราวจากสองแบบนี้ จะได้

ทางเลือกในการเสริมแรงถึง 4 ตารางการเสริมแรง คือ 1) ตารางระยะเวลาแน่นอน (Fix interval schedule) เช่น การจ่ายเงินค่าจ้างเป็นรายสัปดาห์ การหยุดพักระหว่างวันในเวลาเดิมทุกวัน 2) ตารางระยะเวลาผันแปร (Variable interval schedule) เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อใดก็ได้ การตรวจสอบโดยไม่บอกล่วงหน้า 3) ตารางจำนวนครั้งแน่นอน (Fix ratio schedule) เช่น จ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงาน จ่ายโบนัสถ้าทำได้ถึงจำนวนที่กำหนด และ 4) ตารางจำนวนครั้งผันแปร (Variable ratio schedule) เช่น ประกาศยกย่องเมื่อพนักงานมีชิ้นงานที่ยอดเยี่ยม จับรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยขาดหรือลาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยสรุปแล้ว การเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งสร้างแรงจูงใจได้ดีกว่าการเสริมแรงตามตารางระยะเวลา การเสริมแรงที่ได้ผลที่สุดในการคงสภาพพฤติกรรมคือการเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งผันแปร โดยทั่วไปแล้วนั้นการเสริมแรงบวกเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ตารางเสริมแรงแบบต่อเนื่องใช้ได้ดีในการคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน มีแนวทางที่เสนอแนะต่อไปนี้เป็น 1) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไรจากเขา 2) จัดผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสม สิ่งที่คุณหนึ่งมองว่าเป็นรางวัลอาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษเมื่อให้แก่อีกคนหนึ่ง ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน 3) เลือกตารางการเสริมแรงที่เหมาะสม 4) ต้องไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการทำงานที่ด้อย 5) พยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเอง มองในเชิงบวก อย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์ 6) แต่ละวันที่ผ่านไป ต้องหาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชยให้ได้ และ 7) กระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลงาน¹²¹⁸

3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรม ซึ่งเป็นที่นิยมและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา ทั้งนี้เพราะเป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการเกิดพฤติกรรมได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura) เท่านั้น ซึ่งอัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura, 1977) มีความเชื่อว่า พฤติกรรมมนุษย์นอกเหนือจากปฏิกิริยาสะท้อนเบื้องต้นแล้ว เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น และการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่เหล่านั้นสามารถเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ตรงหรือไม่ก็โดยการสังเกต องค์ประกอบทางชีววิทยา มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้โดยพฤติกรรม นั่นก็คือองค์ประกอบในตัวบุคคลมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้พฤติกรรม ในการอธิบายกระบวนการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์แบนดูราได้อธิบายรูปของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) พฤติกรรม 2) องค์ประกอบส่วนบุคคล และ 3) องค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 นี้จะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พฤติกรรม องค์ประกอบส่วนบุคคลและองค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ พฤติกรรมของมนุษย์สามารถกำหนดสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมก็สามารถกำหนดพฤติกรรม พฤติกรรมสามารถกำหนดองค์ประกอบส่วนบุคคล องค์ประกอบส่วนบุคคลก็สามารถกำหนดพฤติกรรมได้เช่นกัน ในทำนองเดียวกันองค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบส่วนบุคคลก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แบนดูรา (Bandura) ได้กล่าวถึงตัวกำหนดพฤติกรรมว่ามี 2 ประการ คือ 1) ตัวกำหนดพฤติกรรมที่เป็นสิ่งเร้า ซึ่งได้แก่เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม การเกิด

¹²¹⁸ วนิช เพชรช่วย, การจูงใจในการทำงาน (4), เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก

เหตุการณ์ต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมซ้ำๆ มนุษย์จะคาดการณ์ไว้ว่า ถ้ามีเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะมีเหตุการณ์อะไรตามมา 2) ตัวกำหนดที่เป็นผล ซึ่งได้แก่ผลของการกระทำมนุษย์จะเลือกกระทำพฤติกรรมที่ได้รับผลทางบวก และจะหลีกเลี่ยงการกระทำพฤติกรรมที่จะได้รับผลทางลบ สำหรับวิธีการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์ แบนดูราได้กล่าวว่า วิธีการเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์มี 2 วิธี คือ การเรียนจากผลของการกระทำ และวิธีการเรียนรู้จากการเลียนแบบ โดยที่การเรียนรู้จากผลของการกระทำเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งจะทำหน้าที่ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูล จูงใจ และ เสริมแรง ส่วนการเรียนรู้จากการเลียนแบบเป็นการเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบกระทำ พฤติกรรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางอ้อม การเรียนรู้จากตัวแบบอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตเป็นผลสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการสนใจหรือรับรู้ กระบวนการจดจำกระบวนการเลียนแบบ และกระบวนการจูงใจ นอกจากนี้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมแล้วแบนดูรา (Bandura) ยังได้กล่าวถึงการควบคุมพฤติกรรมด้วยปัญญาไว้ว่า การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมและผลของการกระทำจะอยู่ในรูปของความเชื่อและความคาดหวัง ซึ่งเป็นกระบวนการทางปัญญา ความเชื่อและความหวังนี้จะทำหน้าที่ควบคุมหรือกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาต่อมา การควบคุมพฤติกรรมด้วยปัญญาที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ ความเชื่อเกี่ยวกับกฎเกณฑ์เงื่อนไข การคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเองและผลที่จะเกิดขึ้น และสิ่งจูงใจ¹²¹⁹

4.5 ภาวะผู้นำ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะ” ไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง ความมี, ความเป็น, ความปรากฏ, เช่น ภาวะน้ำท่วม ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ¹²²⁰ และให้ความหมายของคำว่า “นำ” ไว้ว่า เป็นกริยา หมายถึง ไปข้างหน้า เช่น นำขบวน นำเสด็จ, ออกหน้า เช่น วิ่งนำ, เริ่มต้นโดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม เช่น นำสวด นำวิ่ง, พา เช่น นำเที่ยว นำไป นำมา¹²²¹ ครั้นทำให้เป็นสามานยนามจึงสำเร็จรูปเป็น “ผู้นำ” แปลตามบรรดาความหมายดังกล่าวนี้ ผู้นำ จึงหมายถึง ผู้เริ่มต้น โดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม เป็นต้น และหากนำเอาคำทั้งหลายที่กล่าวมานั้นมารวมกันเป็นภาวะผู้นำ จึงหมายถึง ความเป็นผู้เริ่มต้น โดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม เป็นต้น นักวิชาการทั้งหลาย เช่น โบการ์ดีส (Bogardus, 1934) สโตกคิลล์ (Stogdill, 1950) เฮมพิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, 1957) แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1966) ลิเคิร์ต (Likert, 1967) มอร์เฟท, จอห์น และเรลเลอร์ (Morphet, Johns and Reller, 1967) เท็ด (Tead, 1970) ลิปแฮม (Lipham, 1973) ฟีดเลอร์และเชเมอร์ส (Fiedler and Chemers, 1974) โบลส์และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport, 1975) อาร์กิริส (Argyris, 1976) ริชาร์ดสันและเบลดวิน (Richardson and Baldwin, 1976) แคมพ์เบลล์

¹²¹⁹ พรชัย กิตติชญาณรงค์, “รูปแบบและการขับเคลื่อนการบริหารศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนในการป้องกันปัญหาเสพติด: ศึกษากรณีชุมชนธณีคำ แขวงโคกแฝด เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (พัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 19.

¹²²⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹²²¹ เรื่องเดียวกัน.

และคณะ (Campbell and Others,1983) เบส (Bass,1985) เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blandchard,1988) เซอร์จิโอวานนีและมอร์ (Sergiovanni and Moore,1989) ยูคล์ (Yukl,1994) ดูบริน (DuBrin, 1998) ดาฟท์ (Daft,1999) กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron,2000) โรบบินส์ (Robbins,2001) ดร็อกเกอร์ (Drucker, 2002) และ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn,2002) เป็นต้น ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง คุณลักษณะพิเศษภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงหรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

สตราสส์ และเซลล์เลส (Strauss and Sayles) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) เมื่อมีอยู่ในผู้บริหารแล้วนั้นย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้คือ 1) ช่วยให้นักลกรขององค์การ ได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในขององค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ 4) ช่วยให้นักลกรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย¹²²²

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปไว้ว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = f(l,f,s)$ ¹²²³

พรทิพย์ อัยยิมานันท์ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้าง

¹²²²George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel: The human problems of management** (Englewood Cliffs, New York: Prentice-hall,1960),142.

¹²²³P. B. Hersey and K. H. Blanchard, **Management of organizational behavior : utilizing human resources** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Co.,1982), 94.

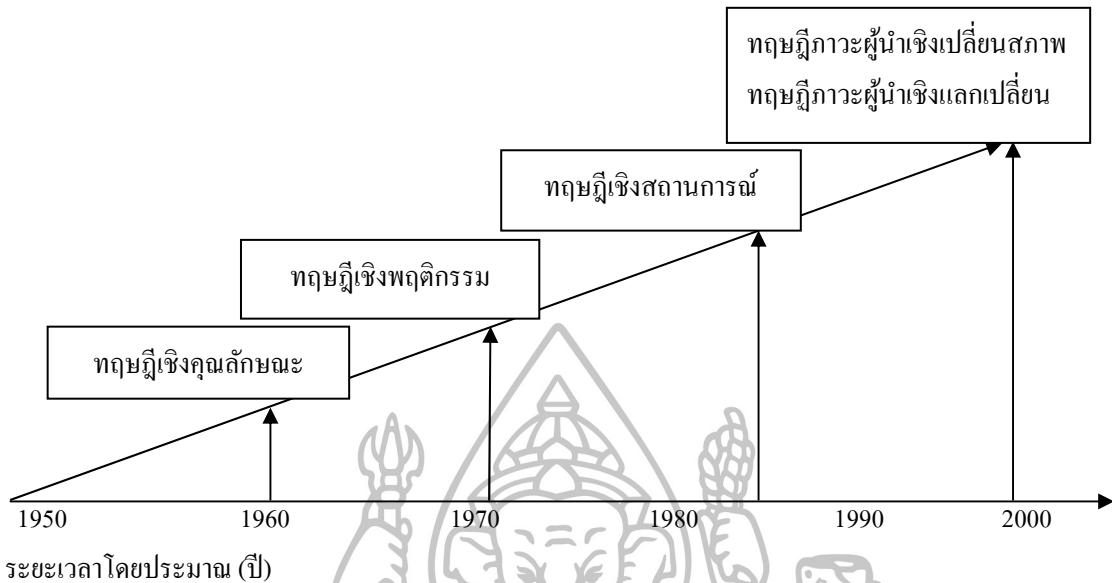
องค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว 3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ และ 4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม¹²²⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในระยะเริ่มแรกและปัจจุบันจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือการระบุงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งยุคก่อนมีวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำสำคัญ 3 ประการ คือ ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) และมีทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ถูกพัฒนาสร้างขึ้นภายหลังอีกหลายทฤษฎีสำหรับทฤษฎีที่กล่าวถึงกันโดยทั่วไปคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสองนี้เป็นผลงานริเริ่มของ ดาวน์ตัน (Downton) เจมส์ เบอห์น (James Burns) และ เบอห์นาร์ดี แบส (Bernard Bass)¹²²⁵ ซึ่งสามารถแสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ ด้วยแผนภูมิต่อไปนี้



¹²²⁴พรทิพย์ อัยยิมานันท์, "Leadership for Organization Effectiveness," วารสารการบริหารคน 24, 3 (2546), 65-68.

¹²²⁵เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, "ภาวะผู้นำ," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-39.



ระยะเวลาโดยประมาณ (ปี)

แผนภูมิที่ 29 แผนภูมิแสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2543), 159.

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theory)

ทฤษฎีนี้ได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลจะคิดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างในภายหลังได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะนี้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ คือ บุคลิกภาพ (Personality) ความรู้ความสามารถ (Intelligence) คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) และ คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics) โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติ เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) การชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความไว้วางใจได้ (Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่มักมีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้¹²²⁶

การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้เป็นไปในแนวทางที่ว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (the great man theory) และเชื่อกันมาจนถึงปี ค. ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้อง ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่าแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่า

¹²²⁶ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมลสมัย, 2548), 135.

บุคคลสำคัญๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมีคามสูง และมีน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่นๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ และลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ¹²²⁷

การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็น โดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของผู้นำ รายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่อย่างไม่นับสิ้น และได้เพิ่มมากขึ้นทุกที โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าเราจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จและไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่นบุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนช่วยต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังคงค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มเอียงที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และความสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ เราไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม¹²²⁸

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ จะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องมีความคิดริเริ่มและแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ การพิจารณา การตัดสินใจ การแก้ปัญหาจะต้องแสวงหาข้อมูลอย่างถูกต้องเสียก่อน เป็นคนมีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และจะต้องอุทิศแรงกายแรงใจ กำลังทรัพย์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เอาใจใส่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 2) รู้จักปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงงานด้วยการสนับสนุนและให้กำลังใจให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในขณะที่ทำงานตลอดเวลา หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานเสมอ 3) ยอมรับนับถือในคุณค่าของผู้อื่น กล่าวคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จรู้จักให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์เรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ยอมรับผลสำเร็จของผู้อื่นไม่หยาบคายมาเป็นของตนเอง เป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ 4) ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือผู้อื่น กล่าวคือ

¹²²⁷ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 327-328.

¹²²⁸ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2550), 166.

ผู้นำที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีความจริงใจก้าวหน้าในหน้าที่การงานสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานด้วยกัลยาณมิตร ดูแลสวัสดิการ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน มีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา 5) โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถพุดจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจประสานสัมพันธ์กันเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูดเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลที่ตั้งไว้ 6) รู้จักประสานงาน กล่าวคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการในการปฏิบัติงานตามแผนเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจดีต่อกัน นอกจากนี้ประสานงานในองค์กรแล้วต้องประสานงานกับบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมการดำเนินงานและแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการร่วมมือในหมู่สมาชิก ให้มีการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กัน ผู้ร่วมงานทั้งหมดพยายามประสานความช่วยเหลือและสนับสนุนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และ 7) เข้าสังคมได้ดี กล่าวคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมสามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี ถือว่าการเข้าสังคมเป็นการกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนอื่นได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์บางส่วนในบาง โอกาส เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร¹²²⁹

ดริคเกอร์ (Drucker) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) ความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy) 2) มีความชำนาญพิเศษ (Skills) 3) มีอำนาจในตัวเอง (Power) 4) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment) 5) แสวงหาสิ่งที่ดี (Well Belong) 6) ตรงต่อระเบียบ (Rectitude) 7) รู้จักที่ต่ำที่สูง (Respect) และ 8) การแสดงท่าทางไม่ขัดตา (Affection)¹²³⁰

เครทอน (Kreitton) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 21 ประการ ดังนี้คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะสูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมกมุ่นใจงาย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม¹²³¹

ดอลล์ (Doll) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) ควรเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม 2) ควร

¹²²⁹ Daniel E. Griffiths, **Human Relations in school Administration** (New York : Appleton-Century-Crofts,1956), 243-253.

¹²³⁰ Peter F. Drucker, **The Practice of Management** (New York : HarPer & Row, Publisherss, 1958), 150.

¹²³¹ Burton W. Kreitton, **Leadership for Action in Rural Communities** (Illinois : Interstate,1960), 81.

เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ร่าเริงแจ่มใส 3) ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก 4) ควรเป็นที่พึงของสมาชิกได้ 5) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ 6) เป็นผู้มีสติปัญญา 7) สนใจและรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี และ 8) มีความรับผิดชอบสูง¹²³²

บานาร์ด (Barnard) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ 1) ความมีชีวิตชีวา และทนทาน (vitality and undulation) กล่าวคือ มีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ และมีความสามารถในการทำงานต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่บ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) กล่าวคือ มีการตัดสินใจเร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อปัญหาใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) กล่าวคือ มีความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใสความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียนานและรู้จักขัด ในสิ่งที่ควร นอกจากนั้นยังต้องเป็นสิ่งที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนเองออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด 4) มีความรับผิดชอบ (responsibility) กล่าวคือ สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้บริหารที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้แต่จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง และ 5) ความฉลาด มีไหวพริบ (intellectual capacity) กล่าวคือ มีสมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหารทุกประเภท ความฉลาด มีไหวพริบ จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนที่มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะ นโยบายและวัตถุประสงค์ของงาน รู้กระบวนการวิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นพหูสูต คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุดคือร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมีระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ¹²³³

ฟาโยล (Fayol) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นว่า เป็นคนที่ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ มีสุขภาพจิตดี มีศีลธรรม จรรยา เป็นผู้มีการศึกษา มีความเข้าใจในระเบียบวิธีการและการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์กว้างขวาง¹²³⁴

¹²³²Ronald C. Doll, **Curriculum Improvement** (Boston : Allyn and Bacon, 1968), 153 – 55.

¹²³³Chester I. Barnard, **Organization and Management** (Cambridge : Harvard University Press, 1969), 93-100.

¹²³⁴Henri Fayol, **General and Industrial Management** (Constance Stores Toronto : Pitman Publishing, 1971), 7.

สแตท และคณะ (Stadt and Others) ได้แสดงทัศนะถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ 11 ประการ ได้แก่ 1) คำเนิ่งถึงมาตรฐานการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแสดงงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปร่าง และ 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล¹²³⁵

สต็อกคิล (Stogdill) ทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะนี้แล้วจึงได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนัก 2) ภูมิหลังทางสังคม โดยผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีการศึกษาสูง และมีสถานภาพทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา โดยผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีความรู้ดี มีดุลยพินิจพูดจาคล่องแคล่วและมีความสามารถสูง 4) บุคลิกภาพ ผู้นำมักเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความซื่อสัตย์ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้นำมักจะเป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จ และ 6) คุณลักษณะทางสังคม คือผู้นำจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมด้วยความกระตือรือร้นมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น¹²³⁶

มุสซาอาซี (Musaazi) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานศึกษาไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) สติปัญญาดี 2) ความเชื่อมั่นตัวเอง 3) ความสามารถในการเข้าสังคม 4) การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 5) ทักษะการติดต่ออาชีพ 6) มีศีลธรรมความซื่อสัตย์ 7) ความสุภาพถ่อมตน 8) สุขภาพดี และ 9) ลักษณะอื่นๆ เช่น ความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น¹²³⁷

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพไว้ดังนี้คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ มีทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น 2) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 3) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ 4) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีสถิติของการเป็นนักปกครองคือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควร

¹²³⁵ Ronald W. Stadt and Others, *Managing Career Education Programs* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1973), 49-53.

¹²³⁶ Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research* (New York : Free Press, 1974), 74-75.

¹²³⁷ J. C .S. Musaazi, *Theory and practice of educational administration* (London : The Macmillan, 1982), 171-174.

ตั้งความมุ่งหมายในการทำงานเพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด) การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ 8) ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมี ความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย 9) การบริหารคน (people) ได้แก่ ยอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก 10) ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ ลักษณะความรักองค์กรของหน่วยงานอาจจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลายๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ 1) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะใช้เวลาในการทำงานมากทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน 2) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้ลึกซึ้งมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์กร และคุณค่าที่ได้รับ 3) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์กร โดยให้ผูปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ¹²³⁸

เทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง และความทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ และความอดทน ความมีจินตนาการ 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงานและ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ¹²³⁹

เบส (Bass) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี โดยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของสต็อกคิล (Stogdill) ไว้ ดังนี้คือ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบาย

¹²³⁸ Thomas J. Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," **Educational Leadership** 39, 5 (February 1982), 330-336.

¹²³⁹ L.R. Trewatha and M. G. Newport, **Management** (Texas : business Publication, 1982), 388.

ได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะที่เดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping แม้มีรูปร่างเล็ก แต่ก็เป็นผู้ยิ่งใหญ่ได้ 2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วยการศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลง สถานภาพทางสังคม (mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อ ได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า 3) คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่า จะต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาประกอบก็ตาม 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้ และ 6) คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)¹²⁴⁰

การ์ดเนอร์ (Gardner) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำ ควรประกอบไปด้วยการมีสุขภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัด สินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน¹²⁴¹

แมกนุสัน (Magnuson) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรณญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีความไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น และ 2) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมาย

¹²⁴⁰ Bernard M. Bass, **Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications**, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990), 79-81.

¹²⁴¹ John W. Gardner, **On Leadership** (New York: A Division of Macmillan, 1990), 46.

งานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม¹²⁴²

โรเจอร์ (Rogers) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางความคิดไว้ว่ามีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารจากภายนอก โดยผู้นำทางความคิดจะเข้าถึงสื่อมวลชนได้ง่ายและเชื่อมโยงความคิดใหม่ ๆ จากระบบสังคมสู่หน่วยงาน 2) เข้าถึงผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำทางความคิดจะสามารถกระจายข่าวสารนวัตกรรมไปสู่สังคมได้ ต้องมีเครือข่ายการติดต่อกับผู้อื่นในสังคมได้ 3) มีสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ผู้ตามโดยทั่วไปจะแสวงหาผู้นำทางความคิดที่มีสภาพที่สูงกว่าตน และ 4) มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทางความคิดเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ฝักใฝ่ระเบียบหรือจารีตประเพณีทางสังคม¹²⁴³

เฮลลriegel และคณะ (Hellriegel and Others) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่าคุณสมบัติของผู้นำต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ และได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Creating a Vision) มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และมีการร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับเป้าหมายนั้น และจะพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล 2) มีความสามารถในการสื่อสาร (Meaning through Communication) 3) มอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผลผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งผู้นำให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย และ 4) เข้าใจตนเอง (Self-Understanding) โดยรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตนเองและเป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น¹²⁴⁴

ทิมมและปีเตอร์สัน (Timm and Peterson) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นปรารถนา ซึ่งเป็นผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 37,000 คน ในปี ค.ศ. 1997-1998 ว่ามี 11 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) มีความสามารถในการสื่อสาร (Effectively Communicate) รวมถึงมีความสามารถในการรับฟังด้วย 2) มีคุณธรรม (Exhibit Integrity) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และน่าไว้วางใจ (Trustworthy) 3) มีความสนุกสนานกับการทำงานเป็นทีม (Enjoy Team Work) ผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา และสามารถทำงานร่วมกับพวกเขาได้เป็นอย่างดี 4) มีวิสัยทัศน์ (Be Visionary) และบอกกล่าววิสัยทัศน์นั้นต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะนำทีมงานไปสู่วิสัยทัศน์นั้น 5) กล้าตัดสินใจ (Make Decisions) มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี 6) ใส่ใจต่อความรู้สึกของ

¹²⁴²W. G. Magnuson, **The Characteristics of Successful School Business Managers** (Los Angeles : University of Southern California, 1991), 78-91.

¹²⁴³Lyman C. Rogers, **On Becoming a Person** (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1995), 293.

¹²⁴⁴Don Hellriegel, John W. Slocum and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 8th ed. (Ohio : South-Western College Publishing, 1998), 303-304.

ผู้ปฏิบัติงาน (Demonstrate Caring) รวมทั้งมีความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้วย 7) เป็นแบบอย่างที่ดีได้ (Be a Model) ซึ่งมีความสำคัญคือจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 8) อุทิศตนเองให้กับงาน (Be Dedicated) และทำงานหนักเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 9) สามารถจูงใจผู้อื่นได้ (Be a Motivator) 10) มีความเชี่ยวชาญ (Be Expert) มีความรู้ มีความสามารถ และมีความเฉลียวฉลาด และ 11) มีความกล้าหาญ (Be Courageous) และกล้าที่จะยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง¹²⁴⁵

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีความอดทน และ 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป¹²⁴⁶

โกเมซ-เมเจีย และบาลกิน (Gomez-Mejia and Balkin) ได้แสดงทัศนะถึงคุณลักษณะและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีไว้ว่ามีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย 3) มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และ 4) มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skills) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน¹²⁴⁷

เดสเลอร์ (Dessler) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ว่ามีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีแรงจูงใจ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ 2) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มียุทธิพลเหนือผู้อื่น 3) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม 4) มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการ

¹²⁴⁵Paul R. Timm and Brent D. Peterson, **People at Work : Human Behavior in Organizations**, 5th ed. (New York : South-Western Publishing, 2000),147-150.

¹²⁴⁶Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 396-397.

¹²⁴⁷Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, **Management** (New York : McGraw-Hill Book Company,2002), 287.

ตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้นำ 5) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด และ 6) รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม¹²⁴⁸

เฟรดเคอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความปรารถนาความสำเร็จ (a desire for achievement) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จต้องการให้กิจการสำเร็จเร็วกว่าคนอื่น ๆ 2) ความปรารถนาความเปลี่ยนแปลง (a desire for mobility) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งในองกรงานและสังคม 3) ความตั้งใจยอมรับอำนาจตามตัวหนังสือ (a willingness to accept figures of authority) หมายความว่า ผู้บริหารที่พบความสำเร็จมองอำนาจเสมือนเป็นสิ่งจำเป็นและการกระทำประโยชน์ไม่ใช่การทำโทษ 4) ความสามารถในการตัดสินใจได้แน่นอน (decisiveness) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จมีความตั้งใจที่จะทำการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญและได้ทันเวลา 5) ความกลัวความล้มเหลวคงที่ (constant fear failure) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จจะมีความกลัว ความล้มเหลวมากในขณะที่เขากำลังได้เข้าไปสู่ความสำเร็จ 6) ความกล้าแสดงออก (assertiveness) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จโดยทั่วไปจะพบวิธีแสดงออกตามทัศนะของตัวเอง และ 7) ความเอาใจจริงเอาใจ (practicality) ผู้บริหารที่พบความสำเร็จจะค้นหาและพัฒนาความจริงเพื่อให้งานเด่น¹²⁴⁹

นพดล เจนอักษร ได้เสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะสร้างวิสัยทัศน์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการคิดคาดคะเน เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคต 2) มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) มีความสามารถวิเคราะห์องค์กรที่ดี รู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์กร 4) เป็นผู้ไวต่อความเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ และ 5) ใจกว้าง สามารถรับประสบการณ์ใหม่และส่งเสริมผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ประการสุดท้ายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จตลอดเวลา¹²⁵⁰

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theory)

ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและ

¹²⁴⁸ Gary Dessler, *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), 256-258.

¹²⁴⁹ ดนัย เทียนพุ่ม, *ส่องโลกทัศน์นักบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534), 261.

¹²⁵⁰ นพดล เจนอักษร, “วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา,” *สารบทความทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารการศึกษา* (ชัชนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2540): 59-60.

ทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้สามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้

2.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) กล่าวคือ เลวิน, ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit and White) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1938 และได้ผลสรุปเมื่อปี ค.ศ. 1939 โดยการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ซึ่งได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ คือ¹²⁵¹ 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (autocratic) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชางจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) กล่าวคือ ดร.แคโรล ชาร์ตล (Dr. Carroll L. Shartle) ได้เริ่มทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ต่อมาปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K. Hemplill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และภายหลังได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ เป็นต้น ด้วยการวัดดังกล่าวทำให้สามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำได้ใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ¹²⁵²

2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) กล่าวคือ การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดย เรนซิส ลีเคอร์ธ (Rensis

¹²⁵¹F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, **Educational administration : concept and practices**, 2nd ed. (Belmont : Wadsworth Publishing,1996), 82.

¹²⁵²Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), 300.

Likert) และคณะ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล ผลการศึกษาทำให้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงาน โดยให้ความสำคัญที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสำคัญต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล และ 2) ผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงาน โดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ¹²⁵³ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ 1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ และ 3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง ในการทำวิจัยต่อๆ มา ลิเคอร์ท พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ¹²⁵⁴

2.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) กล่าวคือ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เริ่มในปี ค.ศ. 1974 โดยการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ภายใต้การนำของ ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) ซึ่งเป็นการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมีซิแกน โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) และแบบมุ่งสังคม (Social leader)¹²⁵⁵ ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่นักที่เพื่อนรักมากที่สุด

2.5 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเร็ดดิน กล่าวคือ วิลเลียม เจ เร็ดดิน (W. J. Reddin) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ข้างต้น ที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ โดยที่เร็ดดิน (Reddin) ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติเพื่อจะให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Tri-Dimension

¹²⁵³Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), 302.

¹²⁵⁴เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-33-4-34.

¹²⁵⁵Robert F. Bales, “In Conference,” **Harvard Business Review** 32, 2 (March-April 1954): 44-50.

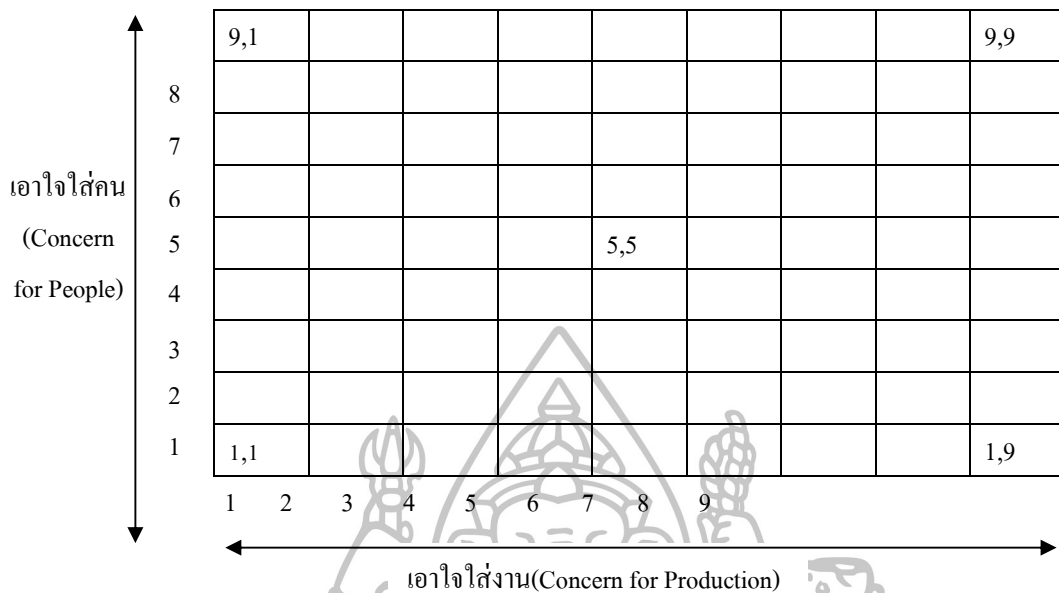
Theory) ซึ่งประกอบด้วย 1) มิติมุ่งงาน (task oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (relation oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความ เป็นมิตรมีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ 3) มิติมุ่งผลิตผล (effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย¹²⁵⁶ ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ แบบที่มีประสิทธิผลสูง และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ และแต่ละแบบก็จำแนกย่อยออกไปอีกได้ 8 แบบ ดังนี้คือ 1) แบบที่มีประสิทธิผลสูงจำแนกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้ บุกงาน (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive) และ 2) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำแนกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ทันท่า (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) และ แบบผู้ ประนีประนอม (Compromiser)¹²⁵⁷

2.6 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวคือ เบลคและมูตัน ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้ทำการพัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและได้นำมาใช้งานจริง โดยการ สร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำ ในลักษณะที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตารางภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตารางการบริหาร (Managerial Grid) ดังปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้



¹²⁵⁶William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York: McGraw-Hill, 1970), 112.

¹²⁵⁷Ibid., 114.



แผนภูมิที่ 30 แผนภูมิแสดงพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence** (Houston : Gulf Publishing Co.,1985), 12.

แผนภูมิได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับ ความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงสุด ซึ่งจะแสดงระดับ ความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Impoverished Management) อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร

ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่คน แต่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่า ผู้จัดการสโมสร (Country – Club Management) ซึ่งจะให้ความสำคัญและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสำคัญในผลงานน้อยมาก ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจะเกินไป

ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กรช่วยทำให้สำเร็จผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle of the Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น¹²⁵⁸

2.7 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเกตเซลและกูบ่า (Getzels and Guba) กล่าวคือ การศึกษานี้เกิดขึ้นจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของเกตเซลและกูบ่า (Getzels and Guba) ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่า การบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (homothetic dimension) และบุคลิกมิติ (ideographic dimension) สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (role) ของคนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น นอกจากนี้แต่ละสถาบันก็จะกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของแต่ละสถาบัน ส่วนบุคลิกมิติ นั้นประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน การศึกษาดังกล่าวนี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์กร ดังนี้คือ 1) ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (homothetic leadership style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญ คือการเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้คือ กฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด 2) ผู้นำแบบเน้นบุคคล (idiographic leadership style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคล ยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล และ 3) ผู้นำแบบผสมผสาน (transactional leadership style) ผู้นำแบบนี้ ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลิกมิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไปในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์¹²⁵⁹

2.8 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของแมกเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวคือ การศึกษานี้มีความเกี่ยวข้องกันกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่งแมกเกรเกอร์ ผู้เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา มีความเห็นว่า การทำงานกับคน จะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การศึกษาดังกล่าวนี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐาน

¹²⁵⁸ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ และ เสนต์ จุ้ยโต, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 166-168.

¹²⁵⁹ Jacob W. Getzels and Eugene G. Guba, *Social Behavior and the Administrative Process* (New York : McGraw-Hill,1957), 64.

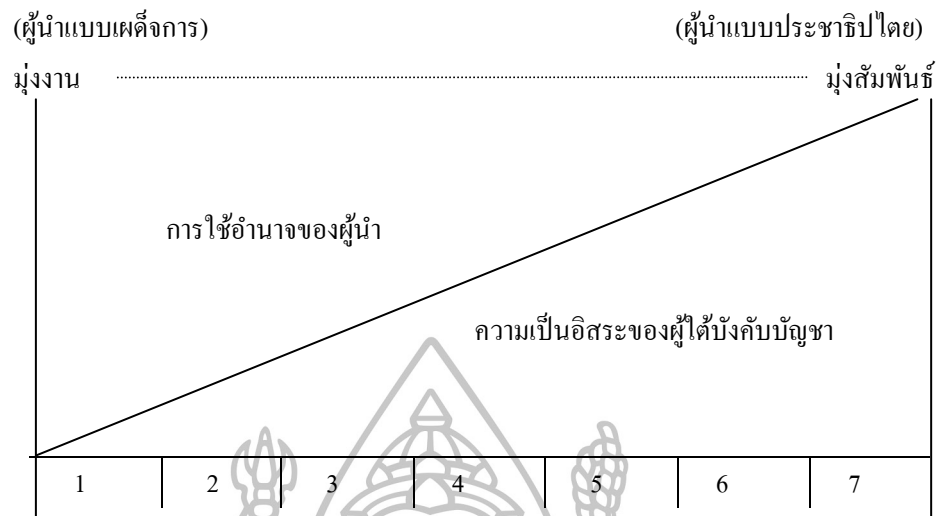
ธรรมชาติของมนุษย์แบบ X ซึ่งทฤษฎี X มีความเชื่อว่า พื้นฐานของคนนั้นไม่ชอบทำงาน พื้นฐานของคนนั้นขี้เกียจ อยากได้เงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และ 2) ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ Y ซึ่งทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองพื้นฐานของคนในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง¹²⁶⁰

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theory)

เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และทฤษฎีเชิงพฤติกรรมนั้นยังแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดยังไม่ได้ จึงได้เกิดทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theory) ขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของโรเบิร์ต ทันเนนบาว์มและ วาร์เรน ชมิทท์ (Robert Tannenbaum and Warren Schmidt) ทันเนนบาว์มและชมิทท์ได้เสนอแบบผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำนั้นจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ซึ่งตามแนวความคิดนี้ ผู้นำนั้นจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่ หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานมากจนเกินไป แต่จะเป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรที่จะมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะแรกแล้วจึงค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา ดังแผนภูมิต่อไปนี้

¹²⁶⁰Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise," in **Management of Organization Behavior**, eds. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972), 46–48.



แผนภูมิที่ 31 แผนภูมิแสดงแบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิดของทันเนนบาว์มและชมิทท์

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทําแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทําการตัดสินใจเอง
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้¹²⁶¹

ไปกำหนดไว้¹²⁶¹

ทั้งนี้ ทันเนนบาว์มและชมิทท์ได้เสนอสูตรประสิทธิผลของผู้นำไว้ดังนี้

$$E = f(I, f, s)$$

สูตรนี้สามารถอธิบายได้ว่า E คือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)¹²⁶² ดังนั้นการเลือกใช้แบบของผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ทันเนนบาว์มและชมิทท์ จึงได้แสดงทัศนะไว้ว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยเหล่านี้ คือ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำความเชื่อในตัวผู้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการแสดงออกแสดงความรักชอบ ความรู้และ

¹²⁶¹ สุเมธ เดียววิเศษ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาการ, 2527), 68.

¹²⁶² R. Tannenbaum and W. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review** 36 (March-April 1958): 95-101.

สติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ และ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบ ขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา¹²⁶³

3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler) การศึกษาตามทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ซึ่งตามแนวคิดประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ประการ¹²⁶⁴ คือ 1) แบบของผู้นำ ซึ่งการจำแนกแบบของผู้นำจะวัดลักษณะการติดต่อกับลูกน้องโดยใช้แบบทดสอบ Least-Preferred Co-Workers Test หรือเรียกโดยย่อว่า LPC ซึ่งคะแนนการทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบนั้นมีแรงจูงใจมุ่งงาน (task-motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ ((relationship-motivated) 2) สถานการณ์ สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ การใช้อำนาจในตำแหน่งผู้นำ โครงสร้างภารกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โดยมีรายละเอียด ดังนี้คือ 2.1) การใช้อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่ถือการมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก 2.2) การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยืดหยุ่นซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก และ 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relation) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่น่าเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี¹²⁶⁵

ฟิลด์เลอร์ใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ของสถานการณ์สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ง่ายปานกลาง จนถึงยากที่ผู้นำจะควบคุม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังนี้คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็นดีกับไม่ดี 2) โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน และ 3) อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

¹²⁶³ สุเมธ เดียววิเศษ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ศิลปบรรณาการ, 2527), 68.

¹²⁶⁴ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-37.

¹²⁶⁵ F. Fiedler and M. Chemers, **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept**, 2nd ed. (New York : John Wiley & sons, 1984), 45-49.

ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำ	พอใจมาก		ปานกลาง			ไม่พอใจมาก		
	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ระดับของการควบคุม								
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

แผนภูมิที่ 32 แผนภูมิแสดงการจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟิลด์เลอร์
ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2544), 103.

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่าการควบคุมอยู่ในระดับสูง ในสถานการณ์ที่ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย การศึกษาตามแนวคิดนี้จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์อย่างไร ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดนี้ได้ดังนี้ 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (มี LPC สูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ คือสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของของเฮาส์ (House) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นรูปแบบการวิเคราะห์เส้นทาง-เป้าหมายนั้นถูกปรับปรุงพัฒนาโดย เฮาส์และคณะ (House and Others) โดยอาศัยแนวคิดของอีแวนส์ (Evans) หรือเรียกโดยทั่วไปว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดยทฤษฎีนี้มุ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาความสำเร็จของงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลในความหมายของทฤษฎีนี้ก็คือ ผู้นำที่สามารถเพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และสามารถยกระดับแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั่นเอง ดังนั้นหลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น

จูงใจผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาโดยวิธีวางแผนทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเองไปพร้อมๆ กัน¹²⁶⁶

เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้นำนั้นสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ตามได้ โดยการเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัล ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นๆ ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจโดยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายต่อการทำให้สำเร็จของผู้ปฏิบัติ ผู้นำนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทาง หรือเป็นที่เลี้ยงคอบดูแล นอกเหนือจากนั้นแล้วยังสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวเองมีความน่าสนใจยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานที่ทำ ซึ่งตามทฤษฎีนี้ผู้นำต้องเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกันด้วย โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังนี้คือ 1) ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนมีความชัดเจน (Path clarification) กล่าวคือ การที่ผู้นำทำความเข้าใจกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร และ 2) ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ กล่าวคือ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน ซึ่งหมายถึง ผู้ตามต้องการรางวัลเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เป็นต้นว่า การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น¹²⁶⁷

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท¹²⁶⁸ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำคำนึงถึงผู้อื่นคล้าย ๆ กับมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ โดยกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถ

¹²⁶⁶Robert J. House, "A Path Goal Theory of Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 1, 3 (September 1971): 321-338.

¹²⁶⁷Robert I. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory and Leadership," *Journal of Contemporary Business* 3, 4 (Autumn 1974): 81-97.

¹²⁶⁸Ibid.

ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

สำหรับสถานการณ์นั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกันกับสถานการณ์ ตัวแปรในด้านสถานการณ์ (Situation Factors) ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของบุคลิกภาพ และ 2) ความกดดันและการเรียกร้องจากสภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระดับของความเป็นพิธีการ (Formalization) และกลุ่มทำงาน (Work Group)¹²⁶⁹

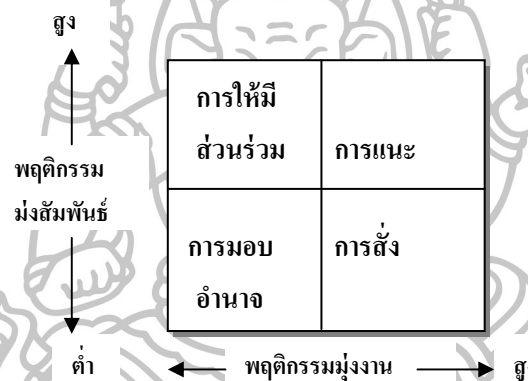
ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบซึ่งนำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอดทนอดกลั้น หรือภารกิจอันไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน¹²⁷⁰

3.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอริชเชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชเชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) เรียกโดยทั่วไปว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-Cycle Theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไร มากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้นจึงเหมาะสมในการใช้ฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย ทฤษฎีได้พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยตั้งอยู่บนความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็น

¹²⁶⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-69.

¹²⁷⁰ Fred Luthans, “Successful vs. effective real managers,” *Academy of Management Executive* 2, 2 (May 1988): 127-132.

ตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ลักษณะเด่นของทฤษฎีนี้มีอยู่ 2 ประการ คือ 1) ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม และ 2) เนื่องจากทฤษฎีนี้ อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ เฮอร์เซย์และเบลนชาร์ดได้นำผลการศึกษากว่าผู้นำที่ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของเรดคิน กล่าวคือ พฤติกรรม 2 แบบ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรม มุ่งงาน (task behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relation behavior) มาสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบ สั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ 2) แบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย 3) แบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ และ 4) แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ซึ่งแต่ละแบบของภาวะผู้นำ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ สามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 33 แผนภูมิแสดงแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เซย์และเบลนชาร์ด
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับ ปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-74.

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ ธรรมชาติของสถานการณ์ (Situation) ซึ่งวุฒิภาวะนี้หมายถึง 1) ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัย ที่จะปฏิบัติได้ 2) ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ และ 3) ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม¹²⁷¹

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะ ไปสู่ไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่ง สถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ ระดับวุฒิภาวะในที่นี้เป็น ระดับวุฒิภาวะของบุคคลในกลุ่มหรือระดับวุฒิภาวะของกลุ่มในภาพรวม ซึ่งการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้

¹²⁷¹Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior:**

ตามนั้นผู้นำจะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่างคือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity)¹²⁷²

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานนั้น เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

M1 หมายถึง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย

M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง

M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก

M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

สำหรับวุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ

M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง

M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ

M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้กล่าวถึงคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้อย่างกว้างๆ โดยแสดงให้เห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายและเงื่อนไขทางจิตวิทยา โดยนิยามว่า ประสิทธิภาพ มีความหมายรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย¹²⁷³ โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ 1) ผลผลิต (productivity) และการปฏิบัติงาน 2) สภาพของทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

อนึ่งเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแล้วผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังต่อไปนี้คือ¹²⁷⁴ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 2) ภาวะผู้นำแบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย เหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง 3) ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

¹²⁷²Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **The Essentials of Situational Leadership** (Escondido, California: Leadership StudiesProductions, Inc.,1980), 74.

¹²⁷³Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall.1982), 106-124.

¹²⁷⁴Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **The Essentials of Situational Leadership** (Escondido, California: Leadership StudiesProductions, Inc.,1980), 72-74.

ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง ดังนั้นเมื่อมองโดยภาพรวมแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดนั้นแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ส่วนสถานการณ์ตามสถานการณ์นี้พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ ความสามารถ (ability) และ ความเต็มใจ (willingness) และเพื่อให้เข้าใจถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม ระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

		ความเต็มใจในการทำงาน	
		เต็มใจ	ไม่เต็มใจ
ความสามารถในการทำงาน	มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
	มีน้อย	แบบการแนะ	แบบการสั่ง

แผนภูมิที่ 34 แผนภูมิแสดงข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-79.

จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้นสามารถกล่าวสรุปได้ดังนี้คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน 2) ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน 4) ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน¹²⁷⁵

¹²⁷⁵ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-73-4-79.

3.5 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton) วรูมและยัตตันได้นำเสนอรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ โดยได้แนวคิดมาจากทันทันเนบาว์มและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ 5 รูปแบบด้วยกัน โดยพิจารณาเรียงลำดับตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุ A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังนี้คือ 1) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเองมีแล้วเท่านั้น (autocratic decision I:AI) 2) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (autocratic decision II:AII) 3) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (consultative I: CI) 4) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (consultative II:CII) และ 5) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (group decision : GII) รูปแบบผู้นำทั้ง 5 เหล่านี้จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน¹²⁷⁶

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้เป็นผลงานการศึกษาพัฒนาของดาวนด์ตัน (Downton) เบออร์น (Burns) และแบส (Bass) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างก็พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน คือ “ผู้นำจะให้อะไรบ้างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด ซึ่งลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้คือ 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับ

¹²⁷⁶Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed. (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), 308-309.

สิ่งที่ต้องการทราบเท่าที่เขาจะทำงานได้ผล 2) แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน และ 3) ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ¹²⁷⁷

ทั้งนี้แบบสได้ทำการวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนนั้น มี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย¹²⁷⁸ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเสริมแรง (reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม อาจชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) และเป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่

2. การบริหารแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบ คือ การตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (laissez faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้น จะปล่อยให้งานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอด และไม่ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งแบบรับ (passive) และแบบรุก (active) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรับนั้นเป็นการบริหาร โดยการวางเฉย ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม รักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาด ผู้นำจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะเป็นไปทางลบ ผู้ตามอาจถูกตำหนิ และในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรุกเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกัน ไว้ดีกว่าแก้ไข เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไรงานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเชิงรุกนี้ มีความคล้ายกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House)

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพนั้น เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และการกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วน

¹²⁷⁷ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990), 10.

¹²⁷⁸ John J. Hater and Bernard M. Bass, "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership," **Journal of Applied Psychology** 73, 4 (Nov 1988): 696; Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990), 19-20.

คน โดยมองจากประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม¹²⁷⁹ และจากการวิจัยของเบส (Bass,1985) ได้ผลยืนยันว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่องานและต่อองค์กร พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้คือ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ 4) ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ขกย่องยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ¹²⁸⁰

ผลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ขกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ 2) พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ ขององค์กรและเพื่อส่วนรวม และ 3) พัฒนาให้ผู้ตามมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน¹²⁸¹ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะของผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล¹²⁸²

จากการวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสนาหา การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน¹²⁸³ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้คือ

¹²⁷⁹Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Leadership: Learning to Share the Vision," **Organizational Dynamics** 18, 3 (winter 1990): 21.

¹²⁸⁰Philip R. Harris, **High Performance Leadership: Strategic for Maximum career Productivity** (Illinois: Scott, Foresman,1989), 9.

¹²⁸¹Gary A. Yukl, **Leadership in Organizational**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1989), 211; Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,1990), 10.

¹²⁸²Noel M. Tichy and Mary A. Devanna, "The transformational leader," **Training & Development Journal** 40, 7 (July 1986), 27-32.

¹²⁸³Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,1990), 19.

1. ความเสน่ห์หา (charisma) คำว่า “charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์หาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformational process) ที่จะทำให้อันที่ผู้น้อยอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ซึ่งเบส (Bass) ได้อธิบายไว้ว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หานั้น ดูจากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำ ที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย คลองใจให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทางในการ ไปสู่เป้าหมายนั้น¹²⁸⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮาส์ (House, 1977) ได้อธิบายถึงตัวบ่งชี้ที่จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หาหรือไม่ไว้ดังนี้คือ 1) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ 2) ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ 3) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4) ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ 5) ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ 6) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร 7) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ 8) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮาส์ยัง แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์หา มีลักษณะดังนี้คือ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์¹²⁸⁵

ทั้งนี้เบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ให้กว้างขวางขึ้นโดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่ห์หานั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อศรัทธาและนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่ห์หาจะพบในองค์กรที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า มากกว่าองค์กรที่มีความสำเร็จสูง ซึ่งเมื่อก้าวโดยสรุปนั้น ความเสน่ห์หาในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่ห์หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม¹²⁸⁶

2. การคลองใจ (inspiration) การคลองใจมีความใกล้ชิดกับความเสน่ห์หา เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่ห์หาจะคลองใจผู้ตาม โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่

¹²⁸⁴ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation** (New York: Free Press, 1985), 43.

¹²⁸⁵ Gary A. Yukl, **Leadership in Organizational**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1989), 206-207.

¹²⁸⁶ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990), 19.

ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น¹²⁸⁷ การคล้อยตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (emotional support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคล้อยตามเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ดังนี้คือ 1) สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม 2) ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ และ 3) สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ¹²⁸⁸ เมื่อก้าวโดยสรุปนั้น ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะคล้อยตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้¹²⁸⁹

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้นผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหามีเหตุผล ซึ่งเมื่อก้าวโดยสรุปนั้น ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า หรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตน ของผู้นำและขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์¹²⁹⁰

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ (consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ซึ่งการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหาในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานนั้นจะมีทั้งคนวงใน (inner circle members) และคนวงนอก (outer circle members) คนวงในเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก¹²⁹¹ ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือคนวงนอก เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน ซึ่งเมื่อก้าวโดยสรุปแล้วในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนี้ ผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ

¹²⁸⁷ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18, 3 (winter 1990): 21.

¹²⁸⁸ William A. Cohen, *The Art of Leadership* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1990), 58–60.

¹²⁸⁹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990), 19.

¹²⁹⁰ Ibid.

¹²⁹¹ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: Free Press, 1985), 94–95.

ของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้วยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง¹²⁹²

แนวคิดของเบอร์นและของแบสเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใ้ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ¹²⁹³ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็ เพราะว่ามี ความสามารถที่จะคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชายกเกณฑ์ของความสำเร้จให้มีระดับสูงขึ้น และสามารถ ช่วยแก้ปัญหาลได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ

1. แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น

2. ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหของตนเองและของผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (leadership as bartering) โดยการ "ให้" อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ "รับ" อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น แลกการทำงานให้ดีกว่าการขึ้นเงินเดือน และประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตา และเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ สำหรับลักษณะเด่นของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง(leadership as building) เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง สักดิ์ศรี เกียรติยศและความสำเร้จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะเด่น

¹²⁹²Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,1990), 19.

¹²⁹³Bruce J. Avolio, David A. Waldman, and Walter O. Einstein, "Transformational leadership in a management simulation game: Impacting the bottom line," **Journal of Group and Organizational Studies** 13, 1 (1988): 59-80.

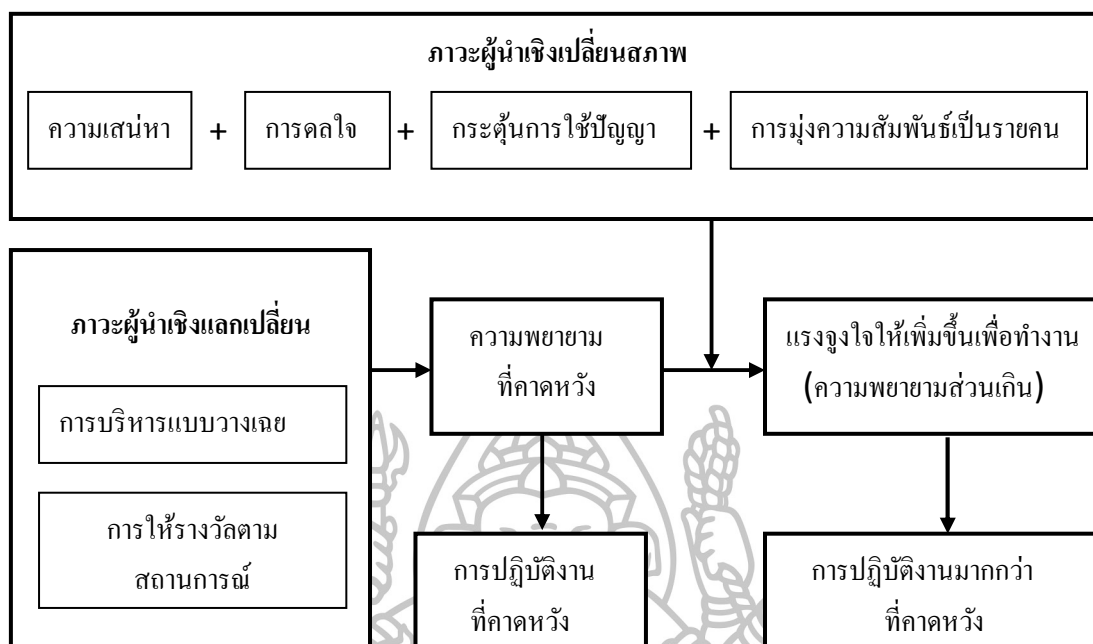
อีกอย่างหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (leadership as bonding) ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคคล บริหาร โดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบัน มิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพสามารถสรุปออกเป็นตารางแสดงถึงความแตกต่างได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ
<ol style="list-style-type: none"> รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร จึงบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการ และความปรารถนาเหล่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีความพยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> ยกระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัย ไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานให้ดีขึ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-48.

แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ จะมีความแตกต่างกันบ้าง ในขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แต่จริงนั้นภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดี จะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าความคาดหวังไว้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้¹²⁹⁴

¹²⁹⁴Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,1990), 12.



แผนภูมิที่ 35 แผนภูมิแสดงการส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับ
ปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-49.

จากแผนภูมิจะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความ
พยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้
มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้¹²⁹⁵

4.6 มนุษย์สัมพันธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ไว้ว่า เป็นนาม
หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน¹²⁹⁶ นักวิชาการหลาย
ท่าน เช่น ไมเออร์ (Maier,1958) ฟลิปโป (Flippo,1966) เกลเลอร์แมน (Gellerman,1966) เดวิส (Davis,1972) ไซมัส
และแอนเดอร์สัน (Thomas and Anderson,1972) แลร์ด (Laird,1975) คาร์วัล (Carval,1980) เอลเลนสัน
(Ellenson,1982) ฟิลตัน (Filton,1982) ฟูลเมอร์ (Fulmer,1983) ดูบริน (Dubrin,1984) เดสส์เลอร์ (Dessler,1986)
ฮอดเก็ตต์ (Hodgetts,1986) สก็อตต์ (Scott,1989) เบนตัน (Benton,1995) และ ฮัลโลแรน (Halloran, 1995 เป็นต้น
ได้ให้ความหมายไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า มนุษย์สัมพันธ์(Human Relation)นั้น หมายถึง

¹²⁹⁵ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 4-39-4-49.

¹²⁹⁶ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์
2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในทางสังคมระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การดำเนินชีวิตร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น หรือการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม

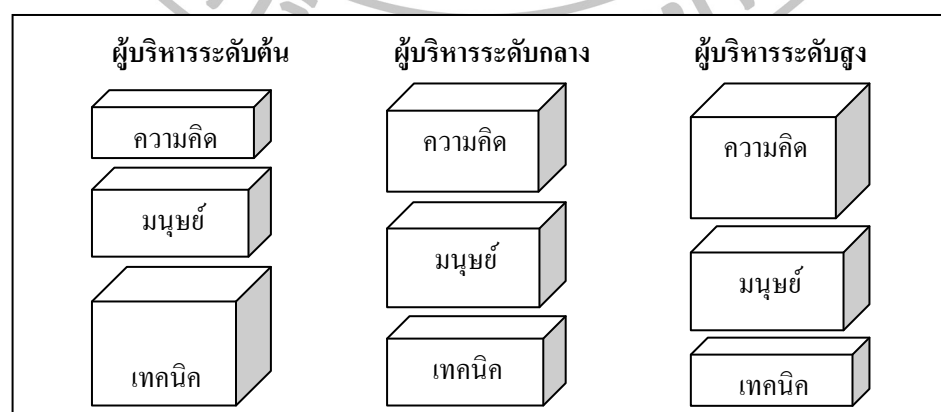
ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีทักษะบางอย่างที่จำเป็นต่อการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้เสนอทักษะทางการบริหารที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ ตัวอย่างของความสามารถทางเทคนิคนี้ คือ การเขียนคอมพิวเตอร์ โปรแกรม การวิเคราะห์สถิติทางการตลาด การทำบัญชี และการสัญญาทางกฎหมาย เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคจะเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถใช้เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิค เพื่อการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต วิศวกรรม หรือการเงิน

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skills) คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การจูงใจและการกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ดังนั้นความสามารถทางมนุษยจะเป็นความเชี่ยวชาญทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษยจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกด้วยตัวพวกเขาเองโดยไม่เกรงกลัวที่จะถูกเยาะเย้ย และการกระตุ้นการมีส่วนร่วม

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) คือความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์กร โดยส่วนรวมมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนนี้ลง ณ ระดับที่ทางเลือกของการกระทำที่เจาะจงสามารถกำหนดขึ้นมาได้

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จจะต้องมีระดับความเชี่ยวชาญที่สูงทั้ง 3 ด้าน และทักษะแต่ละอย่างจะมีความสำคัญแตกต่างกันตามระดับการบริหารภายในองค์กรด้วย ซึ่งโดยทั่วไป ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น ทักษะทางด้านมนุษยจะมีความสำคัญเท่าเทียมกันต่อผู้บริหารทุกระดับ และทักษะทางด้านความคิดจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง นำแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 36 แผนภูมิแสดงทักษะทางการบริหารที่จำเป็นแตกต่างกันตามระดับการบริหาร

ที่มา: สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2546), 23.

ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะทางมนุษย์ที่เข้มแข็งเพราะว่าพวกเขาจะต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคล โดยข้อเท็จจริงแล้วมีผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารทุกระดับได้ประเมินว่าทักษะทางมนุษย์จะมีความสำคัญที่สุดต่อผลการดำเนินงานที่ดี¹²⁹⁷

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย์ไว้อีกว่า ทักษะด้านมนุษย์นั้นเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วยความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจคนและมีศิลปะฝึกคนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี¹²⁹⁸

อัลฟองโซ และคนอื่นๆ (Alfonso and others) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึงความสามารถในการเข้ากับคนหรือมีมนุษยสัมพันธ์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดเห็นของผู้อื่น และการประนีประนอมเพื่อนร่วมงาน¹²⁹⁹

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย์เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่มสิ่งที่จำ เป็นต่อทักษะนี้อย่างยิ่ง ได้แก่ความเข้าใจตนเองและการยอมรับเป็นอย่างดี และเห็นคุณค่า ความสำคัญของบุคคล ความหนักแน่นและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิก กลุ่มพลวัต ความต้องการของมนุษย์ การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัดการความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ¹³⁰⁰

แฮร์ริส (Harris) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย์ได้แก่ ความเข้าใจอกเข้าใจ การรู้จัก สัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำ อภิปรายความสามารถสะท้อนความรู้สึกละและความคิด การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ¹³⁰¹

¹²⁹⁷ สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2546), 23-25.

¹²⁹⁸ Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33 (January-February 1955) : 22-42.

¹²⁹⁹ Robert J. Alfonso and others, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-338.

¹³⁰⁰ Robert J. Sergiovanni, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

¹³⁰¹ Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

โบวี และคณะ (Bovee and others) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม ผู้บริหารไม่ว่าระดับใดต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องอาศัยคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยสนับสนุนให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย¹³⁰²

เกลเลอร์แมน (Gellerman) ได้อธิบายเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งถ้าหากว่ามีความสัมพันธ์อันดีจะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน จะยังผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าขาดสัมพันธภาพที่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกัน และส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์กรล้มเหลวได้¹³⁰³

ศจี อนันต์นพคุณ ได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่างมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารไว้ดังนี้คือ 1) บุคลากรในองค์กรส่วนแต่มีความแตกต่างทั้งด้านภูมิหลัง ความต้องการ สติปัญญา อารมณ์และความรู้สึก ผู้บริหารจึงต้องรู้หลักในการครองใจคน และหลักในการสนองตอบ ความต้องการนั้นคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน 2) ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีหน้าที่ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและติดต่อกับบุคคลภายนอกหน่วยงานเสมอ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี 3) ผลการวิจัยส่วนมากพบว่า สาเหตุที่บุคคลทำงานแล้วไม่ได้เลื่อนฐานะ ถูกปลดออกจากงานนั้นเพราะขาดความสามารถในการเข้ากับคนมากกว่าขาดความรู้ในการทำงาน ฉะนั้น มนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชา 4) มนุษยสัมพันธ์ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้คนรักคนและคนรักงาน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันระหว่างคนกับคน และคนกับงาน องค์กรจึงสามารถอยู่ได้เป็นปึกแผ่น ไม่มีความแตกต่าง แบ่งพวกหรือทะเลาะวิวาทกัน และ 5) มนุษยสัมพันธ์ช่วยเสริมสร้างน้ำใจ และผลงานสัมพันธภาพในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น ถ้าหากใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ดี และถูกต้อง มนุษยสัมพันธ์จึงมีความหมายต่อการบริหารงานอย่างกว้างขวาง¹³⁰⁴

กาญจนา คุณารักษ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารไว้ว่า การปฏิบัติงานไม่ว่าเป็นหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ย่อมต้องการความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานหรือขององค์กร และความเป็นกันเองย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกเหมือนญาติ ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่า มีความสามารถในการครองใจคน จึงนับได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร 5 ประการ ดังนี้คือ 1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม 2) ก่อให้เกิดความพอใจ ยินดี และความร่วมมือในการทำงาน 3) ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ซึ่งกันและกัน 4) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และ 5) ก่อให้เกิดความสำคัญในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน¹³⁰⁵

¹³⁰²Bovee, C. L., and Others, **Management** (New York: McGraw-Hill, Inc, 1993), 21-23.

¹³⁰³Saul W. Gellerman, **The management of Human Relations** (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1996), 23.

¹³⁰⁴ศจี อนันต์นพคุณ, **กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ** (สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค, 2542), 38-39.

¹³⁰⁵กาญจนา คุณารักษ์, **มนุษยสัมพันธ์** (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527), 86-87.

อรุณ รักธรรม ได้แสดงทัศนะถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษย์เราทุกคนนั้นย่อมปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข คงไม่มีใครอยากอยู่ร่วมกับผู้อื่นหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นทุกข์ โดยเฉพาะเมื่อไปถึงที่ทำงานแล้ว คงไม่มีใครอยากทะเลาะโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกันข้ามมนุษย์ทุกคนอยากอยู่กับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานอย่างอบอุ่นและมีความสุข อยากมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในที่ทำงาน แต่กระนั้นก็มีมักจะพบว่ามีคนอยู่อีกจำนวนหนึ่งที่มีความขัดแย้งทะเลาะโต้เถียงและบาดหมางซึ่งกันและกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะเขาเหล่านั้นขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือบางคนอาจจะมีความรู้ในหลักการที่ดีแล้ว แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ หรือนำไปปฏิบัติแต่ขาดศิลปะในการใช้ที่เหมาะสมถูกต้อง ฉะนั้นหากทุกคนในองค์กรได้รับหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและนำไปใช้อย่างเหมาะสมโดยสม่ำเสมอแล้ว ก็จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข¹³⁰⁶

วิจิตร อวาระกุล ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นการสร้างมิตรทำให้การคบหาสมาคมในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น คือเป็นกิจการงานส่วนตัวของบุคคลที่ต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการพัฒนาอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยใจคอ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน¹³⁰⁷

สมพร สุทัศนีย์ ได้แสดงทัศนะถึงประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า หากผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากในองค์กร ดังนี้คือ 1) ทำให้เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ในด้านต่างๆ 2) ทำให้เข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่เหมือนกันและแตกต่างกันได้ 3) ทำให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น 4) ทำให้เกิดความรักใคร่ เชื้อถือ สรรพจากบุคคลในองค์กร และสังคมได้ 5) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ 6) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานลงได้ 7) ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวรักองค์กรและทำให้องค์กรมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น 8) เป็นปัจจัยสำคัญในการประสานประโยชน์ของสังคมป้องกันและแก้ปัญหของสังคม 9) ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน พร้อมทั้งต่อสู้เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และ 10) ทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ¹³⁰⁸

ผุสดี พุกกะวัน ได้กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่การนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายระดับ ดังนี้คือ 1) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ถ้าทำตัวให้มีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น การร่วมมือ การประสานงาน ความเต็มใจทำงานก็ย่อมจะเกิดตามขึ้นมาเอง งานก็สำเร็จลุล่วงไปโดยเราไม่ต้องออกแรงมาก เรื่องนี้รวมตลอดไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของเราต่อผู้อื่นด้วย 2) ระหว่างคนในกลุ่ม ในปัจจุบันคนทำงานคนเดียวไม่ได้ ถ้าทำงานคนเดียวคนอื่นจะหาว่าผิดปกติ ทำงานไม่เป็น ดังนั้นคนฉลาดจึงต้องทำงานเป็นกลุ่ม ถ้าใคร

¹³⁰⁶อรุณ รักธรรม, มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :ป. สัมพันธ์พาณิชย์, 2533), 69.

¹³⁰⁷วิจิตร อวาระกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 11.

¹³⁰⁸สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 24.

สามารถรวมคนให้ทำงานเป็นกลุ่มได้หรือทำงานแทนคนได้นั้น นับว่าเป็นยอดคน เป็นคนทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ และ 3) ระหว่างองค์กรกับพนักงาน ลูกจ้าง หรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่งที่สร้างปัญหาให้แก่เศรษฐกิจและการบริหารงาน แรงงานสัมพันธ์ (Employee's Relation) จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างต่อลูกจ้าง ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลงไปได้ เมื่อไม่มีความเข้าใจระหว่างกันไม่ว่าในระดับไหน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ จากจุดเล็กไปหาจุดใหญ่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและการบริหารงานด้วย¹³⁰⁹

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้นสามารถนำเสนอโดยสรุปได้ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional analysis: T.A.)

ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ อีริก เบิร์น (Eric Berne) ทฤษฎีนี้ช่วยให้บุคคลรู้จักบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่นดีขึ้น เข้าใจในการติดต่อสื่อสาร เข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น และรู้จักนำความรู้จากทฤษฎีไปใช้ในการปรับตัวเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเบิร์นนับได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนั้นจำแนกได้เป็น 3 สภาวะ ได้แก่ 1) สภาวะแบบบิดามารดา (Parent State:P) ในสภาวะนี้อารมณ์ ทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกจะสะท้อนให้เห็นธรรมชาติของผู้เป็นพ่อแม่ ซึ่งอาจมี 2 ลักษณะ คือ ถ้าแสดงออกในลักษณะของความรักใคร่เอ็นดู ห่วงใยหวังดี และปลอบโยน จัดเป็นพฤติกรรมทางบวก แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามคือการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ ใช้อำนาจบังคับ ขอบอกคำสั่ง เข้ายึด ฉากกลาง ประชดประชันจัดเป็นพฤติกรรมในทางลบ 2) สภาวะแบบผู้ใหญ่ (Adult State:A) ในสภาวะความรู้สึก ทัศนคติ และแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นเหตุเป็นผลที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง มีจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงข้อดี ข้อจำกัด ปราศจากอคติ ไม่ใช้อารมณ์หรือความคิดเห็นส่วนตัว และตัดสินใจในลักษณะที่เป็นผู้มีวุฒิภาวะใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบ และ 3) สภาวะแบบเด็ก (Child State:C) ในสภาวะนี้ความรู้สึก ทัศนคติและแบบพฤติกรรมที่แสดงออกจะอยู่ในลักษณะที่ขาดวุฒิภาวะ ขาดเหตุผล ไม่มีความรับผิดชอบ แสดงอารมณ์ทั้งโกรธ ก้าวร้าว ร้องไห้ สนุกสนาน ร่าเริง สดชื่น อยากรู้อยากเห็น มีชีวิตชีวา เป็นต้น ซึ่งสภาวะดังกล่าวนี้มีอยู่ในบุคคลทุกคน ซึ่งบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมบิดามารดากับสภาวะผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลและสภาวะเป็นเด็ก แนวทางที่ใช้ในการพิจารณาพฤติกรรมของสภาวะต่างๆ คือ การมองดูที่บุคคลหรือตัวเราเอง¹³¹⁰

2. ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (The Johari-Windows theory)

ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) และ แฮร์รี่ อิงแฮม (Harry Ingham) โดยเชื่อว่า ไม่มีใครรู้จักตนเองได้อย่างถูกต้องแท้จริงได้ทั้งหมด จำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้อื่นมองแล้วบอกตัวเรา ซึ่งเปรียบเสมือนกระจกเงาที่จะทำให้เรารู้จักตนเอง การที่คนจะรู้จักตนเองหรือผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ทำได้โดยใช้หน้าต่างหัวใจ หรือ โจฮารี วินโดว์ (Johari Window) ซึ่งเป็นรูปแบบการตระหนักรู้การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้รู้จักตนเองและผู้อื่นให้ดียิ่งขึ้น โดยการสังเกตพฤติกรรมส่วนที่เปิดเผยของผู้อื่น และขยายส่วนที่เปิดเผยของตนเองให้กว้างขึ้นเพื่อจะทำให้ผู้อื่นเปิดเผยตนเองด้วย ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้

¹³⁰⁹ ผุสดี พุกกะวัน, มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ, 2548), 4.

¹³¹⁰ สุนันทนา เลหาพันธ์, การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์, 2544), 44.

	ตนเองรู้ Known to Self	ตนเองไม่รู้ Unknown to Self
ผู้อื่นรู้ Known to The Other	1. ส่วนที่เปิดเผย Public Area	2. ส่วนที่เป็นจุดบอด (Blind Area)
ผู้อื่นไม่รู้ Unknown to The Other	3. ส่วนที่ซ่อนเร้น Hidden Area	4. ส่วนที่ลึกลับ (Unconscious Area)

แผนภูมิที่ 37 แผนภูมิแสดงรูปแบบพฤติกรรมบุคคลแนวความคิดหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

ที่มา : สุนันทนา เลหาพันธ์, การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:ดี ดี บুকส์ โตร์, 2544), 143.

จากภาพประกอบที่ 3 สามารถอธิบายแต่ละส่วนได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนที่เปิดเผย (Public Area) หมายถึง พฤติกรรมเจตนา หรือบุคลิกลักษณะที่ทั้งตนเองและผู้อื่นก็รู้เหมือนกัน เช่น ชื่อ การแต่งกาย การพูดเสียงดัง เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นจุดบอด (Blind Area) หมายถึง พฤติกรรมหรือเจตนาที่แสดงโดยไม่รู้ตัวแต่ผู้อื่นสังเกตเห็นและรู้ได้ เช่น การพูดพร้อมกับขยี้คิ้วโดยไม่รู้ตัว เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ส่วนที่ซ่อนเร้น (Hidden Area) หมายถึง สิ่งที่ตนเองรู้แต่เก็บไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ เช่น ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้อื่น หรือความลับที่ตนเองปกปิดเอาไว้

ส่วนที่ 4 ส่วนที่ลึกลับ (Unconscious Area) หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่กระทำลงไป โดยทั้งที่ตนเองและผู้อื่นไม่รู้ เป็นบริเวณที่อาจเรียกได้ว่า ภาวะจิตใต้สำนึก

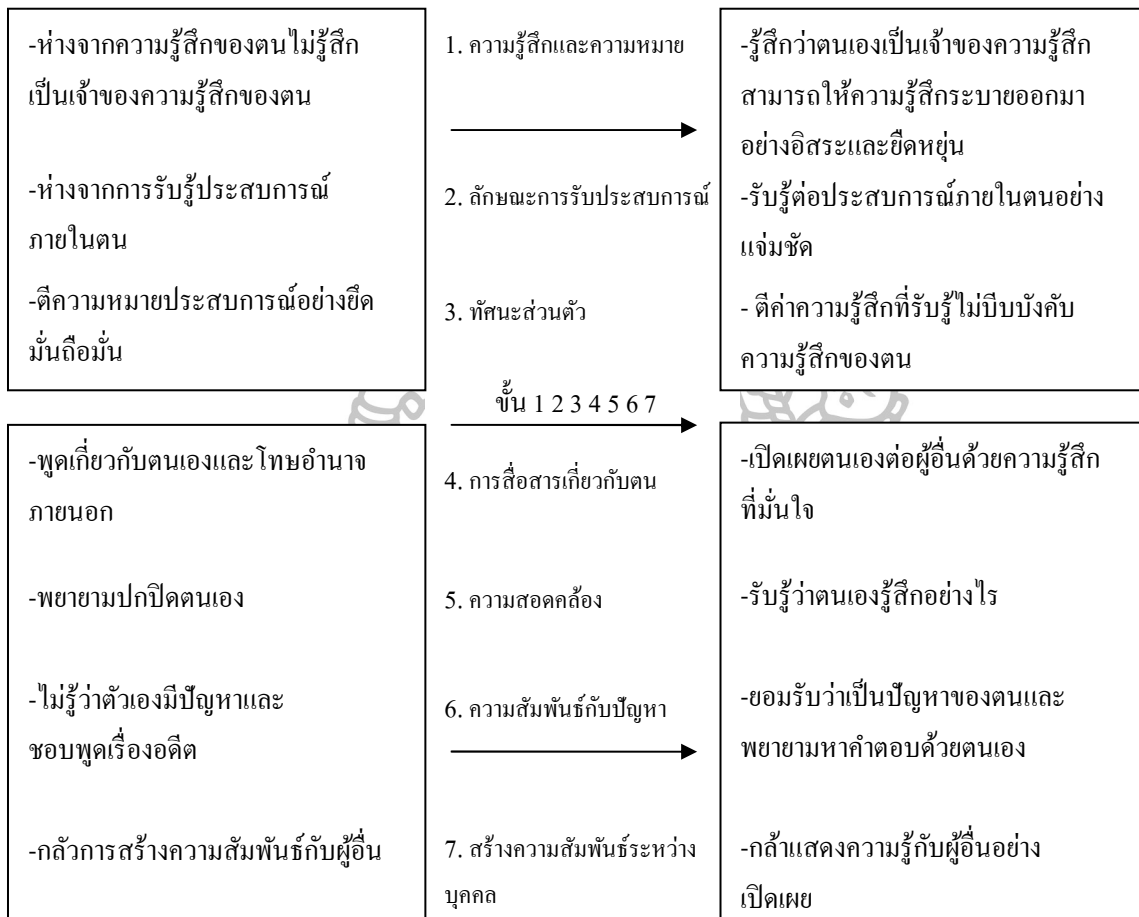
จะเห็นได้ว่าการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลย่อมมีหน้าต่างโจฮารีด้วยกันทั้งนั้น ทำให้การปฏิบัติงานบกพร่องโดยไม่รู้ตัว อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ แต่ถ้าทุกคนเข้าใจเรื่องหน้าต่างโจฮารีและพยายามช่วยกันขยายบริเวณเปิดเผยโดยมีความเต็มใจที่จะเชื่อถือกัน และรับข้อติชมกันแล้ว ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของตนเองได้ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี¹³¹¹

3. ทฤษฎีชีดับุคคลเป็นศูนย์กลาง (The Person-Centered Therapy of Carl R. Rogers)

ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือคาร์ล อาร์. โรเจอร์ (Carl R. Rogers) ทฤษฎีชีดับุคคลเป็นศูนย์กลางนี้ เป็นทฤษฎีที่นำไปใช้เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ทุกรูปแบบ โดยมีหลักการที่ว่า “รู้จักตัวคุณ-เป็นตัวของคุณ” การที่คนรู้จักตัวคุณทำให้สามารถบรรลุจุดสูงสุดที่ปรารถนาได้ ข้อสำคัญคนเราจะต้องนี้อยู่เสมอว่า เราไม่เหมือนใครในโลกนี้ ดังนั้นการเป็นตัวเราเองได้คือศักยภาพสูงยิ่ง นั่นคือเราไม่จำเป็นต้องเก่งเหมือนกับคนอื่นเก่ง แต่เราอาจจะดีอย่างที่เราทำได้และดีอีกทางหนึ่งที่ไม่เหมือนใคร การไม่เป็นคนอื่นนอกจากเป็นตัวเราเองง่ายกว่าการเป็นคนอื่นหาก เราพยายามที่จะเป็นคนอื่นก็เท่ากับว่าเราต้องเข้าไปต่อสู้อันสงคราที่ยากยิ่งที่ใครต่อใครก็มีสิทธิเข้าไปต่อสู้อันไม่มีวันที่จะหยุดต่อสู้ และอาจจะไม่มีทางชนะด้วย นอกจากนี้แล้วการที่คนเราจะเป็นตัวของตัวเองได้นั้นคนเราต้องประกอบด้วยความเชื่อในคุณค่าของตนเองเป็นประการแรก และความเชื่อดังกล่าวนั้นเราไม่เชื่อว่าได้มา

¹³¹¹ เรื่องเดียวกัน, 143.

ง่าย ๆ จากที่ไหนก็ได้ เราต้องมีประสบการณ์ที่ทำให้เรารู้สึกว่าเรามีคุณค่า ตามทฤษฎีจิตบุคคลเป็นศูนย์กลางของ โรเจอร์สนี้มีหลักการว่า “บุคคลสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ จากการเรียนรู้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของบุคลิกภาพ”¹³¹² ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 38 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการเปลี่ยนแปลง (แนวตั้ง) กับกระบวนการต่อเนื่อง (แนวนอน)

ที่มา : ชีระ ประพฤติกิจ, **ทฤษฎีบุคลิกภาพและการทำจิตบำบัด** (ราชบุรี: วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, 2531), 312.

4. ทฤษฎีจิตบำบัดของเกสตัลท์ (Gestalt Therapy)

ทฤษฎีจิตบำบัดของเกสตัลท์นี้ริเริ่มพัฒนาโดยเฟรดเดอริก เอส. เพลิส (Frederick S. Perls) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ การกำหนดและการบังคับตัวเองหรือการฝึกรู้จักตนเอง เข้าใจตนเองนั้น ถ้าคนเราสามารถควบคุมประสบการณ์ตนเองได้ จะเป็นคนที่มีสุขภาพจิตดี กล่าวคือ ความสามารถในการ

¹³¹² ชีระ ประพฤติกิจ, **ทฤษฎีบุคลิกภาพและการทำจิตบำบัด** (ราชบุรี: วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, 2531), 312.

บังคับควบคุมตัวเองของมนุษย์ย่อมมีระดับแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับความรู้และความเข้าใจว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น และอะไรควรจะเป็นหลักสำคัญ ข้อนี้สามารถนำไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นและในกลุ่มสังคมได้¹³¹³

เดวิส (Davis) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องธรรมชาติมนุษย์เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่

- 1) บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งบุคคลโดยทั่วไปนั้นหากพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วจะเห็นได้ว่าเหมือนกัน แต่แท้ที่จริงแล้วย่อมจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว กล่าวคือ แต่ละคนจะแตกต่างไปจากคนอื่นทั้งในด้านจิตใจ สติปัญญา ร่างกาย ซึ่งหมายถึง รูปร่างลักษณะ เชื้อชาติ ความสมบูรณ์ เพศ อารมณ์ และสังคม รวมไปถึง การศึกษา เศรษฐกิจ ครอบครัว วัฒนธรรม เกียรติยศชื่อเสียง ความเชื่อ ตลอดจนศาสนาที่ตนนับถือ ดังนั้นการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ จึงไม่ควรคาดหวังที่จะทำให้อีกคนหนึ่งหรือปฏิบัติให้เหมือนเรา ขณะเดียวกันเราก็ไม่จำเป็นต้องคิดหรือปฏิบัติเหมือนคนอื่น
- 2) การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด ตัวตนของบุคคลจะมีลักษณะหลายประการๆ ประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางกายภาพ จิตใจ ชีวิตส่วนตัว ความรู้ ประสบการณ์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละเรื่องไม่ได้แยกขาดออกจากกัน และจะส่งผลกระทบต่อถึงกัน เพราะทุกเรื่องจะผสมผสานเป็นตัวของเขาเอง ทั้งหมด ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลนั้น จึงไม่อาจเลือกติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือลักษณะใดลักษณะหนึ่ง แต่เราจะต้องติดต่อกับบุคคลในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด
- 3) พฤติกรรมของบุคคลจะต้องมีสาเหตุ สาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นเกิดจากแรงจูงใจในการค้นหาเป้าหมายที่ทำให้ชีวิตของเขาได้รับความสมปรารถนา และได้รับในสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง และ
- 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาสากล ซึ่งกล่าวถึงสิทธิมนุษยชน ข้อที่ 1 กล่าวว่า “มนุษย์ทั้งหลายเกิดมามีอิสระและเสมอภาคกันในเรื่องเกียรติ ศักดิ์และสิทธิ ต่างมีเหตุผลและมโนธรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเจตนารมณ์แห่งภราดรภาพ” ดังนั้นในการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์จึงควรกระทำด้วยความเคารพและตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นใคร มีสถานภาพหรือฐานะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นก็เป็มนุษย์และเป็นมนุษย์ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละคน¹³¹⁴

นักจิตวิทยากลุ่มต่างๆ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. กลุ่มจิตวิเคราะห์ของฟรอยด์เชื่อว่า คนเรามีลักษณะของความเป็นมนุษย์และสัตว์ผสมอยู่ด้วยกัน และเห็นว่าชีวิตของมนุษย์หล่อหลอมมาจาก ความต้องการทาง ร่างกาย แรงขับทางเพศและสัญชาตญาณของความก้าวร้าว นักจิตวิเคราะห์กลุ่มนี้ มองมนุษย์ในแง่ของ ความเป็นสัตว์และ ความเป็นมนุษย์ผู้ประเสริฐ กล่าวคือ คนเรามีลักษณะเหมือนกับสัตว์ ในแง่ของความต้องการ อาหาร การขับถ่าย และความต้องการ ทางเพศ แต่คนแตกต่างไปจากสัตว์ ในแง่ที่สามารถจะพัฒนาเทคนิคการสื่อความหมายต่างๆ ในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ซึ่งสามารถแยกตนไปจาก เรื่องของ สัญชาตญาณได้ นั่นคือความรู้สึกลึกซึ้งซับซ้อนซึ้งดี มีคุณธรรมสามารถครอบคลุมพฤติกรรม

อนึ่ง โครงสร้างบุคลิกภาพของมนุษย์นั้นประกอบด้วย 1) Id เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิด แต่เป็นส่วนที่จิตไร้สำนึก มีหลักการที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น เขาแต่ได้อย่างเดียว และจุดเป้าหมายก็คือ หลักความพึงพอใจ (Pleasure Principle) Id จะผลักดันให้ Ego ประกอบในสิ่งต่างๆ ตามที่ Id ต้องการ 2) Ego เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ที่พัฒนามาจากการที่ทารกได้ติดต่อกับโลก

¹³¹³ เรื่องเดียวกัน, 530.

¹³¹⁴ Keith Davis, *Human Relations at Work*, 3rd ed. (Tokyo: Kogakusha, 1967), 15-18.

ภายนอก บุคคลที่มีบุคลิกภาพปกติ คือ บุคคลที่ Ego สามารถที่ปรับตัวให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของ Id โลกภายนอก และ Superego หลักการที่ Ego ใช้คือหลักแห่งความเป็นจริง (Reality Principle) และ 3) Superego เป็นส่วนของบุคลิกภาพที่เกิดขึ้นในระยะที่ 3 ของพัฒนาการที่ชื่อว่า "Phallic Stage" เป็นส่วนของบุคลิกภาพที่ตั้งมาตรฐานของพฤติกรรมให้แต่ละบุคคล โดยรับค่านิยมและมาตรฐานจริยธรรมของบิดามารดา เป็นของตน โดยตั้งเป็นมาตรการความประพฤติ มาตรการนี้จะเปลี่ยนแทนบิดามารดา คอยบอกว่าจะอะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ มาตรการของพฤติกรรมโดยมากได้มาจากกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่พ่อแม่สอนและ มักจะเป็นมาตรฐานจริยธรรม และค่านิยมต่างของพ่อแม่ ฟรอยด์กล่าวว่าเป็นผลของการปรับของ Oedipus และ Electra Complex ซึ่งนอกจาก ทำให้เด็กชายเลียนแบบพฤติกรรมของ "ผู้ชาย" จากบิดา และเด็กหญิงเลียนแบบพฤติกรรมของ "ผู้หญิง" จากมารดาแล้ว ยังยึดถือหลักจริยธรรม ค่านิยมของบิดามารดา เป็นมาตรการของพฤติกรรมด้วย

2.กลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) กลุ่มนี้แยกตัวมาจากกลุ่มหน้าที่นิยม (Functionalism) แนวโน้มของกลุ่มนี้เห็นจะเปลี่ยนจากเรื่องจิตมาเป็นเรื่องของพฤติกรรมล้วน ๆ โดยเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏ และสามารถสังเกตได้เท่านั้นเป็นเรื่องสำคัญที่ควรศึกษาในจิตวิทยา ผู้นำของกลุ่มคือ จอห์น บี. วัตสัน (John B. Watson, 1878 - 1958) ที่มีความคิดค้านกับแนวความคิดของกลุ่มศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ด้วย สิ่งที่สังเกตและมองเห็น ได้นั้นก็คือพฤติกรรม หลักของกลุ่มนี้คือพฤติกรรมเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าและการตอบสนอง การศึกษาสิ่งเร้า และการตอบสนองจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมได้

3.กลุ่มมนุษย์นิยม ที่อาจนำไปใช้เพื่อการพัฒนาพฤติกรรม คือ การเน้นให้บุคคลได้มีเสรีภาพ เลือกวิถีชีวิตตามความต้องการและความสนใจ ให้เสรีภาพในการคิด การทำเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นให้บุคคลมองบวกในตน ยอมรับตนเอง และนำส่วนดีในตนเองมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ รักศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเอง สร้างสรรค์สิ่งดีให้ตนเอง ซึ่งเป็นฐานทางใจให้มองบวกในคนอื่น ยอมรับคนอื่นและสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้แก่ผู้อื่นและสังคม กับทั้งมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมด้วย¹³¹⁵

สมพร สุทัศนีย์ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ออกเป็น 3 ประการ ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ที่จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง 5 ประการ ดังนี้คือ 1) บุคคลมีความแตกต่างกัน (Individual difference) ในแต่ละคนจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น เป็นผลมาจากพันธุกรรม รูปร่าง หน้าตา สติปัญญา สิ่งแวดล้อม อารมณ์ วัฒนธรรม ทักษะคิด ความคิด ความเชื่อ นิสัย ความถนัด สุขภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากแก่การเข้าถึงจิตใจคนทุกคนได้ 2) การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะผลรวม (A whole person) ซึ่งในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงว่าบุคคลจะมีลักษณะหลายๆ ประการประกอบขึ้นเป็นตัวเขาในเรื่องทางกายภาพ เรื่องทางจิตใจ เรื่องของอารมณ์ เรื่องชีวิตส่วนตัว เรื่องความรู้เรื่องประสบการณ์ เรื่องทักษะงาน ในแต่ละเรื่องไม่ได้แยกจากกัน แต่รวมถึงการรวมผสมผสาน เป็นตัวเขาเองทั้งหมด 3) พฤติกรรมของบุคคลนั้นมีสาเหตุ (A behavior is caused) กล่าวคือบุคคลสามารถได้รับการจูงใจ (Motivation) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสาเหตุของพฤติกรรมซึ่งได้แก่ เรื่องของความต้องการของบุคคลในด้านร่างกายและด้านจิตใจของตัวบุคคล 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human dignity) มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ฉะนั้นในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในองค์กรจะต้องให้เกียรติด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ไม่วางอำนาจ หรือขู่บังคับ และ

¹³¹⁵ วรรณิการ์ พลพิมพ์, มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก

5) มนุษย์มีความซับซ้อน (Human complex) มนุษย์เป็นสัตว์ชั้นสูงที่มีความซับซ้อน โดยพฤติกรรมจะผันแปรอยู่ตลอดเวลาตามความต้องการ แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก เวลา และสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์การ ที่จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง 2 ประการดังนี้คือ 1) องค์การเป็นระบบสังคม กิจกรรมทางสังคมภายในขององค์การจึงอยู่ภายใต้กฎของสังคม การแสดงบทบาทและสถานภาพของบุคคลจึงต้องเป็นไปตามสังคม พฤติกรรมบางอย่างได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม กลุ่มบุคคลจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง และ 2) องค์การเป็นศูนย์รวมความสนใจ องค์การเกิดขึ้นเพราะคนมีความสนใจร่วมกัน ในขณะที่บุคคลก็มีอิสระในการเลือกว่าจะเข้าร่วมในองค์การหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารต้องตระหนักในการจูงใจให้บุคคลมีความสนใจนั้นคงอยู่ตลอดไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของสังคมไทย ที่จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง 3 ประการ ดังนี้คือ 1) เป็นสังคมที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าปัญหา กล่าวคือคนไทยจะให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ปัญหา หรือแนวคิด 2) เป็นสังคมที่ให้การยกย่องผู้มีอำนาจ กล่าวคือสังคมมักจะยกย่องให้เกียรติผู้มีตำแหน่งสูง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้ง เพราะถือว่าเป็นการ ไม่สุภาพ หรือไม่ควรอย่างยิ่ง การตัดสินใจมักมาจากเบื้องบน และมักยอมรับอำนาจจากผู้ที่มิอำนาจเหนือกว่า และ 3) เป็นสังคมที่ชอบความอิสระเสรี กล่าวคือคนไทยรักอิสรภาพ และชอบทำสิ่งต่างๆ ตามสบาย ไม่ชอบมีกฎหมายบังคับ ไม่ชอบไครมาควบคุม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง¹³¹⁶

กรรณิการ์ พลพิมพ์ ได้กล่าวสรุปถึงปรัชญาแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual interest) หมายถึง ผลประโยชน์ของคนทำงานในองค์การ กับผลประโยชน์ขององค์การนั้น ๆ ซึ่งการที่คนจะเข้าไปทำงานในองค์การใดหรือการที่องค์การใดจะรับคนเข้าไปทำงานนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือความเชื่อว่าจะได้ประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง 2) บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน (Individual difference) มนุษย์มีความแตกต่างกัน (Man is different) ยากที่จะเข้าถึงจิตใจของคนทุกคนได้ เพราะนานาจิตตัง “จิตมนุษย์นี้ไซ้ร้ ยากแท้หยั่งถึง” เมื่อแต่ละคนต่างมีความแตกต่างกันมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เราก็ไม่จำเป็นต้องคิดหรือทำเหมือนคนอื่นไปเสียทุกอย่างด้วย ความแตกต่างของบุคคลนี้มีความสำคัญมากสำหรับมากสำหรับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นได้บ้าง โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคลเพื่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม 3) มนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจ (Motivation) ต้องจูงใจผู้อื่นให้มีเจตคติตรงกัน มีจุดหมายร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจูงใจตนเองให้มีระเบียบและความรับผิดชอบเรื่องต่างๆ ที่วิฆามนุษย์สัมพันธ์ครอบคลุมเป็นการตอบสนองทั้งหมดของเอกัตบุคคล ต่อพลังการจูงใจต่างๆ (The total response of individuals to various motivation forces) นั่นก็คือ การที่บุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์กันตามที่เป็นอยู่เป็นเพราะเขาถูกกระตุ้นโดยพลังทางจิตวิทยา ทางสังคม และทางเศรษฐกิจซึ่งมีอำนาจที่จะกระตุ้นให้เขาทำสิ่งนั้นสิ่งนั้นในลักษณะนั้น ๆ โดยเฉพาะ เมื่อเกิดมีการขัดแย้งในแรงจูงใจในคนงาน องค์การจะเกิดการแตกร้าง เป็นที่ประจักษ์ว่า ถ้าหัวหน้าและคนงานต่างก็มีแรงจูงใจที่เหมาะสมในการทำงานแล้วผลผลิตจะเพิ่มขึ้น และ 4) บุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human dignity) เสมอ ก็เป็น

¹³¹⁶ สมพร สุทัศนีย์, มนุษย์สัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 26-

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญามากกว่าเรื่องทางวิทยาศาสตร์ มนุษย์นับเป็นสัตว์ประเสริฐที่มีความคิด มีสมอง มีความรู้ผิดชอบชั่วดี มีวัฒนธรรม มีสามัญสำนึก เป็นสิ่งที่อยู่เหนือสรรพสัตว์ทั้งหลาย ดังนั้น การติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน จึงต้องปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของเขา ไม่ว่าจะเขาจะเป็นใคร มีสถานภาพหรือฐานะอย่างไร เขาก็เป็นมนุษย์เหมือนกับเรา ซึ่งต่างก็มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละคน ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Human dignity) เป็นรากฐานปรัชญา จริยศาสตร์และศีลธรรมที่จะบังเกิดผลดีในแง่มนุษย์สัมพันธ์ การวิจัยหลายกรณีแสดงว่ามนุษย์ต้องการการยอมรับการให้เกียรติกันหรือการกระทำด้วยการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน¹³¹⁷

พรณราช ทรัพย์ประภา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเข้าใจตนเอง กล่าวคือ การรู้จักตัวเองอย่างแท้จริงว่าเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน ระดับใด มีจุดเด่นและจุดด้อยในด้านใดบ้าง เรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้จักยอมรับในคุณค่าของตนเอง นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเองก็คือจะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น 2) การเข้าใจบุคคลอื่น กล่าวคือ การเรียนรู้ธรรมชาติของบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล ซึ่งหากเราต้องการจะไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใดนั้นก็ควรทราบก่อนว่าบุคคลนั้นชื่ออะไร เป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีประสบการณ์ทางด้านใด อยู่ในระดับใด ไม่ชอบสิ่งใด มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง เมื่อนำเอาข้อมูลของบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาแล้วเรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งการที่เราจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ด้วย และ 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ การเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวเราและบุคคลอื่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ สภาวะการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคตล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น สิ่งแวดล้อมต่างๆ ประกอบด้วยสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น ความรู้จากการเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมนั้นสามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น¹³¹⁸

ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ต้องมีความเข้าใจในตนเอง กล่าวคือ ความเข้าใจในความต้องการของตนเอง การรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง การยอมรับการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2) ต้องมีความเข้าใจผู้อื่น กล่าวคือ การที่เราเข้าใจ และรู้ถึงความต้องการหรือปัญหาของบุคคลอื่นเข้าใจธรรมชาติของคน รวมทั้งบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้นๆ และ 3) ต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคล กล่าวคือ การยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีความรู้สึกรู้จักคิด

¹³¹⁷ วรรณิการ์ พลพิมพ์, มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก https://wiki.stjohn.ac.th/groups/poly_basiscourse/wiki/0c498/8.html

¹³¹⁸ พรณราช ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์, 2529), 307-309.

จิตใจ ความสามารถและประสบการณ์ในชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น พฤติกรรม และการแสดงออกเพื่อโต้ตอบสังคมย่อมไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งทางความคิดจึงเกิดขึ้นได้เสมอ¹³¹⁹

สมพร สุทัศนีย์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การรับรู้ การรับรู้เป็นการตีความ หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้มีประสบการณ์ การรับรู้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง บุคคลจะต้องศึกษาให้ทราบว่าแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน หรือเหมือนกันอย่างไร การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์มี 2 ลักษณะ คือ 1.1) การรับรู้ตนเอง การเข้าใจตนเองเป็นอย่างไร บุคคลบางคนจะรับรู้ตนเองว่าเป็นคนดี คนเก่งมีความสามารถ หรือไม่ดีเพราะเขาเคยได้รับการยอมรับยกย่องชมเชยจากบุคคลในครอบครัวและบุคคลรอบข้างมาตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง จิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี อารมณ์และความรู้สึกที่แสดงต่อผู้อื่นเป็นไปในทางบวก ตรงกันข้ามกับบุคคลที่รับรู้ตนเองว่าไม่ดี ไม่ฉลาด เพราะเคยได้รับการตำหนิ หรือประณามจากบุคคลในครอบครัว และบุคคลรอบข้างตลอดเวลา ทำให้เข้าใจว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริง ๆ บุคคลประเภทนี้มักจะมีความขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และมองคนอื่นในแง่ร้ายการแสดงพฤติกรรมและอารมณ์เป็นไปในทางลบ จึงอาจกล่าวได้ว่ามีการรับรู้ตนเองแตกต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลแสดงออกแตกต่างกัน และ 1.2) การรับรู้ผู้อื่น การรับรู้ผู้อื่นว่าเป็นคนเช่นไร อาจจะได้รับบอกเล่าจากเพื่อน ๆ หรืออาจจะเคยได้รับการโต้ตอบมาก่อน 2) ความเชื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมเป็นสำคัญจะเป็นได้จากความเชื่อในลัทธิศาสนา เป็นต้น 3) ทักษะคิดเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะทักษะคิดเป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ฉะนั้น ถ้าเราต้องการให้คนอื่นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น ถ้าผู้อื่นเชื่อว่าเราดี เขาจะรู้สึกชอบ และแสดงปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีต่อเรา ถ้าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและร่วมมือในการทำงาน ก็ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาดี มีความยุติธรรม เขาจะชอบและให้ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้น ผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ 2 ทาง คือ 3.1) สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการเริ่มต้น ในขณะที่แต่ละคนเริ่มรู้จักกันเริ่มเข้ามาร่วมงานครั้งแรก และ 3.2) เปลี่ยนทัศนคติ การเปลี่ยนทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ติดต่อสัมพันธ์กันช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วทัศนคติที่ไม่ดีจะเกิดขึ้น ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความสงสัยคลางแคลงใจ และแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อกันจะต้องเปลี่ยนทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบเมื่อผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดขึ้น และ 4) คำนิยาม หมายถึง การให้คำแก่สิ่งต่างๆ ว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี อะไรควรไม่ควร เช่น เราให้คำแก่ความซื่อสัตย์ว่าเป็นสิ่งที่ดีเราก็แสดงความซื่อสัตย์ หรือบางคนพอใจจะให้คำแก่การมีวัตถุสิ่งของว่าเป็นสิ่งที่ดี ไม่ว่าการได้มาซึ่งวัตถุสิ่งของนั้นจะได้อะไรด้วยวิธีใด บุคคลจะสะสมสิ่งของเขาไว้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ คำนิยามจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก เมื่อมนุษย์มีคำนิยามแตกต่างกันจึงเป็นการเหมาะสมจะต้องสนองความต้องการให้สอดคล้องกับคำนิยามที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นคนไทยจะมีคำนิยามที่คล้ายกันอยู่ประการหนึ่ง คือ คนในสังคมไทยอยู่ในสังคมอำนาจนิยม คือ การยกย่องผู้มีอำนาจ ฉะนั้นคนไทยจึงมีคำนิยามตามลักษณะของสังคมไทย

¹³¹⁹ ร.เรืองรอง รัตนวิไลสกุล, มนุษยสัมพันธ์สำหรับครู (กรุงเทพฯ : โอเอสพรีนติ้งเฮาส์, 2538), 12-

ค่านิยมที่พึงตระหนักถึงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้คือ 4.1) ขกย่องผู้มีอำนาจ บุคคลจะยกย่องนับถือผู้มีอำนาจวาสนา จะชื่นชมพาดำเข้าไปใกล้ชิดผู้มีอำนาจวาสนา ในขณะที่เดียวกันก็ชอบให้คนอื่นยกย่องตนให้เกียรติและเคารพนับถือตนและให้ความสำคัญแก่ตน 4.2) เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส คนไทยยึดถือในเรื่องของอายุมาก ผู้อาวุโสจะไม่มีโอกาสทำอะไรผิดหรือไม่เคยทำอะไรผิดเลย จะเห็นได้จากคำพูดของพ่อแม่ที่พูดกับลูกเสมอว่า ฉันท่านร้อนมาก่อนแก ฉะนั้น ผู้อาวุโสน้อยกว่าจะต้องเชื่อฟังผู้มีอาวุโสมากกว่าผู้น้อยจะต้องมีความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ทั้งกาย และใจ 4.3) ค่านิยมของความสงบ คนไทยรักสงบคนไทยจึงไม่ชอบมีเรื่องบาดหมางน้ำใจกันบางครั้งจะเสียเปรียบบ้างก็ยอมค่านิยมเช่นนี้ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม คนไทยจึงต้องอดกลั้นความรู้สึกเอาไว้เพื่อเห็นแก่ความสงบ และ 4.4) ค่านิยมของความเกรงใจ ความเกรงใจจะนำไปสู่มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะความเกรงใจจะทำให้นึกถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น เช่น เกรงใจผู้อื่น ไม่พอใจ เตือดร้อน หรือ ได้รับความเสียหาย คนที่มีความเกรงใจจะไม่กล้าทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ค่านิยมความเกรงใจจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างมนุษยสัมพันธ์¹³²⁰

เดล คาร์เนกี (Dale Carnegie) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้คนเรานั้นเป็นขวัญใจของผู้อื่นไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ 1) การเอาใจใส่ผู้อื่นอย่างแท้จริง 2) การเป็นผู้ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ 3) การจำชื่อบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง 4) การเป็นผู้ฟังที่ดีและปลุกเร้าให้อีกฝ่ายพูดคุยถึงเรื่องตัวเอง 5) การพูดในเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งนั้นสนใจ และ 6) การทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ ด้วยการกระทำอย่างบริสุทธิ์ใจ ทั้งนี้คาร์เนกียังได้เสนอการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยกฎการชนะใจมิตรและครองใจคนไว้ 14 ประการ ดังนี้คือ 1) อย่าวิพากษ์วิจารณ์ อย่าด่าคนอื่น 2) จงให้เกียรติผู้อื่นและแสดงความยินดีต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ 3) กระตุ้นจิตใจผู้อื่นในสิ่งที่เขาต้องการ 4) ให้ความสนใจผู้อื่นอย่างจริงใจ 5) ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และต้องทำด้วยความจริงใจ 6) ยกย่องสรรหาในความคิดเห็นของผู้อื่น และอย่าบอกใครตรงๆ ว่าเขาคิด 7) เริ่มต้นด้วยการเป็นมิตรกับผู้อื่น 8) ขณะสนทนาให้คู่สนทนาตอบ “ ครับ ครับ ” ในทันที 9) ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานสำเร็จเกิดจากความคิดของเขา 10) เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น ถึงแม้เขาผิดก็ให้อภัยเขา 11) บอกผู้อื่นว่าเขาผิดโดยทางอ้อม 12) พูดถึงความผิดของตนเอง ก่อนที่จะพูดถึงความผิดของคนอื่น 13) พยายามใช้คำถามมากกว่าที่จะใช้คำสั่ง และ 14) ต้องรักษาหน้าผู้อื่นในที่สาธารณะ¹³²¹

วิจิตร อวระกุล ได้กล่าวถึง หลักสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้คือ 1) การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งการตัดสินใจในการทำงานต้องอาศัยหลักเหตุผลจึงควรควบคุมอารมณ์ โดย 1.1) อย่าโมโหจนเฉียว ความโมโหจนเฉียวเป็นพลังร้ายที่เผาผลาญจิตใจเป็นอันตรายต่อสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น 1.2) อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น เพราะในบางเรื่องผู้ได้บังคับบัญชาทำ ได้ดีกว่าผู้บริหารเสียอีก 1.3) อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น การแสดงอำนาจตลอดเวลาจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกหวาดกลัว 1.4) อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ ขณะที่โกรธมักขาดเหตุผล ทำให้ผลการตัดสินใจผิดพลาดรุนแรง ทำให้เกิดความเสียหายได้ และ 1.5) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง กล่าวคืออย่าแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า รักไม่เท่ากัน

¹³²⁰ สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 106-110.

¹³²¹ Dale Carnegie, *How to Enjoy Your Life and Your Job* (New York : Gulf and Western Corporation, 1974), 48-174.

เพราะจะทำให้เกิดการแตกความสามัคคีได้ 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดย 2.1) เอาใจเขามาใส่ใจเรา 2.2) แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภูมิใจเมื่อเขาทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว 2.3) อย่าจุกจิกจู้จี้เหมือนเป็นโรคประสาท 2.4) ดูแลความยากลำบากในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2.5) มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) การรู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จรางวัลตามความชอบ โดย 3.1) ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี 3.2) แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา 3.3) ให้บำเหน็จความชอบหรือรางวัล 3.4) หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ 3.5) ชี้แจงความเคลื่อนไหวในหน่วยงานให้ทราบ และ 3.6) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา¹³²²

กฤษณา ศักดิ์ศรี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไว้ดังนี้คือ 1) เรียนรู้ว่าตนเองเป็นคนชนิดใด 2) ศึกษาลักษณะและวิธีการแสดงออกในการติดต่อกับผู้อื่น 3) ศึกษาศิลปะการพูด การฟัง และการถาม 4) มีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ กล่าวคือหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหารธรรม 4 สังคหวัตถุธรรม 4 เป็นต้น 5) พยายามปรับตัวให้ทันกับยุคสมัย และเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ 6) มีความรอบคอบ และ 7) สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น¹³²³

อาคม วัดไชยสง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลไว้ดังนี้คือ 1) การปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้ 1.1) มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ 1.2) เสนอข้อคิดเห็นในเรื่องสำคัญๆ ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเสมอเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ 1.3) รายงานผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบเสมอ 1.4) คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และ 1.5) เป็นตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ 2) การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้ 2.1) ร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2.2) มีใจเปิดกว้างรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ 2.3) ปกป้องหน่วยงานของตน และชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจถูกต้อง 2.4) รู้จักยกย่องและให้โอกาสผู้อื่นแก่ใจตัวเองเสมอ และ 2.5) สนับสนุนผู้มีความสามารถให้มีความเจริญในหน้าที่การงาน 3) การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้ 3.1) มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงตามถนัดและความรู้ความสามารถ 3.2) ตั้งงานให้ชัดเจน แจ่มแจ้ง 3.3) สอนและแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3.4) ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี 3.5) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า 3.6) ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดีหรือทำงานสำเร็จ 3.7) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย 3.8) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน 3.9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3.10) เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3.11) ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม 3.12) แจ้งนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอ 3.13) ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งปัญหาหน้าที่การงานและส่วนตัว 3.14) ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

¹³²² วิจิตร อวาทะกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, 2528), 175-182.

¹³²³ กฤษณา ศักดิ์ศรี, มนุษยสัมพันธ์ เล่ม 1 (กรุงเทพฯ: บารุงสาส์น, 2534), 147-148.

3.15) ปฏิบัติตัวเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย 3.16) ปฏิบัติตนให้เป็นหัวใจของผู้ได้บังคับบัญชา และ 3.17) สร้างความสามัคคีให้เกิดแก่หมู่คณะ และ 4) การปฏิบัติตนต่อประชาชน ในการปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้ 4.1) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 4.2) ให้เกียรติประชาชน 4.3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน 4.4) เอาใจใส่ต่อความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน 4.5) ร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน 4.6) ต้อนรับผู้ปกครองอย่างดีเมื่อมาเยี่ยมโรงเรียน 4.7) เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามาค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุดโรงเรียน 4.8) ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นแหล่งทำกิจกรรมของชุมชน 4.9) จัดบริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ประชาชน 4.10) เห็นคุณค่าของแหล่งวิทยากรในท้องถิ่น และ 4.11) ส่งเสริมให้บุคลากรและครูใกล้ชิดกับประชาชน¹³²⁴

กรณีการ พลพิมพ์ ได้สรุปถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้คือ 1) ความกล้า : ความกล้าในที่นี้ หมายถึงความกล้าในการที่จะทำจิตใจของเราให้กล้าเข้าไปทักทายผู้อื่นก่อน ปัญหาส่วนใหญ่ของคนเราก็คือ ความไม่กล้าที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นก่อน หรือ เรียกว่า ขี้อาย นั่นเอง อาการขี้อาย เริ่มต้นไม่ถูก เป็นปัญหาที่ทำให้เราพลาดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ ความกล้าเป็นสิ่งที่ทำให้เราไม่กล้าที่จะทำอะไร และ ในที่สุด ก็จะเป็นการยากที่เข้ากับผู้อื่นได้ 2) ยิ้ม ในการสร้างมิตรภาพนั้น หลักที่สำคัญก็คือ อย่าแสดงอาการ หรือ ความต้องการในการสร้างมิตรภาพออกมามากเกินไป เพราะเมื่อใดก็ตามที่คุณแสดงออกถึงความปรารถนา หรือ ความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นในเรื่องนี้ มันจะเกิดผล ลบ กับตัวของตนเอง นั่นคือ บุคคลอื่นจะหนี ดังนั้น การสร้างมิตรภาพ ต้องอยู่บนพื้นฐานของความพอดี และ ความพึงพอใจของเราและบุคคลอื่น ไม่จำเป็นต้องบอกตนเองว่า เราต้องเป็นที่รู้จักของทุกคน หรือ ทุกคนต้องรู้จักเรา 3) เป็นผู้ให้ก่อน หมายถึงว่า ไม่จำเป็นต้องรอให้ใครทำอะไรให้เรา ก่อนที่เราจะทำอะไรให้ใคร นั่นหมายถึงว่า ในการสร้างมิตร หรือ มนุษย์สัมพันธ์ ไม่มีกฎเกณฑ์ ว่า คุณจะต้องรอให้ใครสักคนมาทักคุณก่อน หรือ เข้ามาไหว้ คุณก่อน เพื่อแสดงถึงว่า คุณเป็นที่ยอมรับ เป็นที่รู้จัก ถ้าคุณรู้จักใคร และ สังเกตเห็นเขาก่อน คุณสามารถเดินเข้าไปไหว้ และ ทักก่อนได้เสมอ จำไว้เสมอ เราไม่จำเป็นต้องรอให้ใครทำอะไรให้เรา ก่อน แล้วเราก็ตอบแทน เพราะในโลกแห่งความเป็นจริง เราทุกคน ชอบที่จะเป็นผู้รับ ดังนั้น จึงเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ให้ก่อนเสมอ และ คุณจะเป็นที่ชื่นชอบได้โดยง่าย 4) ความจำ เรื่องนี้เป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ควรฝึกความจำให้ดีในเรื่องชื่อของคนแต่ละคน อย่าจำชื่อผิด โดยเด็ดขาด คิดดูสิว่า หากมีใครสักคน เดินตรงดิ่ง พร้อมรอยยิ้มที่ดูคุ้นเคย เดินเข้ามาทักคุณ พร้อมกับถามว่า “สวัสดีไหม” คุณย่อมรู้สึกดีมากๆ 5) การฟัง การฟังไม่ใช่การพูด เพราะชอบเข้าใจผิดกันเสมอว่า คนที่เข้าสังคมเก่งคือคนที่คุยเก่งจริงๆ แล้วไม่ใช่เลย คนที่มีเสน่ห์มากที่สุด ก็คือ คนที่ฟังเก่ง มากกว่า คนพูดเก่ง สังเกตที่ตัวเราก็ได้ ถ้าเราได้พบท่านผู้หนึ่งที่เอาแต่พูดและพูดแต่เรื่องของตนเอง แน่ใจว่ามันคงเป็นเรื่องที่น่าเบื่อที่เราจะต้องนั่งฟังไปเรื่อยๆ ตามมารยาท หรือ บางครั้ง เราไม่ทราบเรื่องมาก่อนเพราะเพิ่งได้รู้จักครั้งแรก ยิ่งทำให้เราอึดอัด แต่ถ้าเปลี่ยนไปพบกับอีกท่านหนึ่งที่ซักถามเก่ง ถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรา ถามในเรื่องที่เราทำ ถามโน่นถามนี่ที่เป็นโอกาสให้เราได้พูดได้เล่า คิดดูสิว่า ท่านใดจะทำให้คุณรู้สึกดีกว่ากัน 6) การพูด เพราะการฟังสำคัญที่จะทำให้คนอื่นชอบเรา แต่การพูดก็สำคัญไม่น้อยกว่ากัน เพราะถ้าเราไม่พูดเสียเลยก็คงไม่ได้ ดังนั้น เราเองต้องเป็นผู้ที่พูดเป็น นั่นคือ อย่าพูดในเรื่องเศร้า อย่าพูดแต่เรื่องของตนเองโดยไม่มีใครซักถาม อย่าพูดเชิงสั่งสอนหรือเทศนา อย่าพูดจากที่เป็นเชิง

¹³²⁴ อากุม วัดไร่สง, หน้าทีผู้นำในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547), 93-95.

กระทบกระเทียวใคร อย่าพูดนานเกินไปจนไม่รู้จบ อย่าให้โอกาสคนอื่นได้พูด พยายามพูดให้คนอื่นได้มีส่วนร่วมในการพูดร่วมกับเรา 7) มั่นใจ หรือ ความมั่นใจ ก็คือ การไว้ใจตนเอง รักตนเอง แต่ไม่ได้หลงตนเอง การแสดงออกถึงความมั่นใจ เป็นการแสดงออกบนพื้นฐานของความพอดี และ อารมณ์ที่เปิดรับความคิดเห็น สิ่งต่างๆ ได้โดยไม่รู้สึกเป็นภาระ หรือ วิตกกังวล ความหลงตนเอง คือ การคิดว่า ตนเองต้องดีเลิศ ใครว่าไม่ดีไม่ได้ ใครแสดงอะไรที่คิดว่าจะกระทบกับเราไม่ได้ ดังนั้นจะเป็นอารมณ์ในการปิดกั้น และ บังคับผู้อื่น ถ้าอยากเป็นคนมั่นใจ นั่นก็คือ การพัฒนาด้านการแสดงออก การเดิน การพูด ให้อยู่ในรูปแบบของเรา และ เป็นรูปแบบของความสุภาพเรียบร้อย ยิ้มง่าย ไม่ขี้โมโห ไม่วิตกกังวลกับคำพูดเล็กๆ น้อยๆ 8) ชะนะใจ อันนี้เป็นเคล็ดลับในการสร้างมิตรภาพในระยะยาว การชนะใจก็คือการใช้ข้อทั้งหมดร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผู้สนทนากับเรา รู้สึกเป็นมิตร และอยากพูดกับเรามากขึ้น รวมถึง ความรู้สึกไว้วางใจ ในการพูดในสิ่งที่คิดได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องวิตกกังวล นั่นคือ เราต้องเป็นคนที่ยอมรับ ยกย่องผู้อื่น ในจุดที่ยกย่องได้ ไม่เป็นคนขยุ้ม หรือ พูดขัดคอใคร ในเรื่องที่เขากำลังสนทนา เป็นคนที่รับฟังและให้คำเสนอแนะ ในกรณีมีคนต้องการ และ เป็นคำเสนอแนะในลักษณะที่เป็นบวก และ 9) ขอบคุณ เป็นคำที่เราไม่สามารถลืมได้เลย จงเรียนรู้ที่จะพูดคำว่า “ขอบคุณ” ในกรณีที่มีคนทำอะไรให้แก่คุณ แม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็ตาม และควรเป็นการพูดที่ตั้งใจและจริงใจด้วย เพราะการพูดขอบคุณแบบตั้งใจ จะทำให้ผู้ฟัง รวมถึง ผู้ได้รับคำขอบคุณ ตระหนักได้ถึงน้ำเสียงและกิริยาอาการของคุณ ว่าจริงใจและตั้งใจ ในการกล่าวนั้น แต่ถ้าคุณพูดแค่เป็นพิธีการ น้ำเสียงและกิริยาของคุณจะไม่แสดงออกถึงความโดดเด่น และ มันก็มีค่าเหมือนกับไม่ได้พูดอะไรเลย และได้กล่าวถึงข้อควรระวังในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้คือ 1) ระวังการแสดงสีหน้า ท่าทาง บุคลิกภาพ 2) การโต้แย้ง การโต้เถียงเพื่อเอาชนะ 3) การตำหนิติเตียนผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง 4) การพูดโอ้อวด ยกตนข่มท่าน 5) การพูดเพื่อเจ้อ นินทาว่าร้าย 6) การไม่สนใจฟังผู้อื่น 7) การแสดงความอิจฉา 8) การแสดงความอยากได้ใจแคบ 9) เห็นแก่ตัว มากกว่าส่วนรวม 10) ความโมโหจนเฉียว 11) การเลือกที่รักมักที่ชัง 12) การแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น 13) การไม่รักษาคำพูด 14) ขอบโยนความคิดให้ผู้อื่น 15) จู้จู้ จุกจิกเกินไป 16) ลืมนึกถึงความสำคัญของผู้อื่น และ 17) มีอคติลำเอียงต่อผู้อื่น¹³²⁵

4.7 การนิเทศ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของคำว่า “supervision” ไว้ว่า หมายถึง ควบคุมดูแล¹³²⁶ และ ได้นิยามความหมายของคำว่า “นิเทศ” ไว้ว่าเป็นทั้งคำนามและกริยา ที่เป็นกริยานั้นหมายความว่า ชี้แจง, แสดง, จำแนก¹³²⁷ ดังนั้นเมื่อทำให้เป็นอาการนามจึงสำเร็จเป็นคำว่า “การนิเทศ” หมายถึง การชี้แจง, การแสดง, การจำแนก มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น บริกส์และจัสแมน (Briggs and Justman, 1952) ไวส์ (Wiles, 1956) ลิเคิร์ต (Likert, 1958) กีบสันและฮันท์ (Gibson and Hunt, 1965) อัดัมและดิกกี (Adam and

¹³²⁵ วรรณิการ์ พลพิมพ์, มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก https://wiki.stjohn.ac.th/groups/poly_basiscourse/wiki/65d16/index.html

¹³²⁶ ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>

¹³²⁷ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

Dickey,1966) เอิร์ลทริก (Ehrlick,1968) แวน เดอร์ซัล (Van Dersal,1968) ดันน์และสตีเฟนส์ (Dunn and Stephens,1972) มอนเดอร์ (Maunder,1973) บาร์เรต (Barrette,1975) แฮร์ริส (Harris,1975) ลอเรนซ์ (Laurence,1975) บีช (Beach,1977) โครน (Kron,1981) เพรสตันท์และซิมเมอร์เรอร์ (Preston and Zimmerer,1983) จอร์จ (George,1987) ทันเนอร์และทันเนอร์ (Tanner and Tanner,1987) ทราวิส (Travers,1988) วาร์ด (Ward,1990) และ มูธและริทโว (Mooth and Ritvo,1996) เป็นต้นได้ให้ความหมายของการนิเทศไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนิเทศ (supervision) นั้น หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ และขีดความสามารถ ตลอดจนทั้งขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ

วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการนิเทศนั้น แตกต่างกันไปตามนโยบายขององค์กร ลักษณะของงาน ลักษณะของหน่วยงาน สภาพเศรษฐกิจและสังคม และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งปรับปรุงทั้งคนและงาน ซึ่ง สายสวาท เค้นดวงใจ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนิเทศไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กร ได้ปฏิบัติงานของตนเองสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบาย 2) เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว 3) เพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำบริการต่าง ๆ เข้าถึงประชาชนให้มากที่สุด 4) เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 5) เพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงาน ได้ปริมาณและคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ 6) เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวิชาการ นโยบายของหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นทั้งผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน และ 7) เพื่อรวบรวมและศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งได้จากการนิเทศงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงงานต่อไป¹³²⁸ สำนักโรคติดต่อทั่วไป กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการนิเทศไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน/โครงการ 2) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์งาน และปรับปรุงพัฒนางานทุกด้าน ทุกระดับ 3) เพื่อทราบข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน และการบริหารจัดการทุกระดับรวมทั้งการประชาสัมพันธ์ และ 4) เพื่อประสานเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มโรคติดต่อระหว่างประเทศ¹³²⁹

ในด้านการศึกษานั้น บริกส์ และจัสท์แมน (Briggs and Justman) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Professional Leadership) 2) เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) 3) เพื่อการปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น (Improvement of Teaching) และ 4) เพื่อการส่งเสริมและแนะนำคณะครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง

¹³²⁸สายสวาท เค้นดวงใจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2547), 12.

¹³²⁹กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค, สำนักโรคติดต่อทั่วไป, คู่มือนิเทศงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรรกราฟฟิคแอนดส์ไชน์,2553), 2.

โรงเรียนและประชาคม(Guiding staff and Community Relations)¹³³⁰ อัดัมส์และดิกกี (Adams and Dickey) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดให้มีการนิเทศขึ้นนั้นเพื่อจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อช่วยให้ครูค้นหาและรู้วิธีการทำงานด้วยตนเอง 2) เพื่อช่วยให้ครูรู้จักแยะแยะ วิเคราะห์ปัญหาของตนเองโดยช่วยให้ครูรู้ว่าอะไรที่เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร 3) เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน 4) เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการและสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้ 5) ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน และให้การสนับสนุนโรงเรียน และ 6) ช่วยให้ครูเข้าใจถึงปรัชญาและความต้องการทางการศึกษา¹³³¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย ของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และ 2) เพื่อแก้ปัญหาให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรใน โรงเรียนในสังกัด ในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรให้บรรลุจุดหมาย¹³³²

สายสวาท เค้นดวงใจ ได้กล่าวไว้ว่า การจัดให้มีการนิเทศก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังนี้คือ 1) ช่วยผู้บริหารในการบริหารงานบริการให้ถูกต้องตามมาตรฐานและสอดคล้องกับนโยบายของชาติที่กำหนดไว้ 2) ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักวิชาการ 3) ช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย ตลอดจนการประเมินผลงานตามแผนเดิมที่ปฏิบัติไปแล้ว 4) ช่วยประเมินความต้องการในการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน 5) ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานได้อย่างเหมาะสม 6) การนิเทศที่ดี ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การนิเทศที่ดีจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 8) การนิเทศสามารถช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อที่จะได้ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ 9) การนิเทศเป็นการช่วยประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และ 10) ช่วยกระตุ้นและโน้มน้าวจิตใจเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประหยัดทั้งเงิน เวลา และแรงงาน¹³³³ สำนักโรคติดต่อทั่วไป กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนิเทศ ไว้ดังนี้คือ 1) ช่วยให้การบริการงานได้ตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงที่

¹³³⁰Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan,1952), 130-141.

¹³³¹Harold P. Adams and Frank G. Dickey, **Basic Principle of Supervision** (New Delhi : Eurasia Publishing House, 1966), 12-13.

¹³³²สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, หน่วยศึกษานิเทศก์, **ชุดอบรมศึกษานิเทศก์ การนิเทศการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 4.

¹³³³สายสวาท เค้นดวงใจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2547), 15-16.

กำหนดไว้ 2) ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักวิชาการ 3) ช่วยในด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย และประเมินผลงานตามแผนเดิมที่ได้ดำเนินการแล้ว 4) ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานงานของการทำงานได้อย่างเหมาะสม 5) ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 7) ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อจะได้ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นได้ 8) การนิเทศงานเป็นการช่วยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และ 9) ช่วยกระตุ้นและโน้มน้าวจิตใจเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประหยัด ทั้งเวลา เงินและแรงงาน¹³³⁴

สายสวาท เคนดวงใจ ได้กล่าวถึงหลักการจัดการนิเทศ ไว้ดังนี้คือ 1) จะต้องรู้จักมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ (Goal) 2) จะต้องรู้นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของงานที่จะไปนิเทศ (Policy, Plan, Target) 3) จะต้องรู้การจรรยาบรรณของสถานที่หรือหน่วยงานนั้น ๆ (Organization) 4) จะต้องรู้จักการบริหารและการสั่งการของผู้มีหน้าที่บริหาร (Directing) 5) ผู้นิเทศงานจะต้องมีใจรักในงานที่ตนนิเทศ (Willing) 6) จะต้องรู้หน้าที่ของผู้รับผิดชอบตามสายงาน (Function) 7) จะต้องรู้ความสามารถ ทักษะ ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งสภาพของผู้รับการนิเทศด้วย (Understanding) 8) จะต้องรู้วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง (Procedure) 9) จะต้องรู้ผลงานและคุณภาพของงานของผู้รับการนิเทศ (Controlling) และ 10) จะต้องรู้ว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่จะช่วยให้การนิเทศบรรลุความสำเร็จตามประสงค์ (Environmental Factors)¹³³⁵ สำนักโรคติดต่อทั่วไป กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวถึงหลักทั่วไปในการนิเทศ ไว้ดังนี้คือ 1) การนิเทศเป็นกระบวนการอันหนึ่งของการบริหารงาน นักบริหารจึงต้องเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการนิเทศ การจัดรูปงานซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยตามสายบังคับบัญชา การจัด ระบบนิเทศตามสายการนิเทศ หน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละบุคคล รวมทั้ง ผู้นิเทศ ตลอดจนการประเมินคุณค่าของผู้นิเทศเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ในส่วนรวมด้วย 2) การนิเทศต้องแสดงให้เห็นเจ้าหน้าที่ผู้รับการนิเทศได้เข้าใจสายการบริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกรับผิดชอบว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาท และมี ความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานนั้น 3) การนิเทศเป็นศาสตร์ที่จะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ ความชำนาญ ทักษะและจุดมุ่งหมายของงาน แต่ละอย่างตามประเภทของงานที่ได้รับมอบหมาย 4) การนิเทศเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและผ่านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสามารถปฏิบัติงานได้เองอย่างอิสระภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือแนะนำของผู้ นิเทศ ซึ่งมีผู้นิเทศงานไปช่วยทำงานเสียเอง 5) การนิเทศต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อหาทางแนะนำปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มิใช่การตรวจตรา เพื่อคอยจับผิด โดยมีหลักสำคัญคือ 5.1) ผู้นิเทศต้องวางตัวให้เป็นที่ยอมรับจากผู้รับการนิเทศได้ โดยเฉพาะการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ปัญหาที่ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติได้ 5.2) การนิเทศต้อง

¹³³⁴ กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค ,สำนักโรคติดต่อทั่วไป, **คู่มือนิเทศงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรกราฟฟิคแอนด์ดีไซน์,2553), 3-4.

¹³³⁵ สายสวาท เคนดวงใจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2547), 13.

เป็นการนำไปสู่หรือหาทางแก้ปัญหาในการประสานงานให้ดีขึ้นหากจำเป็น อาจจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง 5.3) การนิเทศต้องเป็นการจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่เทคนิค การทำงาน การขาดแคลนอุปกรณ์ ฯลฯ 5.4) การนิเทศงานต้องติดตามผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามนโยบาย และแผนงาน 6) การนิเทศช่วยให้เกิดความร่วมมือ รวมทั้งการยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันในแต่ละฐานะ แต่ละตำแหน่ง และเป็นการปฏิบัติตามหลักประชาธิปไตย 7) การนิเทศที่ดีช่วยในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเรียบร้อย และ 8) การจัดรูปงานที่ดีย่อมมีทั้งการบริหารและการนิเทศควบคู่กันไป¹³³⁶

ในด้านการศึกษา อัดัมส์และดิกกี (Adams and Dickey) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศไว้ดังนี้คือ 1) การนิเทศการศึกษาช่วยให้ครูรู้จักคิดค้นหาวิธีการทำงานอย่างอิสระให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นิเทศไม่ควรกำหนดให้ครูทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งและไม่จำเป็นต้องคอยช่วยเหลืออยู่เสมอ 2) การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง รู้จักแก้ปัญหาได้ตรงจุด 3) การนิเทศการศึกษาทำให้ครูเกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น 4) การนิเทศการศึกษาช่วยให้ครูเข้าใจแนวปรัชญาที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน¹³³⁷ เบอร์ตันและบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner) ได้เสนอหลักการนิเทศไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศการศึกษาควรถูกต้องตามหลักวิชา (theoretically sound) คำนึงถึง จุดประสงค์และนโยบายที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามความจริงและตามกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้นๆ ควรจะวิวัฒนาการทั้งด้านเครื่องมือ และกลวิธี โดยมีจุดหมายและ นโยบายที่แน่นอน 2) การนิเทศการศึกษาควรเน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) คือ ควรจะเป็นไปอย่างมีลำดับ และมีวิธีการในการศึกษาปรับปรุงและประเมินผลสิ่งต่าง ๆ ภายในขอบเขตของงานนั้น ทั้งนี้ย่อมหมายรวมทั้งด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา และสื่อที่ใช้ในการนิเทศ และควรได้มาจากการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเป็นที่เชื่อถือได้ และอย่างมีระเบียบมากกว่าการสรุปเอาจากความคิดเห็น 3) การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (democratic) คือ จะต้องเคารพในตัวบุคคลและความแตกต่างของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือและใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้นต้องได้มาจากหมู่คณะ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหมู่คณะไปสู่เป้าหมาย 4) การนิเทศการศึกษาควรเน้นการสร้างสรรค์ (creative) คือ ควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ และควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด¹³³⁸ เซอร์จิโอแวนนีและสตาร์เรตต์ (Sergiovanni and Starratt) ได้เสนอหลักการนิเทศไว้ดังนี้คือ 1) การบริหารต้องคำนึงถึงการปรับปรุงทางการเรียนโดยทั่วไป 2) การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่าง ๆ และรวมไปถึงดำเนินการโดยทั่วไป 3) การบริหารและการ

¹³³⁶ กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค, สำนักโรคติดต่อทั่วไป, **คู่มือนิเทศงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรกราฟฟิคแอนดส์ดีไซน์, 2553), 2-3.

¹³³⁷ Harold P. Adams and Frank G. Dickey, **Basic Principle of Supervision** (New York: American Book Co., 1953), 22-41.

¹³³⁸ William H. Burton and Leo J. Brueckner, **Supervision : A Social Process**, 3rd ed. (New York :Appleton Century Co.,1955), 71-72.

นิเทศ โดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ทั้งสองอย่างจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการดำเนินงานด้านระบบการศึกษา 4) การนิเทศการศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและวิทยาศาสตร์ และจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานปรัชญาประชาธิปไตย 5) การนิเทศการศึกษา จะต้องยึดทัศนคติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ 6) การนิเทศการศึกษา ในสถานที่ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้ จะต้องใช้กระบวนการแก้ปัญหาการศึกษา การปรับปรุงและการประเมินผลทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น 7) การนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่การเขียนใบสั่งให้ต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความร่วมมือกัน และ 8) การนิเทศที่ดี จะต้องเป็นวิชาชีพ ต้องส่งเสริมการหาแนวทางการประเมินบุคลากรวิธีการและผลจะต้องมุ่ง ไปสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้¹³³⁹

สายสวาท เคนดวงใจ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนิเทศไว้ดังนี้คือ 1) ผู้นิเทศ หรือกลุ่มผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ 2) เวลาและสถานที่ที่จะทำการนิเทศ 3) พาหนะ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการนิเทศ 4) แผนงาน เป้าหมาย และมาตรฐานของงานที่ต้องการ 5) การปฏิบัติงานนิเทศ ควรคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว การควบคุมคุณภาพและปริมาณงานให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ และมีการประสานงานอย่างดีระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติ 6) ผลงานที่คาดว่าจะดีขึ้นของผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้สายสวาท เคนดวงใจได้จำแนกผู้นิเทศออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป็นผู้นิเทศโดยตำแหน่ง คือ ผู้ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานที่ถูกนิเทศ และ 2) ผู้นิเทศฝ่ายสนับสนุน เนื่องจากงานแต่ละแขนงย่อมต้องการผู้ที่มีความชำนาญพิเศษ โดยเฉพาะ จะให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานมีความรู้ความชำนาญพิเศษในทุกแขนงที่ตนรับผิดชอบย่อมไม่ได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญงานแต่ละสาขาโดยเฉพาะเป็นผู้ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเพื่อประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นิเทศประเภทนี้จะมีฐานะเป็นที่ปรึกษาของหัวหน้างานและไม่ได้ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาจะรับมอบหมายงานจากหัวหน้างานให้ทำหน้าที่ในการแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ตามวิธีการแก่ผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศไม่มีอำนาจการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ในสายงานได้ นอกจากเสนอแนะหัวหน้างานเพื่อการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่อไป แล้วผู้นิเทศยังต้องทำหน้าที่ผู้ประสานงานให้การอบรมฝึกสอน ติดตาม และประเมินผลเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศสามารถผลิตผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและจะต้องสนใจให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการด้วย¹³⁴⁰

ในด้านการนิเทศการศึกษา แฮร์ริส (Harris) ได้นำความคิดของโรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz, 1955) ที่จัดทักษะของผู้บริหารมาประยุกต์ใช้กับผู้นิเทศว่า ผู้นิเทศควรมีลักษณะ 3 ประการคือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะเกี่ยวกับวิธีการทำงานในลักษณะหรือรูปแบบต่างๆ คนที่มีทักษะทางนี้สูง ย่อมสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคนี้ประกอบด้วยทักษะการพูด การเขียน การอ่าน การฟัง การกำหนดหัวข้อ โครงร่าง การสาธิต การเขียนแผนภูมิ การร่างภาพ การคิดคำนวณ การเป็นประธานที่ประชุม 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Humans Skills) เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการ

¹³³⁹Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision A Redefinition**, 5th ed. (Singapore : McGraw – Hill, 1971), 3-4.

¹³⁴⁰สายสวาท เคนดวงใจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุขบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 13-14.

นิเทศสมัยใหม่ มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้ทำกรนิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ประกอบด้วย ทักษะในการสัมภาษณ์ การสังเกต การนำอภิปราย การรับรู้ในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น การร่วมในการอภิปราย ทักษะเกี่ยวกับบทบาทสมมติ เป็นต้น และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน รอบคอบ ทักษะด้านนี้ ช่วยให้คาดคะเหตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งทักษะด้านความคิดรวบยอดนี้ประกอบด้วยทักษะเกี่ยวกับการมอง การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การวิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม เป็นต้น¹³⁴¹ อัลฟองโซ และคณะ (Alfonso and Others) ได้จำแนกทักษะของการนิเทศที่สำคัญไว้ 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) กล่าวคือ ความสามารถในการเข้ากับคนหรือการมีศิลปะในการเข้ากับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือร่วมมือในการทำงาน ขอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ ทำให้หมู่คณะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากครูแต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ และศักยภาพ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นิเทศจำเป็นต้องมีพื้นฐานทักษะเชิงมนุษย์ คือ

- 1.1) การมีความเห็นอกเห็นใจ (empathy) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี
- 1.2) การตระหนักในตนเอง (self awareness) เป็นความรู้จักการประเมินตนเอง รู้จักตัวของตัวเองรวมทั้งบทบาทของตนเอง
- 1.3) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (acceptance of individual differences) ได้แก่ ความแตกต่างของบุคคลทั้งรูปร่างลักษณะภายนอก และคุณลักษณะภายใน อันเป็นข้อกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งผู้นิเทศต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรม และให้การตอบสนองในทางที่พึงประสงค์
- 1.4) การตระหนักในมุมมองของตน (perceptual awareness) ได้แก่ การมองข้อเท็จจริงของตนซึ่งแต่ละคนจะมอง และแสดงออกตามความนึกคิดของตนเอง ทำให้เกิดความเห็นที่หลากหลาย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อความที่ถูกต้อง และ
- 1.5) การปฐมนิเทศเพื่อนร่วมงาน (orientation to colleagues) ได้แก่ การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องที่ทำ การแบ่งงานอย่างยุติธรรมตามความรู้ความสามารถ ความสนใจ กำหนดมาตรฐานของงาน ให้มีความสำคัญในงานของผู้ร่วมงานและกลุ่ม พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของผู้มีทักษะเชิงมนุษย์ ได้แก่ 1) สนองตอบต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) วิเคราะห์จุดเด่นหรือศักยภาพของแต่ละบุคคล 3) สร้างค่านิยมของตนเองให้ชัดเจน 4) ตรวจสอบการรับรู้ หรือความเข้าใจของตนเอง 5) สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน 6) เป็นผู้นำไปสู่การอภิปรายกลุ่ม 7) มีทักษะในการฟังและการถ่ายทอดข้อความ 8) สามารถในการนำประชุมได้ 9) นำให้เกิดการทำงานร่วมกัน 10) นำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 11) สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้ 12) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดีได้

2) ทักษะเชิงการจัดการ (Managerial Skills) กล่าวคือ ความสามารถของผู้นิเทศที่จะแสวงหา และดำรงไว้ซึ่งสภาพเงื่อนไขต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนให้งานดำเนินไปตามความต้องการ เน้นความสามารถของผู้นิเทศที่จะประสานงาน แก้ปัญหาและพัฒนาบุคลากรให้สัมพันธ์กับหน่วยงานขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานด้านการจัดการซึ่งประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

- 2.1) การวางแผน (planning) ได้แก่ การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) ขององค์กร กำหนดจุดประสงค์ (objective) ของงาน และกำหนดแผนงานซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน นั่นคือผู้นิเทศจะต้องเข้าใจเป้าประสงค์และจุดประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสามารถวิเคราะห์และวางแผน

¹³⁴¹Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963), 15-16.

งานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ 2.2) การจัดบุคลากร (staffing) ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร เช่น การบริหารงานบุคคล การปฐมนิเทศ การกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การเลื่อนขั้นและการพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น 2.3) การจัดองค์การ(organizing) ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ เป็นต้น 2.4) การควบคุมดูแล (controlling) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแก้ไขการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ให้เจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าที่เป็นสาเหตุ หรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ 2.5) การตัดสินใจ (decision making) ได้แก่ การใช้หลักของเหตุผล การมีส่วนร่วมและการพิจารณาทางเลือก เพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอันเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นิเทศ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของผู้นิเทศด้านการจัดการนี้ ได้แก่ความสามารถในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) จำแนกคุณลักษณะของชุมชน 2) ประเมินความต้องการของครู 3) จัดลำดับความสำคัญของการเรียนการสอน 4) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา 5) ใช้ประโยชน์จากการวางแผนอย่างเป็นระบบ 6) ออกแบบหรือหาแนวทางปฏิบัติให้สามารถเลือกปฏิบัติได้หลายแนวทาง 7) มีการกำกับ ติดตาม หรือมีกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน 8) มีการมอบหมายความรับผิดชอบ 9) รู้จักการบริหารเวลา 10) จัดทรัพยากรด้านการเรียนการสอนได้ตรงตามความต้องการของครู 11) รู้จักใช้วิธีการลดความเครียดในการทำงาน และ 12) จัดระบบเอกสารของโรงเรียน และกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) กล่าวคือ ความสามารถในการใช้ความรู้ (knowledge) วิธีการ (method) เทคนิค (techniques) รวมถึงความรู้ความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ และในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องอาศัย ความรู้และทักษะเฉพาะอย่างซึ่งที่จำเป็นและสำคัญตามบทบาทและหน้าที่ เป้าประสงค์ของการนิเทศ เพราะทักษะด้านเทคนิคเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ครูยอมรับ ในตัวผู้นิเทศได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของผู้นิเทศเชิงเทคนิคนี้ ได้แก่ 1) กำหนดเกณฑ์เพื่อใช้สำหรับการเลือกทรัพยากรการเรียนการสอน 2) ใช้ประโยชน์จากระบบการสังเกตการสอนในชั้นเรียน 3) มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอนในชั้นเรียน 4) สร้างจุดประสงค์การเรียนการสอนได้ 5) จัดกลุ่มและแยกประเภทของจุดประสงค์การเรียนการสอนได้ 6) รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ 7) วิเคราะห์ความพร้อมสำหรับการจัดการเรียนการสอน 8) พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน 9) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล 10) วิเคราะห์งานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และ 11) สามารถสาธิตทักษะการสอนและปฏิบัติจริงได้¹³⁴² วิลส์ (Wiles) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศไว้ดังนี้คือ 1) บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงานและคนภายนอกได้ดี โดยรู้จักจัดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มและสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน 2) บทบาทในฐานะผู้นำ โดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้นิเทศหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่เดียวกันผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้นิเทศหรือผู้บริหารก็ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ถ้าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ แล้วก็จะมีความยุ่งยากในการบริหาร 3) บทบาทในการจัดและการอำนวยการในหน่วยงาน หรือการองค์การ โดยมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยๆ ซึ่งมีผู้นำหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะหน่วยหรือแผนก ซึ่งลักษณะทั่วไปขององค์การจะต้องประกอบด้วยภารกิจ แต่ละภารกิจจัดเป็นองค์การ มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน มีสายบังคับบัญชา มีช่วงการควบคุมงาน และมีเอกภาพในการบริหารงาน ผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การเช่น ให้

¹³⁴²Robert J. Alfonso, Gerald R. Firth, and Richard F. Neveille, **Instructional Supervision: A Behavior System**, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-338.

ทุกคนในหน่วยงานมีเป้าหมายเดียวกันมีขั้นตอนในการดำเนินงานและตัดสินใจส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง ผู้มีวินัยในตนเองนั้น จะเป็นผู้ที่เอาชนะใจตนเองให้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และในทำนองเดียวกัน ผู้นั้นก็จะหักห้ามใจ โดยไม่ปฏิบัตินอกเหนือกติกา หรือหลักคุณธรรมตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความก้าวร้าวในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย 4) บทบาทในการคัดเลือก และ ใช้ประโยชน์ของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะเลือกแต่งตั้ง และมอบหมายงานแก่ครูให้ตรงกับความถนัดและความสามารถพิเศษของครู ถ้าแต่ละคนได้รับผิดชอบมอบหมายงานตามความถนัดก็จะทำให้เขาสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย 5) บทบาทในการสร้างขวัญของครูผู้บริหารจะต้องร่วมกันสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับครูหาทางที่จะให้ครูได้แสดงความสามารถของตัวสูงกว่าตน มีความสำคัญเป็นที่ต้องการของคณะ ตลอดจนบริการและอำนวยความสะดวกต่างๆ และให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนครูการบริหารการนิเทศที่ดีจำเป็นต้องรับฟังข้อคิด ข้อเสนอทั้งในด้านการปรับปรุงและปัญหาส่วนบุคคลด้วยการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนส่งเสริมงานส่งเสริมให้ ครูมีความก้าวหน้า ย่อมมีส่วนสร้างขวัญและกำลังใจอันจะเป็นผลดีต่อการปรับปรุงงาน และ 6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นิเทศควรส่งเสริมให้ ครูและบุคลากร ได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในหลายลักษณะ ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแล้วการพัฒนาบุคลากรย่อมยังประโยชน์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากประสบการณ์ที่ได้รับอีกด้วย¹³⁴³ เซอร์จิโอแวนนีและสตาร์เรียด (Sergiovanni and Starratt) ได้กำหนดความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการนิเทศไว้ 8 ด้าน ดังนี้คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี บรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึงวิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศ เพราะจะมีผลกระทบต่อลักษณะของการทำงาน สมาชิกในองค์กรในด้านความต้องการและเป้าหมายความสามารถและบทบาทของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังจะต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์กรในด้านความสำเร็จของงาน การให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนในการทำงาน เช่น ปริมาณ และคุณภาพของงาน ความพึงพอใจและการเข้าร่วมมือด้วย เป็นต้น องค์กรจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร โดยมีปัจจัยข้างต้นเป็นตัวชี้วัดสำหรับการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศในสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เป็นที่ประทับใจแก่บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการ เพื่อให้เกิดความรักความศรัทธา และส่งผลต่อการสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาในอนาคต 2) การสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน โดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนา ทีมงานจะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์กร และช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือทักษะการทำงานเป็นทีมมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกันทั้งในลักษณะแต่ละบุคคลและกลุ่ม และจะทำเช่นนั้นได้สำเร็จ ทุกคนในกลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา ความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาของกลุ่ม 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

¹³⁴³Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 3rd ed. (Englewood : Cliffs, (New Jersey : prentice – Hall, 1983), 261–267.

ระหว่างผู้ปกครอง นักเรียน และครู เกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน ค่านิยม บทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเดียวกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจและดำเนินการในการบริหารความขัดแย้ง

4) การตัดสินใจ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำ รูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจตลอดจนสามารถพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นผู้มีเหตุผลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการผู้บริหารที่ดีควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพัง ยกเว้นหากเรื่องนั้นๆ เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจเอง เพราะการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของบุคคลหลายฝ่ายที่มีผลกระทบและผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด สำหรับรูปแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้จะเป็นแบบการมีส่วนร่วม 5) การวางแผนและการจัดการประชุม ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจในการวางแผนและการจัดการประชุม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดประชุม 6) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อย่างมั่นใจ และสามารถจัดระบบข้อมูลที่ต้องการเชื่อถือได้เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการคัดเลือกอื่นๆ ได้ 7) การมอบหมายงานบุคลากร ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และองค์ประกอบของคณะทำงาน โดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้อย่างเป็นระเบียบมีระบบ เพื่อนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้นไปใช้ในการมอบหมายงานและปรับเปลี่ยนตัวบุคลากรในคณะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในการมอบหมายงานนั้น มิใช่เป็นแต่เพียงการลดงานหรือแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรและโอกาสก้าวหน้าของผู้รับมอบหมายงานโดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้นๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรงและคุณธรรมในตัวผู้บริหารเองด้วย มิฉะนั้นจะเป็นผลเสียที่อาจเกิดแก่ผู้บริหารและองค์กร และ 8) การนำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถที่จะหาวิธีการต่างๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ที่จะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมรับระดับความต้องการจำเป็นของครูเพื่อความสำเร็จในการนำไปใช้ตลอดจนจะต้องสามารถประเมินอิทธิพลที่ผู้บริหารมีอยู่ในขณะที่อำนาจความสะดวกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่จะนำในการเปลี่ยนแปลงที่คืนนั้น มักจะเป็นผู้ที่มาจากนอกองค์กรทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงถือเป็นการพัฒนาองค์กรนั่นเองและสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพก็คืออิทธิพลผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้ทำงานสำเร็จได้แต่ขาดประสิทธิภาพหรือมีอิทธิพลในช่วงเวลาสั้นผลของงานจะไม่ยั่งยืนนั่นเอง ตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีทั้งความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงหรือมีอิทธิพลในระยะเวลายาว ผล

ของงานก็จะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีทักษะเวลายาวนาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะความรู้ ความสามารถตลอดจนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายด้วย¹³⁴⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญของผู้ทำกรณิเทศ ไว้ดังนี้ คือ 1) ทักษะด้านงาน ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ทั่วไปเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนระเบียบปฏิบัติราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และของผู้รับกรณิเทศ หลักการบริหารงานทั่วไป หลักการบริหารงานของหน่วยงานของผู้รับกรณิเทศ นโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับกรณิเทศ สถิติและข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ และผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความชำนาญทางเทคนิค และวิชาการในเรื่องที่ผู้นิเทศเป็นอย่างดี 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นนั้นจะต้องสร้างให้ตรงหรือสอดคล้องกับพื้นฐานแห่งความต้องการของแต่ละคน โดยอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจมี 2 ประการคือ แรงจูงใจภายใน ได้แก่ความต้องการต่าง ๆ แบ่งออกเป็นความต้องการขั้นแรกหรือความต้องการปฐมภูมิ คือความต้องการที่จะดำรงชีพได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการที่จะดำรงพันธุ์ และความต้องการขั้นที่สองหรือ ทฤษฎีภูมิคือความต้องการที่จะให้เกิดความสุข ได้แก่ความรัก ความยอมรับนับถือจากผู้อื่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตและความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัย ทั้งชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง แรงจูงใจภายนอกได้แก่ อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่นการให้รางวัล การลงโทษ นอกจากแรงจูงใจแล้ว ผู้นิเทศจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ทางการติดต่อสื่อสารความคิด โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารความคิดทางวาจาหรือการพูด ซึ่งจะต้องนึกถึงองค์ประกอบหลายประการเช่น ความแตกต่างในเรื่องอายุ อาชีพ การงาน พื้นฐานทางสังคม จะต้องรู้จักใช้เหมาะกับแต่ละบุคคล รวมทั้งบุคลิกภาพ การใช้อริยาบท การแสดงออกทางสีหน้าท่าทางน้ำเสียง จะต้องพยายามสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นด้านหลักการทางจิตวิทยา แทนการใช้อำนาจดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นของผู้นิเทศ 3) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำเป็นศิลปะเฉพาะบุคคล ศิลปะของการเป็นผู้นำคือ ศิลปะในการพัฒนาบุคคล ฉะนั้นผู้นิเทศที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่ดี แบบของผู้นำมี 3 แบบ คือ 3.1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หมายถึงผู้นำที่ถือว่าตนเป็นผู้มีอำนาจ มีลักษณะถือตัว และเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่ค่อยรับฟัง หรือให้เกียรติผู้อื่น พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้คือเผด็จการ ยึดมั่นในความคิด และการกระทำของตนเท่านั้นที่ถูกต้องไม่เปิดโอกาสให้มีการโต้เถียงหรือให้เหตุผลใด ๆ ในการที่จะทำให้ตนต้องเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือวิธีการที่ได้เลือกไว้แล้ว 3.2) ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึงผู้นำที่เปิดให้มีการโต้เถียงอย่างไม่มีขอบเขต ไม่มีจุดหมายหรือแนวทางของงานที่แน่นอน ทุกคนต่างก็มีเสรีภาพในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ก็ได้ จะหาความรับผิดชอบจากผู้นำประเภทนี้ได้ยาก 3.3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึงผู้นำที่นับถือและตระหนักในความสำคัญของผู้ช่วยงานแต่ละบุคคลที่ให้ความคิดเห็นหรือความร่วมมือ ผู้นำประเภทนี้จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค มากกว่ากระทำตนเหนือผู้อื่น โดยใช้วิธีการเสนอแนะและชักจูงแนะนำผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับงานของตนได้ และถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นหลักในการดำเนินงาน และ 4) ทักษะด้านการสอน ผู้นิเทศที่ดีจะต้องเป็นครูที่ดีด้วย

¹³⁴⁴Thomas. J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Educational Governance and Administration** (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992), 215-216.

ฉะนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในการสอน โดยอาศัยหลักการสอนมาประกอบในการนิเทศ มีความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศและเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี สามารถใช้หลักจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ หลักการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ สร้างบรรยากาศให้เหมาะสมที่จะเกิดความซาบซึ้ง สามารถใช้วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์การสอนแบบต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ และสามารถวัดผลได้ สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้รับการนิเทศ อารมณ์มั่นคง ไม่โกรธง่าย เบิกบานมีอารมณ์ขันและมองโลกในแง่ดี¹³⁴⁵ สำนักโรคติดต่อทั่วไป กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศที่ดี ผู้นิเทศจะต้องรู้จักตน เข้าถึงคน สนใจงานและใช้วิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกฝึกฝน รวมทั้งมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ 1) รอบรู้เข้าใจงาน มีความสามารถทางวิชาการ 2) มีความมุ่งมั่น มุ่งหวังในความสำเร็จ 3) ยุติธรรม สม่ำเสมอ 4) รับผิดชอบ เต็มใจ ฟังพอใจต่อการนิเทศ 5) มีความสามารถเป็นผู้นำ 6) มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาองค์การ พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา แผนงาน โครงการการประเมินผล และเชี่ยวชาญวิชาการเฉพาะด้าน 7) มีทักษะ (Skill) ในด้านต่อไปนี้คือ 7.1) การเป็นผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Administration) 7.2) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) 7.3) เทคนิควิชาการ (Technical) และการวิจัย (Research) 7.4) การสื่อสารและการถ่ายทอด (Communication) และ 7.5) การประเมินผล (Evaluation)¹³⁴⁶ ในด้านการศึกษาชารี มณีศรี ได้กล่าวถึงความรู้ 4 ประการ และทักษะ 4 ทักษะของผู้นิเทศไว้ ดังนี้คือ ความรู้ 4 ประการนั้น ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Business Management) ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development Implementation) และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ส่วนทักษะ 4 ประการนั้น ได้แก่ ทักษะในทางเทคนิค (Technical -managerial Skill) คือ ทักษะในด้านการเงินบัญชี และการจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณการจัดระบบงาน ทักษะในการครองคน (Human-managerial Skill) คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำการรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-educational Skill) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของหลักสูตร และของวิชา และทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-creative Skill) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถนำองค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการ ได้ ซึ่งเป็นภารกิจหน้าที่ของผู้นิเทศในอันที่จะช่วยเหลือในการจัดการศึกษาระดับต่างๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹³⁴⁷

แนวคิดด้านการนิเทศงานเป็นแนวคิดที่ควบคู่กับศาสตร์การบริหาร ดังที่มีคำกล่าวจากนักวิชาการว่า การนิเทศงานกับการบริหารเปรียบเสมือนเหรียญที่มี 2 หน้า หากด้านหนึ่งเป็นการบริหารอีกด้านหนึ่งจะเป็นการนิเทศงาน ทั้งนี้อยู่บนเหรียญเดียวกันศาสตร์การนิเทศงานจึงคู่ขนานไปกับศาสตร์การบริหาร กล่าวคือ

¹³⁴⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คู่มือการนิเทศงานสาธารณสุข (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2532), 8-12.

¹³⁴⁶ กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค, สำนักโรคติดต่อทั่วไป, คู่มือนิเทศงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรกราฟฟิคแอนดส์ดีไซน์, 2553), 4.

¹³⁴⁷ ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โสภณการพิมพ์, 2540), 31.

1. แนวคิดการนิเทศแบบคลาสสิก ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อว่า ผู้นิเทศมีความรู้ ความสามารถ และวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงกว่าผู้รับการนิเทศ ดังนั้นจึงกำหนดบทบาทตนเองว่าเก่งกว่า และผู้รับการนิเทศเก่งน้อยกว่า ผู้นิเทศจึงเป็นฝ่ายชี้แนะและผู้รับการนิเทศเป็นฝ่ายรับคำแนะนำและปฏิบัติตาม ในขณะที่เดียวกันเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งงานแล้ว ผู้นิเทศจะมีตำแหน่งงานสูงกว่าซึ่งพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือประเด็นแรกผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าสามารถบังคับบัญชาหรือสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้โดยชอบด้วยกฎหมาย อีกประเด็นก็คือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าย่อมมีความรู้ความสามารถมากกว่าจึงชอบที่จะให้คำแนะนำ

2. แนวคิดการนิเทศแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อว่า จิตเป็นต้นกำเนิดกรรมของคน หากสุขภาพจิตดีแล้วคนจะมีกำลังใจในการทำงาน ผู้นิเทศโดยแท้จริงแล้ว คือ นักวิชาการมีหน้าที่เสริมแรง มีหน้าที่สร้างแรงจูงใจ มีหน้าที่ช่วยเหลือให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จรวมทั้งการยอมรับความสามารถของผู้รับการนิเทศ การใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้รับการนิเทศทำงานอย่างมีความสุข เกิดแรงจูงใจภายใน เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้มีคุณภาพและขยายขอบเขตของงานออกไปจากเดิม รวมทั้งบรรยากาศการอยู่ร่วมกันจะอบอุ่น ผูกพันซึ่งกันและกัน กิจกรรมการนิเทศก็จะเป็นกิจกรรมที่เกิดจากความเชื่อ ดังกล่าว เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศอยู่กันแบบเพื่อนหรือพี่น้องกัน ช่วยเหลือกันเมื่อมีเรื่องเดือดร้อน เมื่อความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานเป็นไปด้วยดีแล้ว ผู้นิเทศจึงเสริมแรงให้ผู้รับการนิเทศเริ่มปรับปรุงงานมอบหมายงานให้ทำ ระหว่างทำงานผู้นิเทศจะติดตามช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาและเมื่องานเสร็จสมบูรณ์ก็ยกย่องในความอดุสาหะ คุณภาพของงาน ประกาศให้เพื่อนร่วมงาน และสังคมที่เกี่ยวข้องทราบ

3. แนวคิดการนิเทศแบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นแนวคิดที่ผู้นิเทศนั้นทำการนิเทศโดยใช้หลักการวิเคราะห์พฤติกรรมของสังคมในองค์กรและนอกองค์กรเป็นพื้นฐาน ซึ่งพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศและกลุ่มผู้รับการนิเทศแต่ละคนในองค์กร จะมีธรรมชาติที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย รวมทั้งความต้องการของสังคม นอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก็หลากหลายเช่นกัน ฉะนั้นหลักการหรือทฤษฎีที่ใช้ในนิเทศก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้น พฤติกรรมการนิเทศที่ใช้จึงใช้หลักการผสมผสานจากหลายๆ ทฤษฎีเข้าด้วยกัน การกำหนดพฤติกรรมการนิเทศจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือธรรมชาติของผู้รับการนิเทศ ความต้องการของสังคมหรือวัตถุประสงค์ของงาน และเทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้รับการนิเทศ หรือความต้องการของสังคมจะเห็นได้ว่าเทคนิคการนิเทศจะเปลี่ยนไปตามปัจจัยพื้นฐาน ทำให้หลักการของการนิเทศแบบพฤติกรรมศาสตร์ไม่คงที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมการนิเทศแบบพฤติกรรมศาสตร์เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความเชื่อดังกล่าว เทคนิคการนิเทศงานจึงใช้ทั้งแนวคิดแบบคลาสสิกและแนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ การกำหนดให้ผู้รับการนิเทศจัดกระบวนการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นการสั่งการทางอ้อมให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารหรือผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือโดยร่วมวางแผนการทำงาน ช่วยเสริมแรงขณะดำเนินการ และเมื่อดำเนินงานเสร็จก็ประกาศชื่นชมความดี เป็นการสร้างความยอมรับในตัวผู้รับการนิเทศ และเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน

4. แนวคิดการนิเทศแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการนิเทศตามแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความ ต้องการ ศักยภาพและความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศสูงกว่าการนิเทศงานแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นการนิเทศงานเพื่อสร้างความมีมาตรฐานของหน่วยงานและสร้างศักยภาพของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรขององค์กรแต่ละคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานทุกคน เป็นหน้าที่ของผู้นิเทศงาน ที่จะต้อง

นิเทศให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักทฤษฎีบริหารงาน 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ เน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของคนตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เน้นการจัดสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของอาร์กิริส (Argyris) เน้นการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) และเน้นการสร้างแรงจูงใจภายในซึ่งเกิดจากการจูงใจของผู้บริหาร โดยวิธีการสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Herzberg) การผนวกทฤษฎีบริหารที่สามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารมาเป็นหลักการเดียวในการนิเทศย่อมก่อให้เกิดพลังแห่งอำนาจ และพลังนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานได้การนิเทศเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหลักการนิเทศที่บูรณาการปรัชญาแนวคิดการนิเทศแบบคลาสสิก แบบมนุษยสัมพันธ์ และแบบพฤติกรรมศาสตร์ ได้อย่างกลมกลืนกัน รวมทั้งยังนำทฤษฎีการบริหารในด้านธรรมชาติของบุคลากร การจัดองค์การบริหารการใช้ภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมสอดคล้องเพื่อให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้นิเทศที่เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากร เท่ากับว่าเริ่มงานได้ถูกต้องและมีแนวโน้มว่าจะต้องบริหารงานได้สำเร็จ¹³⁴⁸

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการนิเทศงานด้านการศึกษาไว้ว่า การนิเทศนั้นต้องใช้แหล่งอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงแหล่งอำนาจการนิเทศ ในการกำหนดทิศทางงานนิเทศงานและพฤติกรรมงานนิเทศงานนั้น มีฐานของอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 แหล่ง คือ 1) อำนาจที่มาจากองค์การ กล่าวคือ อำนาจที่เกิดขึ้นจากองค์การ ได้แก่ การใช้ระเบียบกฎหมาย บทบาทหน้าที่ รวมทั้งภาระงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งในองค์การ และหมายรวมถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบุคลากรในองค์การ การนิเทศตามความเชื่อในแหล่งอำนาจจากองค์การนั้นมีความเชื่อว่าบุคลากรต้องดำเนินงานตามที่องค์กรกำหนด หรือตามที่สังคมคาดหวัง อำนาจที่มาจากองค์การได้มาจากสายบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งภาระงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบุคลากร การนิเทศจะเน้นการสื่อความหมายให้ทำตามในขณะที่บุคลากรยอมทำตามที่ผู้บริหารแนะนำ ลักษณะการใช้อำนาจที่องค์กรนี้เกิดขึ้นทั่วไปแม้แต่หน่วยงานที่เป็นเลิศทางการบริหาร ในปัจจุบันการใช้อำนาจที่มาจากองค์การในการนิเทศงานมีข้อดคลงเบื้องต้น คือ ครูเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชา ผู้นิเทศหรือผู้บริหารนั้นเป็นบุคคลที่ควรเชื่อถือจึงไม่ควรฟังความคิดเห็นจากครูมากนัก เป้าหมายในการทำงานและความสนใจของครูกับของผู้นิเทศหรือผู้บริหารนั้นต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเป็นฝ่ายดูแลครู สายการบังคับบัญชามีความสำคัญเท่ากับความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้นิเทศงานจึงมีความรู้ในทุกๆ เรื่องมากกว่าครู การประสบความสำเร็จของงานอยู่ที่การมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูข้อดคลงเบื้องต้นเหล่านี้ ก่อนการนิเทศผู้บริหารจึงต้องแจ้งให้ครูทราบว่านิเทศงานอะไร เมื่อไร และอย่างไร รวมทั้งควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอื่นๆ ด้วย มาตรฐานการกระทำ เหล่านี้ เป็นการคาดหวังขององค์กร ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องใช้นโยบายตั้งความคาดหวังและตรวจสอบติดตามว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ เพื่อให้งานเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนด ในเมื่อครูยังไม่ทราบวิธีการปฏิบัติผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องสอบถามความต้องการของครูว่าต้องการความรู้และทักษะด้านใด

¹³⁴⁸Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 104-106.

จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมให้ครูมีความรู้และทักษะตามต้องการ การสาธิตและการแนะนำครูตัวต่อตัวจึงมีความจำเป็น รวมทั้งกระตุ้นครูให้ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานงานที่กำหนด 2) อำนาจที่มาจากบุคลากร กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากผู้นำในด้านภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศตามความเชื่อในแหล่งอำนาจนี้มีความเชื่อว่าบุคลากรจะตอบสนองต่อบุคลิกภาพของผู้นำต่อสิ่งแวดล้อม และต่อแรงจูงใจด้านบวก อำนาจจากบุคลากรนี้สามารถสร้างได้จากการเข้าใจจิตวิทยาและพฤติกรรมของคนในองค์กร บางครั้งเราเรียกอำนาจนี้ว่า อำนาจทางจิตวิทยา อำนาจที่มาจากบุคลากรมีพื้นฐานความเชื่อจากความสามารถของผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการใช้เทคนิคจูงใจ และความสามารถในการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร โดยขอยุติว่า ผลจากความสามารถของผู้นำจะทำให้บุคลากรปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ การใช้อำนาจจากบุคลากรในการนิเทศมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า เป้าหมายและความรับผิดชอบของบุคลากรและผู้นำนั้นไม่เหมือนกัน แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ค้ำรองกับอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงรับสิ่งที่ตนต้องการ และให้สิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ บุคลากรมีความต้องการ หากความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากรให้ดำเนินไปได้ดี เป็นการตอบแทนบรรยากาศความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกับผู้นำดีขึ้น ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในการประเมินความต้องการของบุคลากร และสนองตอบความต้องการของบุคลากรให้บุคลากรเพิ่มคุณภาพในการทำงานจากข้อตกลงเบื้องต้น ดังกล่าวนี้อาจให้เกิดพฤติกรรมการนิเทศเป็นแบบคาดหวังและให้รางวัล คือ มีความเชื่อว่าหากมีรางวัลเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานสำเร็จ จุดเน้นอีกประการหนึ่งของการใช้อำนาจที่มาจากบุคลากร คือ การสร้างบรรยากาศองค์การให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน และระหว่างบุคลากรกับผู้นำ แหล่งอำนาจจากบุคลากรนี้มีความสำคัญกับการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในขณะที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร เขาได้สร้างบรรยากาศการรวมกลุ่มของบุคลากรให้เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน เกิดความท้าทายในการทำงานเพิ่มอีก ทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบ และได้รับการยกย่องหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการใช้อำนาจบุคลากรเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการสนองความต้องการทางจิตวิทยาของบุคลากรได้ส่วนหนึ่ง ปฏิกริยาตอบสนองของบุคลากรเมื่อผู้นำใช้แหล่งอำนาจจากบุคลากร มักพบว่าเป็นปฏิกริยาที่ต้องการรางวัลเท่านั้น บุคลากรคาดการณ์ไว้ก่อนว่าจะได้รับรางวัลจากการกระทำและทำงานเฉพาะส่วนนั้น สิ่งเหล่านี้เป็นข้อจำกัดของการใช้แหล่งอำนาจจากบุคลากร เซอร์จิโอแวนนีได้เสนอแนะว่า การใช้อำนาจที่มาจากบุคลากรนั้นมีจุดอ่อนที่สำคัญคือผู้นำส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเน้นการสร้างความรู้และทักษะในการจูงใจคน สร้างแบบภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้ตัวผู้นำเองเป็นเทคโนโลยีของวิชาชีพบุคลากรเสียเองซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องเท่าที่ควร 3) อำนาจที่มาจากเทคโนโลยี กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากการหาความรู้ ความจริงทางวิทยาศาสตร์ และความรู้ ความจริงที่เกิดจากการวิจัยทางการศึกษา การนิเทศตามความเชื่อในแหล่งอำนาจนี้ มีความเชื่อว่าบุคลากรยอมรับและนำ ความรู้ความจริงเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน แหล่งอำนาจจากเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับความรู้ความจริงเชิงวิทยาศาสตร์และผลการวิจัย บุคลากรถูกคาดหวังให้ดำเนินการตามหลักการที่เป็นผลมาจากการศึกษาหาความรู้ความจริง การใช้อำนาจที่มาจากเทคโนโลยีในการนิเทศมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การนิเทศเป็นศาสตร์ประยุกต์ ความรู้ความจริงทางวิทยาศาสตร์เป็นสิ่งที่ควรเชื่อถือมากกว่าความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติกรที่มีควมชำนาญ ค่านิยม ความชอบ และความเชื่อ

เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ แต่ความจริงและสิ่งที่ปรากฏเป็นรูปธรรมสามารถพิสูจน์ได้ ในการนิเทศที่ใช้แหล่งอำนาจที่มาจากเทคโนโลยี ผู้นิเทศจะใช้รายงานการวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงให้บุคลากรทราบถึงวิธีการสอนหรือการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การใช้รายงานการวิจัยทำให้การสอนและการนิเทศงานเข้าสู่ความเป็นมาตรฐาน จากนั้นผู้นิเทศจะใช้วิธีฝึกอบรมภายใน ในการนำวิธีสอนที่เชื่อว่าดีที่สุดไปใช้ บุคลากรจะดำเนินการตามผลการวิจัยนั้นๆ บทบาทการนิเทศคือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตั้งใจ ในการนำผลการวิจัยไปใช้ การใช้แหล่งอำนาจที่มาจากเทคโนโลยี ในการนิเทศนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากรคือ บุคลากรส่วนใหญ่มักทำงานตามความเชื่อของตนเองมากกว่าทำงานตามผลการวิจัย เมื่อผู้นิเทศแนะนำให้บุคลากรทำตามผลการวิจัย บุคลากรจะทำเฉพาะในส่วนที่ถูกบังคับเท่านั้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบันการใช้แหล่งอำนาจที่มาจากเทคโนโลยี หรือใช้ผลงานวิจัยใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของบุคลากรก็เป็นไปอย่างแพร่หลาย 4) อำนาจที่มาจากวิชาชีพ กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากประสบการณ์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมอบรมด้วยตัวเอง รวมทั้งที่ได้รับจากการศึกษา อบรม หรือถ่ายทอดจากคนอื่น การนิเทศตามความเชื่อในแหล่งอำนาจที่มาจากวิชาชีพมีความเชื่อว่า บุคลากรจะถ่ายโอนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ขอรับความสามารถและความเชี่ยวชาญของเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อในความเชี่ยวชาญของบุคลากรตัวบุคลากรมีความสำคัญมากกว่าความรู้ที่บุคลากรใช้สอน บุคลากรในแต่ละวิชาชีพเห็นความรู้เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยให้รู้แต่ไม่ใช่สิ่งที่ชี้นำการปฏิบัติ สิ่งที่สำคัญคือความสามารถของบุคลากรที่จะใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจใช้วิธีสอนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่บุคลากรพบขณะสอน และเรียนรู้จากการใช้วิธีสอนนั้น แหล่งอำนาจที่มาจากวิชาชีพในการนิเทศมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าสถานการณ์แต่ละสถานการณ์มีความแตกต่างกัน ไม่มีวิธีสอนใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์กับความรู้ทางวิชาชีพนั้นแตกต่างกัน ความรู้ทางวิชาชีพเกิดจากการฝึกฝนของบุคลากร จุดมุ่งหมายของการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้นั้นเพื่อบอกความรู้ความจริงไม่สามารถชี้นำพฤติกรรมการสอนของบุคลากรและพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศได้ แหล่งอำนาจที่ใช้ควบคุมวิชาชีพนั้นเกิดจากการปฏิบัติการสอนของบุคลากร และเกิดจากความคิดของบุคลากรเอง ไม่ได้มาจากภายนอก แหล่งอำนาจจากงาน เกิดจากการฝึกอบรมและการมีประสบการณ์การสอนของบุคลากร แหล่งอำนาจที่มาจากตัวบุคลากรเอง เกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความรู้และค่านิยมที่เกิดจากตัวบุคลากรเอง การนิเทศโดยใช้อำนาจที่มาจากวิชาชีพเน้นการสร้างวงสนทนา ระหว่างบุคลากรด้วยกันอย่างหลากหลาย เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานทางวิชาการ เมื่อบุคลากรมีความรู้ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน บุคลากรจะปฏิบัติงานถูกต้องตามที่ตนต้องการ การนิเทศดังกล่าวเป็นการใช้แหล่งอำนาจที่มาจากตัวบุคลากร การนิเทศอีกแนวทางหนึ่งคือ การให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้การฝึกปฏิบัติร่วมกัน จากสภาพปัญหาความต้องการในการจัดการเรียนการสอน โดยขอคำแนะนำจากผู้รู้หรือวิทยากร หรือผู้นิเทศ การนิเทศแนวนี้จัดได้ว่า เป็นการใช้แหล่งที่มาจากงาน เมื่อบุคลากรได้พัฒนาแหล่งอำนาจทางวิชาชีพแล้ว บุคลากรจะมีการสนับสนุนช่วยเหลือและให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพแก่บุคลากร ในที่สุดก็จะเข้าสู่ปัทสนาของวิชาชีพ และจะเกิดการพัฒนางานวิชาชีพอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง นักวิชาการยอมรับว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นวิชาชีพครู แต่นักวิชาการโดยทั่วไปให้ความสนใจต่อการใช้อำนาจในการพัฒนาวิชาชีพน้อยมากความจริงแล้วการใช้อำนาจที่มาจากวิชาชีพมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพบุคลากรเป็นอย่างมาก เซอร์ จีไอแวนนี สรุปไว้ว่า การใช้แหล่งอำนาจที่มาจากวิชาชีพนั้นเน้นความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรและการสร้างความเชี่ยวชาญดังกล่าว ต้องใช้เวลานาน นั่นคือบุคลากรเปลี่ยนแปลงได้แต่ใช้เวลาระยะ

หนึ่ง และ 5) อำนาจที่มาจากจริยธรรม กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ ในด้านความคิดหรือความต้องการที่จะให้เป็นค่านิยม และคุณธรรมประจำวิชาชีพ ซึ่งครูพัฒนาสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง การนิเทศตามความเชื่อในแหล่งอำนาจนี้นั้น มีความเชื่อว่าครูจะมีความผูกพันต่อองค์กร ผูกพันต่อการสอน ผูกพันต่อจริยธรรมวิชาชีพ และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร ซึ่งเกิดจากปทัสถานของกลุ่มและความคาดหวังของวิชาชีพและของชุมชน อำนาจที่มาจากจริยธรรม เกิดจากความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ผนวกกับความต้องการของชุมชนในด้านค่านิยม ความคิดและความคาดหวังในวิชาชีพครู เมื่อครูมีจริยธรรมแล้วครูจะมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษาโดยมีความรู้สึกว่าการสามารถในการดำเนินงานของตนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่งานบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างเกณฑ์จริยธรรมของตนเองขึ้นจากหน้าที่และความคาดหวังของชุมชน เมื่อครูในสถานศึกษามีจริยธรรมแล้ว สถานศึกษาเปลี่ยนจากหน่วยงานเอกเทศไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยไม่มีขอบเขตแยกกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ซึ่งโดยลักษณะของสังคมมนุษย์นั้นชุมชนจะเป็นศูนย์กลางของการถ่ายโอนค่านิยม ความเชื่อและความผูกพันต่อสถาบันต่างๆ ในชุมชนนั้น กล่าวคือ ค่านิยมหรือสิ่งที่เป็นความดี ความเชื่อที่ยึดถือกันมาตามจารีตประเพณี และความรักความผูกพันต่อครอบครัวสถานศึกษา วัด หรือสถาบันที่สำคัญที่ชุมชนนั้นๆ ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การจัดการเรียนการสอน ซึ่งก่อให้เกิดคุณลักษณะรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การนิเทศกลุ่มบุคลากรในสถานศึกษาตามอำนาจนี้คือ ให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้คิดและเชื่อว่าเขาทุกคนมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เป้าหมายการใช้อำนาจคือครูมีค่านิยม ความเชื่อที่ดีงามเป็นจริยธรรมวิชาชีพบุคลากรการนิเทศเพื่อให้ครูยอมรับค่านิยมของชุมชนรอบสถานศึกษานั้น ผู้บริหารควรกำหนดกิจกรรม ทิศทางการนิเทศงาน โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อระหว่างครูกับชุมชน อาจจัดให้มีการพบปะพูดคุยกันทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบเพื่อให้ครูรับทราบความคาดหวังของสังคมและหากจัดให้เกิดบ่อยๆ จะช่วยให้ครูได้ ซึมซับความต้องการของชุมชนเหล่านี้เข้าเป็นมาตรฐานวิชาชีพของทีมงานครู มาตรฐานวิชาชีพที่ครูยอมรับจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมปฏิบัติของครูเมื่อการถ่ายโอนค่านิยมและความเชื่อประสบความสำเร็จ ทีมงานบุคลากรก็จะกลายเป็นกลุ่มคนที่มีความมาตรฐานวิชาชีพอยู่ภายใต้จิตสำนึก บุคลากรแต่ละคนมีคุณธรรมประจำตัว หากสภาพการณ์ปรากฏเช่นนี้บทบาทของผู้บริหารในการควบคุมภายนอกต่ำมาก แนวทางในการควบคุมภายในก็คือ นำมาตรฐานของบุคลากรกลุ่มย่อยในสถานศึกษามาเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ของครูกลุ่มใหญ่ โดยใช้วิธีการให้ความรู้ความเข้าใจและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติหรือโดยวิธีโน้มน้าวจิตใจได้¹³⁴⁹

แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การประเมินสภาพการทำงาน (assessing) เป็นการศึกษาสภาพต่าง ๆ ในปัจจุบันเพื่อนำมาเป็นข้อมูลที่กำหนดถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 1.1) การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะศึกษาถึงธรรมชาติและความสัมพันธ์ของเรื่องต่างๆ 1.2) การสังเกตเป็นการมองสิ่งรอบตัวด้วยความละเอียดถี่ถ้วน 1.3) การทบทวนเป็นการตรวจสอบสิ่งรอบตัวอย่างตั้งใจ 1.4) การวัดพฤติกรรมการทำงาน และ 1.5) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 2.1) การกำหนดเป้าหมาย 2.2) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2.3) การกำหนด

¹³⁴⁹Thomas J. Sergiovanni, **Handbook for Effective Department Leadership** (Massachusetts :Allyn and Bacon, 1984), 221-232.

ทางเลือก และ 2.4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 3) การออกแบบวิธีทำงาน (designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 3.1) การจัดสายงานเป็นการจัดส่วนประกอบต่างๆของงานให้สัมพันธ์กัน 3.2) การหาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือหลักการไปสู่การปฏิบัติ 3.3) การเตรียมการต่างๆให้พร้อมที่จะทำงาน 3.4) การจัดระบบการทำงาน และ 3.5) การกำหนดแผนในการทำงาน 4) การจัดสรรทรัพยากร (allocating resources) เป็นกระบวนการแบ่ง และกำหนดทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 4.1) การกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ความต้องการของหน่วยงานต่างๆ 4.2) การจัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่างๆ 4.3) การกำหนดทรัพยากร ที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง 4.4) การมอบหมายบุคลากร ให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย 5) การประสานงาน (coordinating) เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 5.1) การประสานงานปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆให้ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น 5.2) การสร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน 5.3) การปรับการทำงานในส่วนต่างๆให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 5.4) การกำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง 5.5) การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น 6) การชี้นำในการทำงาน (directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม อันจะสามารถบรรลุผลในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกระบวนการย่อยๆ ได้แก่ 6.1) การแต่งตั้งบุคลากร 6.2) การกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน 6.3) การกำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรืออัตราเร่งในการทำงาน 6.4) การแนะนำการปฏิบัติงาน และ 6.5) การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน¹³⁵⁰ แอชลีย์สันและกอล (Acheson And Gall) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) จัดประชุมเพื่อวางแผน(planning conference) โดยมีผู้นิเทศกับครู ผู้รับการนิเทศเพื่อให้ครูได้มีโอกาสในการนำเสนอความต้องการ ประเด็นที่สนใจ จะปรับปรุงและพัฒนาความมุ่งหวังที่จะพัฒนาบทบาทของผู้นิเทศในขั้นตอนนี้ก็คือ ช่วยให้ครูเข้าใจ เรื่องที่ครูสนใจ ให้ครูได้มองเห็นภาพการสอนของตนเองในปัจจุบัน ร่วมกันพิจารณาเทคนิคใหม่ๆ ที่ครูสนใจจะนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน 2) การสังเกตการสอน (observation) การสังเกตการสอนต้องดำเนินการต่อกระบวนการที่มีการวางแผนกำหนดแนวทาง การสอนและวิธีการสังเกตการสอนที่เหมาะสมเวลาที่ทำการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback conference) ขั้นตอนนี้ผู้นิเทศ และครูประชุมร่วมกัน เพื่อว่าด้วยผลการสังเกตการสอน และร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและ แนวทางการแก้ไข¹³⁵¹ กลlickแมนและคณะ(Glickman) ได้นำเสนอกระบวนการในการนิเทศการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประชุมร่วมกับครู (preconference with teacher) 2) การสังเกตการสอนในชั้นเรียน(observation of classroom) 3) การวิเคราะห์และติดตามผลการสังเกตการสอนและพิจารณาวางแผนการประชุมร่วมกับครู 4) ประชุมร่วมกับครูภายหลังการสังเกตการสอน(post conference with teacher) 5) วิเคราะห์และพัฒนาการดำเนินการ 4 ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข

¹³⁵⁰Ben M.Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice- Hall Inc., 1975), 14-15.

¹³⁵¹Keith A. Acheson and Gall D. Meredith, **Techniques in the Clinical Supervision of Teachers Preservice and Inservice Application**, 4th ed. (New York : Longman, 2003), 90.

ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรให้ครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นให้มาก¹³⁵² สจัด อุทรานันท์ ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ 1.1) บุคลากรในโรงเรียนต้องยอมรับสภาพปัญหาปัจจุบันที่จำเป็นต้องปรับปรุงหรือพัฒนา และควรเป็นความต้องการร่วมกันที่ปรับปรุงและสะดวก จึงให้มีการประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศ รับรู้ และยอมรับว่าเขาเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้คุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนพัฒนาขึ้นกว่าเดิม 1.2) ผู้นิเทศหรือผู้ทำหน้าที่นิเทศจะเป็นผู้นำปฏิบัติในทหาวเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาสำหรับประเด็นการนิเทศ 1.3) จัดสรรบุคลากรและมอบหมาย บุคลากรฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบ ผู้บริหารต้องรับรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ และให้การสนับสนุนใส่ใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง 2) ให้ความรู้การดำเนินการนิเทศ (Informing-I) ซึ่งอาจดำเนินการโดย 2.1) เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้หรือมอบให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้ให้ความรู้แทน หรือร่วมกันระหว่างบุคลากรจากภายนอกและภายในโรงเรียน 2.2) ผู้บริหารควรร่วมกันฟังวิทยาการใหม่ๆ จากวิทยากรพร้อมกับผู้ร่วมโครงการนิเทศ และ 2.3) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานหลังจากให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศและผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ซึ่งจะทำให้เกิดความตั้งใจและจริงจังต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป 3) การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing-D) การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ เมื่อผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้รับรู้มาแล้ว ผู้นิเทศจะคอยติดตามดูแลช่วยเหลือ แนะนำ ส่วนผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการปฏิบัติงานนิเทศมีข้อเสนอแนะดังนี้คือ 3.1) การดำเนินการนิเทศตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ร่วมกัน 3.2) ก่อนจะลงมือนิเทศควรมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ 3.3) ควรดำเนินการนิเทศตามเวลาที่นัดหมาย เมื่อมีการสังเกตการสอน 3.4) ควรใช้เทคนิคและวิธีการนิเทศหลายๆ แบบ มีการเปลี่ยนบทบาทในการนิเทศบ้าง เช่น ผู้บอก ผู้ชี้แนะ ผู้ฟัง ผู้ส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้น 3.5) ขณะทำการสังเกตพฤติกรรมการสอน ถ้าพบว่าครูทำการสอนผิด ไม่ควรทักท้วงทันที ควรปฏิบัติหลังจากการสอน ไปแล้ว 3.6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้กับผู้รับการนิเทศ ควรเป็นข้อมูลที่เที่ยงตรงควรลงไว้ ส่วนบทพ่องควรเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และ 3.7) ควรให้การนิเทศที่เหมาะสม เช่น การนิเทศแบบคลินิกหรือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยยึดวัตถุประสงค์ 4) การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ (Reinforcing-C) ประกอบด้วย 4.1) ผู้นิเทศจะต้องพยายามสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ และผู้บริหาร ต้องสร้างเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งหมด ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ และบุคคลอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้มีส่วนร่วม 4.2) การสร้างเสริมกำลังใจ ทำได้โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง วางตัวในฐานะผู้ร่วมงานมากกว่าการวางตัวในฐานะผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ 4.3) การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารโรงเรียน ทำได้โดยการสนใจเอาใจใส่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเข้าร่วมกิจกรรมในการนิเทศ และ 4.4) การทำลายขวัญ ควรพึงระวังการให้ความดีความชอบเป็นพิเศษ ไม่ควรยึดผลงานการนิเทศเป็นหลักสำคัญ และ 5) การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการและคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้คือ 5.1) ควรดำเนินการประเมินผลทั้งผลผลิต กระบวนการและปัจจัยป้อนเข้า

¹³⁵²Carl D. Glickman, Stephen P.Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach**, 8th ed. (Boston : Allyn and Bacon , Inc., 2009), 281.

5.2) ในส่วนผลผลิต ให้ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรงโดยประเมินจากสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน และ 5.3) ผลที่ได้จากการประเมินควรนำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานนิเทศต่อไป¹³⁵³ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการนิเทศไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย 1.1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพต่าง ๆ 1.2) สำรวจและประเมินความต้องการของครู 1.3) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และ 1.4 วิเคราะห์สาเหตุและลำดับความสำคัญ 2) การวางแผน นำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุแห่งปัญหามากำหนดกิจกรรม และแนวทางแก้ปัญหาโดยเขียนเป็น โครงการประกอบด้วยหลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทรัพยากร ผลที่คาดหวัง 3) การปฏิบัติกรนิเทศ เป็นการดำเนินตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติเรียบร้อย ผู้นิเทศควรดำเนินการ ประกอบด้วย 3.1) เตรียมพร้อมก่อนการนิเทศ ควรประชุมครูซักซ้อมความเข้าใจ และ 3.2) ปฏิบัติการนิเทศ ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ รับทราบปัญหา และนำมาพิจารณาช่วยเหลือและคำนึงถึงขวัญกำลังใจของครู และ 4) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้¹³⁵⁴

กวินน์ (Gwynn) แบ่งยุทธวิธีการนิเทศออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้คือ 1) การนิเทศเป็นกลุ่มมียุทธวิธีต่างๆ ดังนี้คือ 1.1) การจัดตั้งคณะทำงาน 1.2) การให้ไปศึกษาเพิ่มเติม 1.3) การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตรหรือห้องสมุดหลักสูตร 1.4) การให้อ่านเอกสารทางวิชาชีพ 1.5) การสาธิตการสอน 1.6) การจัดทำสนศึกษา 1.7) การจัดให้ฟังการบรรยาย 1.8) การอภิปรายกลุ่ม 1.9) การจัดห้องสมุดทางวิชาชีพ 1.10) การจัดตั้งองค์กรและการประชุมทางวิชาชีพ 1.11) การจัดป้ายนิเทศ คู่มือครูและคำแนะนำ 1.12) การจัดประชุมคณะครู และ 1.13) การฝึกปฏิบัติงาน หรือการประชุมปรึกษากันเป็นกลุ่ม 2) การนิเทศเป็นรายบุคคล มียุทธวิธีต่างๆ ดังนี้คือ 2.1) การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน 2.2) การทดลองในชั้นเรียน 2.3) การให้คำปรึกษาหารือ 2.4) การให้ไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการณ์สอน 2.5) การเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอน และ 2.6) การประเมินตนเอง¹³⁵⁵ แฮร์ริส (Harris,1985) แบ่งการนิเทศตามลักษณะที่เด่นของการนิเทศไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การนิเทศแบบเน้นการให้คำแนะนำ (Tractive Supervision) แบบนี้ผู้นิเทศจะให้คำแนะนำ ให้ผู้ได้รับการนิเทศนำไปปรับปรุงแก้ไข และ 2) การนิเทศแบบเน้นความเป็นพลวัต (Dynamic Supervision) แบบนี้ผู้นิเทศจะจุดประกายทางด้านความคิดเพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้รับการนิเทศนำไปปฏิบัติ ผู้ได้รับการนิเทศสามารถใช้ความรู้ ความสามารถตลอดจนประสบการณ์ที่ตนเองมีมาปรับปรุงการสอนตามความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง¹³⁵⁶ ดี เทนเนอร์ และ แอล เทนเนอร์ (D. Tanner and

¹³⁵³ สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษาหลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530), 84-87.

¹³⁵⁴ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดสื่อและเครื่องมือนิเทศการนิเทศภายในโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว ,2540), 26.

¹³⁵⁵ M. J. Gwynn, *Theory and practice of supervision* (New York : Dodd & Mead Company,1974), 173-192.

¹³⁵⁶ วนิดา ฉัตรวิรามคม, การนิเทศและการแก้ปัญหาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2554), 21.

L. Tanner,1987) แบ่งการนิเทศตามลักษณะของผู้นิเทศได้ 4 แบบ ได้แก่ 1) การนิเทศแบบตรวจตรา (Inspection Supervision) การนิเทศแบบนี้เป็นแบบเก่าแก่ที่มีใช้มานาน ผู้นิเทศจะตรวจการทำงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ระเบียบของหลักสูตรที่กำหนดไว้ 2) การนิเทศแบบเน้นผลงาน (Supervision as Production) การนิเทศแบบนี้จะดูผลงานของสถานศึกษาว่าสามารถผลิตผู้เรียนออกสู่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด บางคนเรียกการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ เพราะมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน 3) การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนในลักษณะที่พิจารณาและแก้ไขตามความเหมาะสมของผู้ได้รับการนิเทศแต่ละแห่ง จึงคล้ายกับการรักษาอาการเจ็บป่วยของคนไข้ ให้มีการฟื้นฟูสภาพได้ดีขึ้น แต่การนิเทศการศึกษาจะมุ่งให้ผู้ได้รับการนิเทศเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสม โดยผู้นิเทศและผู้ได้รับการนิเทศจะได้พบปะเผชิญหน้ากันและรับคำแนะนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของการใช้งาน และ 4) การนิเทศแบบเน้นการพัฒนา (Developmental Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นพัฒนาผู้ได้รับการนิเทศ ให้มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเองได้ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

กลิคแมน (Glickman,1981) ได้แบ่งวิธีการนิเทศแบบนี้ เป็น 3 วิธีคือวิธีที่มีการชี้แนะ ไม่มีการชี้แนะ และวิธีผสมผสาน โดยพิจารณาตามความสามารถของผู้ได้รับการนิเทศ¹³⁵⁷ กลิคแมนและคณะ (Glickman and Others,1995) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมนิเทศ (supervisory behavior styles) ไว้ 4 ประการ เพื่อที่ผู้นิเทศการสอนจะได้คำนึงและเลือกใช้พฤติกรรมในการนิเทศให้เหมาะสมได้แก่ 1) พฤติกรรมนิเทศแบบชี้แนะควบคุม (Directive Control Approach) คือ พฤติกรรมนิเทศที่ผู้นิเทศให้กรอบแนวคิด ทิศทางและทางเลือกในการปฏิบัติแก่ครูเพื่อให้ครูปฏิบัติตาม 2) พฤติกรรมนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (Directive Informational Approach) คือ พฤติกรรมนิเทศที่ผู้นิเทศแนะนำให้ครูและครุมีส่วนรับผิดชอบในการเลือกวิธีการที่เหมาะสมด้วยตนเอง 3) พฤติกรรมนิเทศแบบร่วมมือ (Collaborative Approach) คือ พฤติกรรมที่ผู้นิเทศต้องมีส่วนร่วมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครูระหว่างผู้นิเทศกับครุเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาให้ตรงกัน มีข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติและให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกัน 4) พฤติกรรมนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (Non-directive Approach) คือ การนิเทศที่ผู้นิเทศต้องทำการพูดคุยทำงานร่วมกับครู โดยที่ครูจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นิเทศเป็นผู้ช่วยในการสนับสนุนเรื่องต่าง ๆ ที่ครุร้องขอเท่านั้น¹³⁵⁸

สายสวาท เด่นดวงใจได้จำแนกวิธีการนิเทศออกเป็น 3 วิธี ได้แก่ 1) การนิเทศเป็นทีม (Team Supervision) หมายถึงการจัดผู้นิเทศที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขาร่วมกันเดินทางไปนิเทศหน่วยงาน แล้วผู้นิเทศจะนิเทศงานในด้านที่ตนมีความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะ ซึ่งแต่ละคนจะนิเทศงานทั้งด้านบริหาร การจัดการ แผนงาน และเทคนิคของงานนั้น 2) การนิเทศลักษณะไขว้ (Cross Supervision) ซึ่งอาจจัดเป็นทีมหรือไปนิเทศเพียงคนเดียว โดยนิเทศงานด้านที่ผู้นิเทศมีความรู้ความชำนาญแก่หน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกับหน่วยงานผู้นิเทศงาน แต่หน่วยงานหลังมีความชำนาญงานด้านนั้นน้อยกว่า และ 3) การนิเทศเป็นกลุ่ม (Group Supervision) เป็นการ

¹³⁵⁷ เรื่องเดียวกัน, 21-22.

¹³⁵⁸ วัชรวิภา เล่าเรียนดี, นิเทศการสอน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นครปฐม : ภาคหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์,2553), 126.

นิเทศงาน โดยเรียกผู้รับการนิเทศมาพบเป็นกลุ่มเพื่อสอบถามผลการปฏิบัติงาน หรือชี้แจงวิธีการทำงานหรือ
 เพิ่มพูนความรู้¹³⁵⁹

แฮริส (Harris) ได้กำหนดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้คือ 1) การบรรยาย (lecturing) เป็น
 กิจกรรมที่ใช้แพร่หลายในการพัฒนาครู เช่น การอบรมสัมมนา การประชาสัมพันธ์กับชุมชน และการประชุมนิเทศ
 งานของครูใช้ได้ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่าย ไม่เหมาะสมสำหรับจุดประสงค์ในการเปลี่ยน
 ทักษะคนใด ค่านิยม และพฤติกรรมต่างๆ 2) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ (visualized lecturing) จะช่วยให้ผู้ฟังมีความ
 สนใจมากขึ้น กิจกรรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งก็จะได้ผลดีพอสมควร 3) การบรรยายเป็น
 กลุ่ม (panel presenting) สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะเช่น การประชุมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ จะ
 ประกอบด้วยสมาชิกหลายคนที่เกี่ยวข้องกันกิจกรรมนี้จะสูงขึ้นมากกว่าการบรรยาย 4) การดูภาพยนตร์หรือ
 โทรทัศน์ (viewing film or television) เป็นการเสนอข้อมูลโดยใช้สื่อทางตา ใช้ได้ดีกับสมาชิกกลุ่มเล็ก หรือ
 รายบุคคล 5) การฟังเทป วิทยุ โทรทัศน์ และงานเสียง (listening to tape, radio or recordings) เป็นกิจกรรมที่ช่วย
 ถ่ายทอดแนวความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือหลาย ๆ คนก็ได้เพื่อสร้างความเข้าใจ และพัฒนา
 ทักษะต่างๆจากประสบการณ์ที่ได้รับ 6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting materials
 and equipments) เป็นกิจกรรมสำหรับงานพัฒนาวัสดุต่างๆ จะมีคุณค่ามากเมื่อนำไปใช้ควบคู่กับกิจกรรมชนิด
 อื่นๆ จัดว่าจะอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางต่ำ 7) การสังเกตภายในห้องเรียน (observing in classroom)
 เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ทราบถึงจุดดีจุดอ่อนของบุคลากรนำมาเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8)
 การสาธิต (demonstrating) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้เห็นการดำเนินการ คล้ายสถานการณ์จริง ประสบการณ์ที่ได้จาก
 การสาธิตจะอยู่ในระดับปานกลาง 9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interviewing) เป็นกิจกรรมที่มี
 จุดประสงค์หลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ กิจกรรมนี้จะมีคุณค่าสูงพอสมควร มีผลต่อประสบการณ์
 ในระดับปานกลาง 10) การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง (focused interviewing) เป็นกิจกรรมสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง
 โดยทำการสัมภาษณ์เฉพาะบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตอบมีความสามารถจะตอบได้เท่านั้น 11) การสัมภาษณ์แบบไม่นำ
 ทาง (non-directive) เป็นการรับข้อมูลจากครูหรือผู้มีปัญหาอภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในทัศนของตนเอง เป็นการระลึกถึง
 ข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประเมินตนเอง หรือตัดสินใจว่าตนเองจะทำในลักษณะใด
 ส่วนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางสูง 12) การอภิปราย (discussing) เป็น
 กิจกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มขนาดเล็ก และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง 13) การอ่าน (reading)
 การอ่านในเชิงของกิจกรรมการนิเทศที่ใช้กันอย่างแพร่หลายกิจกรรมนี้จะมีคุณค่ามากขึ้น หากดำเนินการอย่างเป็น
 ระบบ และมีการอภิปรายหลังจากการอ่านเสร็จสิ้นลงไปแล้ว 14) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ
 (analyzing and calculating) กิจกรรมชนิดนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้นิเทศ 15) การระดมสมอง (brainstorming)
 เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งแต่ละคนจะแสดงความคิดออกมาและจะไม่มีการอภิปราย ไม่มีการวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์
 แต่อย่างใด บรรยากาศในการระดมสมองจะต้องเป็นไปในทางที่ดี ไม่มีอคติต่อแนวความคิดของบุคคลใดทั้งสิ้น 16)
 การบันทึกวีดีโอและถ่ายภาพ (videotaping and photographing) กิจกรรมนี้ให้ผลดีในการนิเทศการศึกษา สามารถ

¹³⁵⁹ สายสวาท เคนดวงใจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี”
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547), 13-14.

บันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้และสามารถฉายซ้ำ ลบ และนำมาใช้ใหม่ กิจกรรมนี้มีประโยชน์มากในการจัดนิทรรศการ หรือจัดทำภาพประกอบในการจัดทำรายงานประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ แต่มีข้อจำกัดเรื่องทักษะในการใช้อุปกรณ์ของผู้นิเทศเอง 17) การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ (Instrumenting and testing) กิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบแสดงความคิดเห็น แบบประเมิน เจตคติ และเครื่องมืออื่นๆ เครื่องมือเหล่านี้มักจะนำไปใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ การสังเกต 18) การประชุมกลุ่มย่อย (buzz-sessions) เป็นกิจกรรมประชุมกลุ่ม เพื่ออภิปรายในหัวข้อเรื่องที่จำเพาะเจาะจง โดยมีการกำหนดโครงสร้างน้อยที่สุด มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มมากที่สุด 19) การพาไปทัศนศึกษา (field trip) กิจกรรมนี้เป็นการเดินทางออกจากโรงเรียนไปสถานที่แห่งอื่นเพื่อการศึกษาดูงาน ที่สัมพันธ์กับงานที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ กิจกรรมนี้จะได้รับประโยชน์ในเชิงเพิ่มพูนประสบการณ์แก่ผู้ร่วมกิจกรรม ประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง 20) การเยี่ยมเยียน (intervisiting) เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถเชื่อมโยงการพูดและการแสดงบทบาทสมมติได้ ใช้กับการศึกษาทุกระดับชั้น ในการนิเทศการศึกษา ปัญหาของครูสามารถนำมาแสดงบทบาทสมมติได้ กิจกรรมนี้มีผลต่อประสบการณ์ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางสูง 21) การเขียน (writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกเรื่องกิจกรรมนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมกิจกรรมการเขียนจัดเป็นกิจกรรมที่ให้ประสบการณ์ระดับสูง เพราะก่อให้เกิดการปรับปรุงความเข้าใจทั้งผู้เขียนและผู้อ่านทั้งสองฝ่าย และ 22) การปฏิบัติตามคำแนะนำ (guided practice) กิจกรรมนี้ใช้ได้กับรายบุคคลหรือกลุ่มขนาดเล็ก เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง กิจกรรมนี้เหมาะสมในการพัฒนาทักษะ และแก้ปัญหารายบุคคล แต่มีปัญหาด้านการสิ้นเปลืองมาก และจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมจึงจะได้ผล¹³⁶⁰

สำนักโรคติดต่อทั่วไป กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวถึง เทคนิคและวิธีปฏิบัติในการนิเทศงาน ไว้ดังนี้คือ 1) ควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเองเสียก่อน โดยเฉพาะการนิเทศงานครั้งแรก ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการพูดคุยไต่ถามทุกข์สุขของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่พอไปถึงก็ลงมือนิเทศงาน กันเลยทีเดียว 2) ควรรับฟังปัญหาต่างๆ จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเป็นงานราชการหรือเรื่องส่วนตัว 3) ผู้นิเทศงานพึงระลึกเสมอว่า ตนคือสื่อกลางระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นิเทศงานจึงไม่ควรแสดงให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจ โดยเต็มที่ว่าตนจะเป็นผู้จัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ได้ 4) เมื่อพบความผิดพลาดอย่างหนึ่งอย่างใดในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศงานไม่ควรตำหนิแต่ควรหาวิธีละมุนละม่อมเพื่อแนะนำ ให้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นๆ และเมื่อเจ้าหน้าที่สามารถแก้ไข ปรับปรุง ข้อผิดพลาดนั้นแล้ว ก็ถือว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติงานโดยถูกต้อง 5) ผู้นิเทศงานอาจใช้เทคนิคต่างๆ ในการนิเทศงาน เช่น 5.1) การส่งเสริมให้มีกำลังใจในการทำงาน 5.2) การสนับสนุนตามโอกาสอันสมควร 5.3) การให้คำแนะนำที่ถูกต้อง 5.4) การเป็นที่เลี้ยงคอยชี้แนะ 5.5) การให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา 5.6) การเป็นครูช่วยสอนงาน ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสังเกตปัญหาของผู้รับการนิเทศไว้ว่า ผู้นิเทศอาจสังเกตได้จากเครื่องชี้บอกดังต่อไปนี้คือ 1) ผลการปฏิบัติงานจะลดลงจากเดิม หรือคุณภาพและปริมาณของผลงานจะลดต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้ กำหนดไว้อย่างผิด

¹³⁶⁰Ben M. Harris, *Supervision Behaviour in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1985), 16-17.

สังเกต ทั้งนี้อาจพิจารณาจากรายงาน หรือเสียงร้องเรียนจากประชาชนผู้มารับ บริการจากหน่วยงานนั้น อาจด้วย วาจา ลายลักษณ์อักษรหรือในรูปของบัตรสนเท่ห์ 2) ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตกต่ำมาก ขาด กำลังใจในการทำงาน มีการลาพักบ่อยขอ โยกย้ายหรือลาออกมากผิดปกติ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวเจ้าหน้าที่ เสื่อมโทรม มีข้อขัดแย้ง และ เรื่องร้องเรียนบ่อยครั้ง และ 3) มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นบ่อยๆ จน เป็นที่น่าสังเกต¹³⁶¹

5. ขอบเขตด้านการประสานงาน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “ประสาน” ว่าเป็นกริยา หมายความว่า ทำให้เข้ากันสนิท, เชื่อม¹³⁶² ดังนั้นเมื่อทำให้เป็นอาการนามจึงสำเร็จเป็นคำว่า “การ ประสาน” และรวมเข้ากับคำว่า “งาน” ซึ่งเป็นคำนามที่แปลว่า สิ่งหรือกิจกรรมที่ทำ¹³⁶³ จึงหมายถึง การทำให้สิ่ง หรือกิจกรรมที่ทำเข้ากันสนิท, การเชื่อมสิ่งหรือกิจกรรมที่ทำเข้าด้วยกัน ในทัศนะของนักวิชาการด้านการบริหาร จัดการทั้งหลายเช่น ฟาโยล (Henri Fayol,1916) กุลลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick,1939) เซียร์ส (Sears,1950) เกรก (Gregg,1957) เคมเบล, คอร์เบลลีและเรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally, and Ramseyer,1958) สเตรทท์และ เซเลีย (Strauss and Sayles,1960) เคเซวิช (Knezevich,1962) และ มอร์เฟท, โรว์ และเรลเลอร์ (Morphet, Roe, and Reller,1974) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประสานงานนั้นหมายถึง การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรได้ร่วมมือร่วมใจกันในการจัดระเบียบวิธีการ ทำงาน กลไกต่างๆ ขององค์กร และทรัพยากรบริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกลมกลืนกัน กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มูนนีย์ (Moonney) ได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่างการประสานงานและการบริหารไว้ ดังนี้คือ 1) การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญ ในการที่จะเกิดเอกภาพของการบริหารงาน เพราะเป็นการจัดระบบ และแบ่งงานเพื่อให้ดำเนินไปตามแบบและนโยบายหรือตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) การประสานงานเป็นเรื่อง เกี่ยวกับงานและจิตใจ ซึ่งมีผลต่อการทำงาน โดยมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานทุกๆ ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น การประสานงานก็คือ การประสานจิตใจให้เกิดการทำงานร่วมกัน 3) การประสานงานเป็นการประสานทรัพยากร การบริหารและเทคนิคการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติงานอย่างรัดกุม 4) การประสานงาน เป็นการแบ่งงาน จัดรูปแบบ และจัดระเบียบงาน ปราศจากการ ก้าวถ่าง การขัดแย้ง และการขัดแย้งผลประ โยชน์ 5) หัวใจของการประสานงานอยู่ที่จังหวะและเวลา ดังนั้นการ คาดคะเนและการวางแผนจึงจัดว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน 6) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสารในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งบุคคลและองค์กรอื่นๆ ให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน 7) การประสานงาน เป็นการประสานความคิดของผู้ร่วมงานให้

¹³⁶¹ กระทรวงสาธารณสุข, กรมควบคุมโรค, สำนักโรคติดต่อทั่วไป, คู่มือนิเทศงานด้านควบคุม โรคติดต่อระหว่างประเทศ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรกราฟฟิคแอนดส์ดีไซน์,2553), 5.

¹³⁶² ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹³⁶³ เรื่องเดียวกัน.

สอดคล้องกัน และก่อให้เกิดความพอใจและเข้าใจในสภาพการณ์ต่างๆ 8) การประสานงานจำเป็นจะต้องกระทำในทุกระดับทุกองค์การ ทั้งที่เป็นการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 9) การควบคุมมีบทบาทสำคัญในการประสานงาน ทั้งนี้เพราะควบคุมเป็นการดูแลตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้¹³⁶⁴

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้แสดงให้เห็นรูปของการประสานงานภายในองค์การว่าจะต้องมีเป้าหมาย และต้องมีการร่วมทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และลักษณะของการประสานงานนั้นมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ระบบ (Systems) กล่าวคือ การประสานงานซึ่งมีสายการบังคับบัญชาอย่างมีระบบเป็นขั้นตอนตามสายงาน 2) กิจกรรม (Activities) กล่าวคือ การทำกิจกรรมที่มีตัวเชื่อมโยงและทำให้เกิดการประสานงานขึ้น 3) บุคคล (Persons) กล่าวคือ การทำให้งานดำเนินไปได้อย่างบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ ที่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ของตัวบุคคลเข้ามาประสานงาน ซึ่งสามารถทำให้งานนั้นดำเนินไปด้วยดี 4) รูปแบบการประสานงาน (Co-ordinated Patterns) กล่าวคือ ลักษณะช่องทางของการประสานงานที่บางครั้งเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและบางครั้งเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ แต่ในบรรดา 2 รูปแบบนี้ก็มุ่งไปสู่ความพยายามที่จะให้การกิจของงานบรรลุเป้าหมาย และ 5) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกิจของงานคล่องไปด้วยดี¹³⁶⁵ สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการประสานงาน ไว้ดังนี้คือ 1) ประสานนโยบายขององค์การ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์เหล่านี้ ยังมีส่วนย่อยลงไปอีกจึงจำเป็นจะต้องมีการประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้มีความเข้าใจตรงกัน 2) ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีบุคลากรจำนวนมากที่มีความรู้ความสามารถที่สนใจและนิสัยต่างๆ กัน จำเป็นต้องมีการประสานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันมิฉะนั้นการขัดแย้ง การริษยา และชิงดีชิงเด่นย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย 3) ประสานการเงินวัสดุคือ การจัดสรรงบประมาณวัสดุให้ได้สัดส่วนกัน และจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน และ 4) ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานต่างๆ เช่น การมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายขององค์การ¹³⁶⁶ สมาน รังสิโยภักดิ์ และ สุทธิ สุธงสมบุรณ์ ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการประสานงานไว้ดังนี้คือ 1) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากความขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำ หรือว่าซ้ำซ้อนกัน 2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) 3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร อันมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมาหรือผลผลิต (Output) 4) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) และ 5) การประสานงานมีอยู่ในทุกระดับชั้นของสายการบังคับ

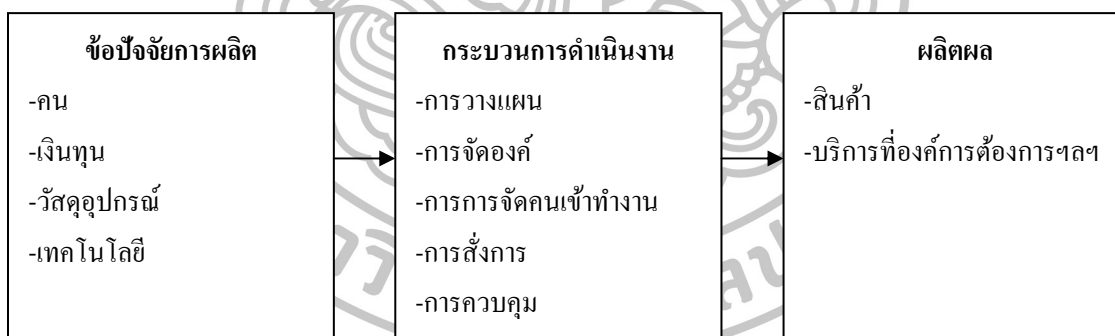
¹³⁶⁴James D. Moonney, *The Principles of Organizations* (New York: Harper & Row, 1975), 13-14.

¹³⁶⁵Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968), 219.

¹³⁶⁶สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2540), 195.

บัญชา (Hierarchy) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal)¹³⁶⁷ ละอองศรี เหนียงแจ่มได้กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน มีดังนี้คือ 1) การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (Simplified Organization) ในองค์การธุรกิจทั่วไปแล้ว การจัดวางหน่วยงานควรคำนึงถึง 1.1) การแบ่งแผนกซึ่งช่วยในการประสานงาน กล่าวคือ การจัดแผนกต่างๆ บางแผนกมีความจำเป็นต้องประสานกันควรอยู่ใกล้ชิดกันเนื่องจากการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ที่ทำงานอันเกี่ยวเนื่องอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น 1.2) การแบ่งตามหน้าที่ และ 1.3) การจัดวางรูปร่างและระเบียบการที่ชัดเจนแก่ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง 2) การมีโครงการและนโยบายอันสอดคล้องต้องกัน (Harmonized Program and Policies) 3) การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์การที่ทำได้ (Well – Designed Methods of Communication) ซึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อส่งข่าวคราวละเอียด ประกอบด้วย 1) แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Papers) 2) รายงานเป็นหนังสือ (Written report) และ 3) เครื่องมือวิทยาศาสตร์ในการติดต่อกัน อาทิเช่น ระบบการติดต่อภายในโรงพิมพ์ 4) เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ (Aids to Voluntary Coordination) การประสานงานส่วนมากมักจะเกิดขึ้นจากการร่วมมือโดยสมัครใจของพนักงาน และ 5) ประสานงานโดยวิธีควบคุม (Coordination through Supervision) หัวหน้างานมีหน้าที่จะต้องคอยเฝ้าดูการดำเนินปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและจะต้องใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระยะจะได้ทราบข้อบกพร่องหาทางแก้ไขให้การปฏิบัติงานถูกต้องยิ่งขึ้น¹³⁶⁸

ละอองศรี เหนียงแจ่ม ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การประสานงานเป็นการประสมประสานระหว่างทรัพยากรที่นำมาเป็นปัจจัยการผลิต (Input) ส่งเข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน (Process) แล้วจะได้ผลผลิตออกมา (Output) อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 39 แผนภูมิแสดงความสอดคล้องของกระบวนการบริหาร

การประสานงานอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการก็ได้ ลักษณะของการประสานงานภายในองค์การถือได้ว่าการประสานงานอยู่ 3 ระดับ คือ การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top down) การประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชามายังผู้บังคับบัญชา

¹³⁶⁷สมาน รังสีโยกฤษณ์ และ สุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.,2541), 73-74.

¹³⁶⁸ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

(Bottom up) โดยการประสานงานทั้ง 2 ประเภทนี้ถือเป็นการประสานงานแนวดิ่ง (Vertical) แต่หากเป็นการประสานงานของพนักงานระดับเดียวกันถือว่าการประสานงานในแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal) หากเป็นการประสานงานกับภายนอกองค์กรธุรกิจ จะต้องติดต่อกับหน่วยงานรัฐบาล ลูกค้า สังคม คู่แข่งขัน ฯลฯ¹³⁶⁹

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไทฉะบุตร ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปภารกิจในการประสานงานจะอยู่ในขอบข่ายเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ 1) นโยบาย ตามปกติองค์กรจะกำหนดนโยบายไว้ องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรย่อมจะประสานนโยบายระหว่างองค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร 2) ใจ สมาชิกในองค์กรล้วนแล้วแต่มีชีวิตจิตใจทั้งสิ้น ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือร่วมกันย่อมต้องอาศัยความร่วมมือและร่วมใจ ตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน ประสานใจถึงเป็นการกิจที่สำคัญยิ่ง 3) แผน องค์กรโดยทั่วไปจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ตามประเภทของแผนและโครงการ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องประสานแผนที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนการประสานโครงการที่เกี่ยวข้องด้วย 4) งานที่รับผิดชอบ นอกจากแผนและโครงการแล้ว จะพบว่าในองค์กรจะมีงานย่อยๆ ทั้งในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานจะต้องเตรียมประสานงานที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี 5) คน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับคนจึงจำเป็นต้องประสานกับคน ทั้งคนในองค์กรและนอกองค์กร ถ้าประสานงานดีทุกอย่างจะสำเร็จเรียบร้อย ถ้าประสานงานผิดพลาด ปัญหาจะตามมาเสมอ 6) ทรัพยากร ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากร เช่น เงิน อาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ อาจจะขอืม ขอเบิก ขออนุญาตใช้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมจัดประสานงานที่ดี ทุกอย่างจะสำเร็จเรียบร้อย ถ้าประสานงานไม่ดีปัญหาจะตามมาให้ต้องคิดแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา¹³⁷⁰

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไทฉะบุตร ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการประสานงานไว้ว่า 1) เพื่อช่วยให้คุณภาพและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถ้าการประสานงานดีสอดคล้องต้องกันผลงานก็จะดีมีคุณลักษณะที่เหมาะสม หากประสานงานไม่ดีก็เกิดอุปสรรค ผลกระทบมากมาย 2) เพื่อจัดความซ้ำซ้อนกันของการทำงานโดยไม่จำเป็น อันจะนำมาซึ่งความสิ้นเปลือง กำล้างคน กำล้างเงิน และกำล้างวัสดุอุปกรณ์ และที่สำคัญสิ้นเปลืองเวลาโดยเปล่าประโยชน์ 3) เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพราะถ้าขาดการประสานงานที่ดีแล้วจะเกิดการก้าวถ่างงานกัน เกิดความสับสนกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง ขัดผลประโยชน์ และเกิดความบาดหมางแตกร้าวกันในองค์กรเป็นผลเสียหายต่องานในหน้าที่ได้¹³⁷¹

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ ดังนี้คือ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว 2) ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและซาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดี 3) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลงในการดำเนินงาน 4) ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ ในการดำเนินงาน 5) ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ช่วยให้การดำเนินงานมีทีมงานที่ดี เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น 7) ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและเกิดความสามัคคีกัน 8) ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน 9) ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น และ 10) ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ และมีการปรับปรุงงานอยู่

¹³⁶⁹ เรื่องเดียวกัน.

¹³⁷⁰ ภาวีกา ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทฉะบุตร, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 154-155.

¹³⁷¹ เรื่องเดียวกัน,

เสมอ¹³⁷² กิติมา ปรีดีดิกล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีทุกขั้นตอนของการบริหาร และทั้งยังเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเวลาให้ผสมผสานกลมกลืนดังได้กล่าวแล้ว จึงถือได้ว่าการประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากในการบริหาร ดังนี้คือ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว 2) ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องเกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุ 3) ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และลดความขัดแย้ง 5) ช่วยสร้างขวัญในการทำงานของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กร 6) ช่วยลดอันตรายอันเกิดจากความบกพร่องในการทำงานให้น้อยลง 7) ช่วยป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะทุกฝ่ายเข้าใจในหน้าที่ตนเอง และเข้าใจหลักการและวิธีปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และ 8) ช่วยให้องค์กรเข้าใจปัญหาหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนการป้องกันปัญหา¹³⁷³ ละอองศรี เหนียงแจ่มได้สรุปถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ 3 ประการ กล่าวคือ 1) การประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหาร 2) การประสานงานเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหารงาน 3) การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน และได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประสานงานไว้ดังนี้คือ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว 2) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลงและสามารถเพิ่มผลผลิตของงานมากขึ้น 3) ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน 4) ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี 5) ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะและความเข้าใจอันดี 6) ช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 7) ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง 8) ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน 9) ช่วยให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ (Teamwork) เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น 10) ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ 11) ช่วยกันป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อนกันอันทำให้ไม่ประหยัด และ 12) ช่วยให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹³⁷⁴

ทีด (Tead) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการประสานงานในเบื้องต้นไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงของผู้ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง 2) การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์กร 3) การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร และ 4) การประสานงานนั้นจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องกันไป¹³⁷⁵ คันทิงแฮม (Cunningham) ได้

¹³⁷² สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 8* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 164.

¹³⁷³ กิติมา ปรีดีดิกล, *ทฤษฎีการบริหารองค์กร* (กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529), 220-227.

¹³⁷⁴ ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

¹³⁷⁵ Ordway Tead, *The Art of Administration* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951), 181.

แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการประสานงานในกลุ่ม ไว้ดังนี้คือ 1) ผู้บริหารต้องให้อิสราภาพในการเปลี่ยนแนวทางในการทำงานของกลุ่ม 2) สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลกระบวนการของกลุ่ม 3) สมาชิกของกลุ่มจะต้องได้รับการฝึกฝนในการทำงานนั้นๆ และได้มอบหมายตามความถนัด และ 4) สมาชิกของกลุ่มจะต้องเต็มใจยอมรับและพัฒนาข้อเสนอซึ่งกันและกัน¹³⁷⁶ คูนท์และโอคอนแนลล์ (Koontz and O'Donnell) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการประสานงานไว้ ดังนี้คือ 1) การประสานงานต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอน โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์กร 2) การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนการกำหนดนโยบายและจะต้องกำหนดให้ชัดเจนก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน และ 3) จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน¹³⁷⁷ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการประสานงานไว้ดังนี้คือ 1) จงพยายามผูกมิตรกับเขาในโอกาสแรกเพื่อขจัดความกินแหนงแคลงใจกัน 2) หลีกเลี่ยงการนิทาว่าร้ายหัวหน้างานคนอื่น ๆ 3) ถ้าเราทำผิดพลาดไม่ควรป้ายความผิดให้กับผู้อื่น 4) ยกย่องหัวหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำความดี 5) ช่วยเหลือเขาเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน 6) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ 7) รับฟังคำแนะนำของเขา และ 8) ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรรับฟัง¹³⁷⁸

มาร์ชและไซมอน (March and Simon) ได้จำแนกการประสานงานตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท เพื่อการผสมกิจกรรมที่ต้องพึ่งพาระหว่างกัน คือ 1) การประสานงานโดยแผน (Coordination by plan) และ 2) การประสานงานโดยการป้อนกลับ (Coordination by feedback) ความแตกต่างพื้นฐานของการประสานงานทั้ง 2 ประเภท คือ ระดับของกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้เป็นมาตรฐาน กฎเกณฑ์สำหรับเรื่องนี้คือ ระดับของการแบ่งงาน (Division of labor) และการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง (Specialization) แม้มาร์ชและไซมอนจะหมายเอากระบวนการขององค์กรหนึ่งองค์กรใดเป็นพื้นฐาน แต่การศึกษาของมาร์ชและไซมอนทั้งสองก็อาจนำมาปรับใช้กับกระบวนการระหว่างองค์กรได้เท่าๆ กัน ซึ่งการทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) โดยผ่านทางกร ทำให้เป็นทางการ (Formalization) ของนโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ นับเป็นเป้าหมายประการหนึ่งของการบริหาร ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการประสานงานทั้งในระดับการบริหารและระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีการของการประสานงานทางการบริหารนั้น¹³⁷⁹ ดูบิน (Dubin) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบโครงสร้างการประสานงานไว้เป็น 3 มิติ คือ 1) การประสานงานจากข้างบนสู่ข้างล่าง

¹³⁷⁶Bart Cunningham, "Action Research: Toward a Procedural Model," **Human Relations** 29, 3 (March, 1976): 215-238.

¹³⁷⁷Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Principle of Management : An Analysis of Management Function** (New York : McGraw-Hill Company, Inc.,1976), 146-147.

¹³⁷⁸สมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 44.

¹³⁷⁹James G. March and Herbert A. Simon, **Organizations** (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958), 158.

ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการสั่งการ (Order Giving) 2) การประสานงานในระดับเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันของผู้ปฏิบัติงาน และ 3) การประสานงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการรายงาน (Report) เพื่อเป็นการป้องกัน ปรับปรุง แก้ไขผลเสียที่เกิดขึ้น¹³⁸⁰ สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนกการประสานงานออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) วิธีการประสานงานภายในองค์กร ประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้คือ 1.1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน หมายถึง การจัดแบ่งงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงานรวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน 1.2) การใช้คณะกรรมการอาจแยกได้หลายกลุ่มหลายคณะ เช่น คณะกรรมการกลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรงแก่การประสานงาน และคณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ประสานงานโดยตรงในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ 1.3) จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไปรวมอยู่ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้งานค้างค้ำงล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ได้ นอกจากนี้จะทำให้สายงานบังคับบัญชามีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงาน 1.4) การใช้วิธีการงบประมาณ หมายถึง การใช้บัญชีคุมค่าใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงินเป็นเครื่องมือสำหรับการควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละแผนงานโครงการให้ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 1.5) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ หรือ ไม่เป็นพิธีการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ เป็นผลให้เกิดการประสานงานที่ดี 1.6) การติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อตรวจติดตามงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดใดบ้างที่จะต้องแก้ไขและจัดให้มีการประสานงานกัน 1.7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงานกัน โดยเฉพาะ หมายถึง การเลือกใช้นักศึกษาให้เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ประสานงานแต่ละฝ่ายโดยเฉพาะ 1.8) การจัดให้มีการสัมมนาฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ทักษะมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานและมีเจตนาที่ดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน 1.9) จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจงานตรงกันและร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.10) จัดให้มีการแนะนำแนวทางวิชาการเพื่อทำการศึกษาค้นคว้า หาข้อบกพร่องและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานภายในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลยิ่งขึ้น 1.11) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ เพื่อเป็นการกระจายความรับผิดชอบแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี 1.12) จัดให้มีการบำรุงขวัญบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นพลังอันสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 1.13) จัดให้มีการนิเทศงานทั้งนี้ ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพและประสานสัมพันธ์กันยิ่งขึ้นและ 2) วิธีการการประสานงานระหว่างองค์กร ประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้คือ 2.1) การประสานงานโดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ ในการกำหนดสิทธิและหน้าที่องค์กรควรให้ชัดเจน และไม่ให้เข้าใจความหมายไปหลายทาง ซึ่งอาจนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด 2.2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งคณะกรรมการจะช่วยกลั่นกรองและจัดข้อมูลข้อขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด และ 2.3) การใช้วิธีการงบประมาณ โดยแต่ละองค์กรจะต้อง

¹³⁸⁰ สมพงษ์ บุญจิตราคุล, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส.เอ็ม.เอ็ม., 2525), 56.

ร่วมกันในการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อมิให้แผนการใช้งบประมาณในแต่ละเรื่องซ้ำซ้อนกัน¹³⁸¹ ละอองศรี เหนียงแจ่ม ยังได้จำแนกประเภทของการประสานงานออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ 1) การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การประสานงานภายในองค์กร หมายถึง การประสานงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ส่วนการประสานงานภายนอกองค์กรเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือการติดต่อกับบุคคลภายนอกต่างๆ และ 2) การประสานงานในแนวดิ่ง และการประสานงานในแนวราบ การประสานงานในแนวดิ่ง หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top down) และการประสานงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา (Bottom up) ส่วนการประสานงานในแนวราบ หมายถึง การประสานงานในระดับเดียวกัน¹³⁸² ทั้งนี้มินท์เบิร์ก (Mintzberg) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นผลรวมของวิธีการซึ่งมีการแบ่งงานกันทำออกเป็นงานที่เฉพาะเจาะจง และยังคงมีการประสานงานระหว่างงานต่างๆ เข้าด้วยกันอีกด้วย ซึ่งกลไกที่จะประสานงานกันภายในองค์กรนั้นมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการดังนี้คือ 1) การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual adjustment) กล่าวคือ กลไกที่มีการประสานงานผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะพบในองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างแบบที่ง่ายที่สุด 2) การควบคุมดูแลโดยตรง (Direct supervision) กล่าวคือ กลไกในการประสานงานที่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบงานของบุคคลอื่น มีการแนะนำและควบคุมการปฏิบัติงาน 3) กระบวนการของงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization of work processes) กล่าวคือ กลไกในการประสานงานที่กระทำผ่านกระบวนการของงานที่มีลักษณะระบุเป็นแบบแผนที่ชัดเจน เช่น งานด้านการผลิต เป็นต้น 4) ผลงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization of work outputs) กล่าวคือ กลไกในการประสานงานเมื่อผลลัพธ์ของงานนั้นสามารถระบุได้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และ 5) ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization of work worker skills) กล่าวคือ กลไกในการประสานงานเมื่อมาตรฐานของงานถูกระบุไว้อย่างชัดเจนแล้ว เช่น การประสานงานของแพทย์ฝ่ายต่างๆ ที่อยู่ในห้องผ่าตัดที่ทุกคนต่างรู้กันดีแล้วว่าจะทำอะไรก่อนหลัง โดยแทบจะไม่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เพราะว่าได้รับการอบรมทักษะร่วมกันมาอย่างดี เป็นต้น¹³⁸³

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึง กระบวนการประสานงานไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การกำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน 2) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจแผนงานโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือให้รู้กันโดยทั่วไปว่าใครหน่วยงานใด มีหน้าที่อะไรและกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ และจะติดต่อเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และ 3) ให้ทุกคน

¹³⁸¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 160-163.

¹³⁸² ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

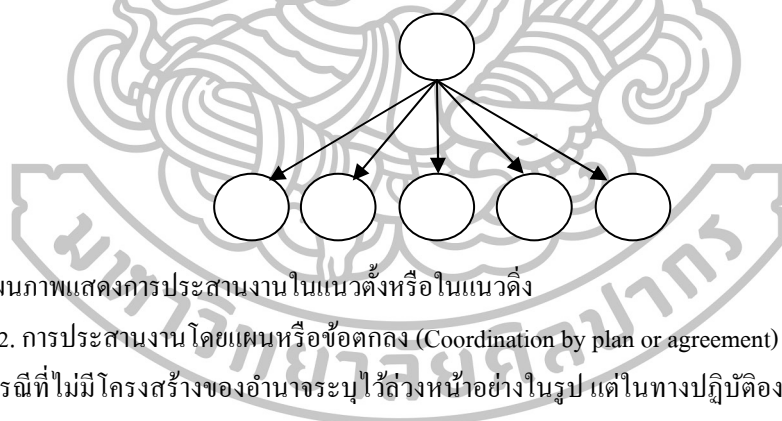
¹³⁸³ Henry Mintzberg, *Structures in fives: designing effective organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1983), 2-7.

หรือหน่วยงานเต็มใจรับงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ให้ทำ โดยคำนึงถึงความถนัดความรู้ความสามารถ และความสนใจของคนหรือหน่วยงานนั้น ๆ¹³⁸⁴

สโตนเนอร์(Stoner) และแอนเดอร์สัน (Anderson) ได้เสนอรูปแบบการประสานงานไว้สองคอลลิ่งกัน ดังนี้คือ 1) การประสานงานแบบเป็นทางการ (formal coordination) คือ การกำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนว่า ส่วนใดของสายงานต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง มีเอกภาพในการสั่งงาน โดยอำนาจสั่งการมาจากส่วนกลางแห่งเดียว และอำนาจในการตัดสินใจจะส่งตรงจากเบื้องสูงลงสู่เบื้องล่างขององค์กร การควบคุมการรายงาน และการประสานงานจะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนและตำแหน่งหน้าที่ที่กรงาน และ 2) การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal Cooperation) คือ การประสานงานที่ไม่กำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนว่า ส่วนใดขององค์กรต้องประสานกันและโดยวิธีการอย่างไร ซึ่งรูปแบบนี้มีหลายวิธี ยกตัวอย่างเช่น โดยใช้แผนปฏิบัติงานร่วม โดยคณะกรรมการ และโดยความสัมพันธ์กันส่วนบุคคล เป็นต้น¹³⁸⁵

เจมส์ ทอมสัน (James Thompson) เสนอรูปแบบการประสานงานไว้ 5 รูปแบบดังนี้¹³⁸⁶

1. การประสานงานในแนวตั้ง (Vertical Coordination) หรือการประสานงานโดยอำนาจ (Coordination by authority) หมายถึง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่แน่ชัด ว่าองค์กรระดับใด มีอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในการสั่งการ และการประสานงานตามลำดับ จากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง กรณีของการประสานงานระหว่างองค์กร การประสานงานในแนวตั้งเป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีอำนาจเฉพาะตัวอยู่ ซึ่งคงจะไม่ยอมด้อยกว่าอีกองค์กรหนึ่ง



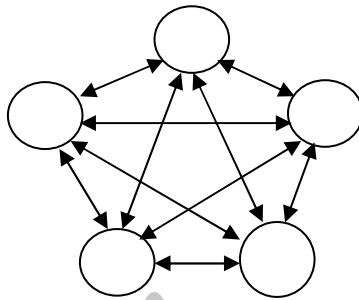
แผนภาพที่ 6 แผนภาพแสดงการประสานงานในแนวตั้งหรือในแนวดิ่ง

2. การประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลง (Coordination by plan or agreement) การประสานงานตามนัยนี้ เป็นกรณีที่ไม่มีโครงสร้างของอำนาจระบุไว้ล่วงหน้าอย่างในรูป แต่ในทางปฏิบัติองค์กรที่เกี่ยวข้องตัดสินใจร่วมกันหรือมีบทบาทของตนร่วมกัน ตลอดจนมีการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจตกลงใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวอย่างเป็นระบบ (System)

¹³⁸⁴ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527), 76.

¹³⁸⁵ James A.F. Stoner, **Management** (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1987), 242 ; Carl R. Anderson, **Management** (Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1984), 394-396.

¹³⁸⁶ ปริญญา ปาเตนา, “สภาพปัญหาการประสานงานด้านการศาสนาของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามความคิดเห็นของเจ้าอาวาสวัดในจังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏลำปาง, 2546), 19-21.



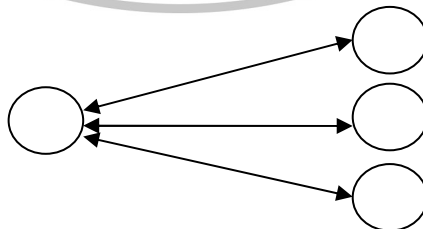
แผนภาพที่ 7 แผนภาพแสดงการประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลง

3. การประสานงานแบบไดแอดิก (Dyadic) การประสานงานลักษณะนี้อาจแปรไปได้บ้างเพื่อความสมบูรณ์แบบของการประสานงาน เช่น องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะเป็นผู้นำ ในการประสานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ เหล่านี้ไม่มีข้อตกลงระหว่างกันในการประสานงานซึ่งกันและกันอยู่ก่อน แบบนี้เรียกว่าแบบไดแอดิก (Dyadic)



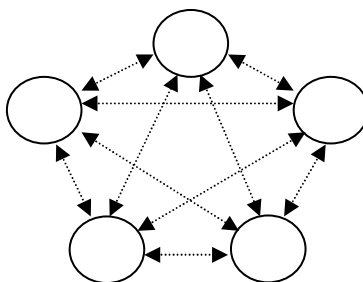
แผนภาพที่ 8 แผนภาพแสดงการประสานงานโดยแผนแบบไดแอดิก (Dyadic)

4. การประสานงานโดยปรับตัวเข้าหากัน (Coordination by mutual adjustment) รูปแบบของการประสานงานนี้ไม่มีรูปแบบของอำนาจระบุไว้แน่ชัด หรือข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์กรไว้ การประสานงานเกิดขึ้นจากความริเริ่มขององค์กร และหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน หรือเกิดขึ้นโดยอาศัยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการ รูปแบบดังกล่าวข้างต้นอาจเป็นไปได้ในลักษณะแลกเปลี่ยนไประหว่างองค์กรกลางหรือองค์กรหลัก องค์กรหนึ่ง ไปยังองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหลายหน่วยงานด้วยกัน



แผนภาพที่ 9 แผนภาพแสดงการประสานงานโดยปรับตัวเข้าหากัน

5. การประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันแบบปิด (Closed system of exchange) การประสานงานแบบนี้ไม่มีรูปแบบของอำนาจระบุไว้ไม่มีการตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษร แต่การประสานงานเกิดจากความริเริ่มของหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างก็แลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันอยู่ทั่วไป



แผนภาพที่ 10 แผนภาพแสดงการประสานงานแลกเปลี่ยนแบบปิด

ลิเคิร์ต (Likert) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การประสานงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีตัวเชื่อมโยง (หมุดเชื่อมโยง) กล่าวคือ ตัวที่ทำให้เกิดการประสานงานและทำงานให้บรรลุงานต่างๆ หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นอกจากโดยโครงสร้างภาระหน้าที่สายการบังคับบัญชาทั้งในและนอกระบบแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่การประสานงานจำเป็นต้องอาศัยบุคคลเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับผู้ร่วมงาน จึงจะทำให้เกิดความต้องกร่วมกัน ทำให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ปล่อยให้ต่างฝ่ายต่างต้องการไปคนละอย่าง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ และตัวเชื่อมโยงที่ดีจะต้องอาศัยการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือทำให้เกิดการประสานงาน¹³⁸⁷ แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า คือการใช้คณะกรรมการกลางโดยให้บุคคลที่มีความรู้เฉพาะด้านเป็นกรรมการเพื่อร่วมกันพิจารณาตัดสินใจในปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจนด้วย¹³⁸⁸ กุลิกและเออร์วิก (Gulick and Urwick) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการประสานงานไว้ว่า การประสานงานจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ 1) เจื่อนใจทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันย่อมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ย่อมมีการปรึกษาหารือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการประสานงานกันไปในตัวโดยไม่ต้องอาศัยกลไกพิเศษอื่นๆ 2) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การพบปะกันเพื่อกิจกรรมทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวครอบครัว หรือเกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ย่อมมีความสำคัญต่อการประสานงาน 3) กิจกรรมทางการจัดการ ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การชี้แนะ ภาวะผู้นำ เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ เป็นตัวช่วยให้เกิดการประสานงาน และ 4) ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การรายงานต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานในที่ประชุมให้ประชาชนและคณะกรรมการได้รับทราบ ถือเป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร¹³⁸⁹ แอทชีสัน (Atchison) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การประสานงานจะสำเร็จได้ด้วยดีนั้นต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ 1) เจื่อนใจทางวัฒนธรรม กล่าวคือ วัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมาจาก

¹³⁸⁷ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), 113.

¹³⁸⁸ Carl R. Anderson, *Management* (Iowa: WM C Brown Publishers, 1984), 396-397.

¹³⁸⁹ เกษา เหลืองสุดใจชื่น, “กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 46-47.

สังคมที่มีวัฒนธรรมอันเดียวกัน ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดจะก่อให้เกิดการประสานงานได้ รวมทั้งวัฒนธรรมภายในองค์กรในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประชุมและการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานขึ้นเช่นกัน 2) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ การพบปะสังสรรค์เพื่อกิจกรรมทางสังคม ทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร เช่น การจัดงานวันครู การพาครูและครอบครัวไปพักผ่อนในช่วงปิดภาคเรียน หรือร่วมกิจกรรมทางศาสนา เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อการประสานงาน 3) กิจกรรมทางการจัดการ ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การชี้แนะ การสร้างทีมงาน การใช้ภาวะผู้นำ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้เกิดการประสานงานขึ้น หากผู้บริหารสามารถสรรสร้างกิจกรรมดังกล่าวและมีศิลป์ในการประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง และ 4) ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา องค์กรจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน มีการสั่งการและรายงานเป็นไปตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา การประสานงานภายในองค์กรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ¹³⁹⁰ สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานจะได้รับความสะดวกถ้าหน่วยงานมีสภาพหรือองค์ประกอบด้วยสิ่งดังต่อไปนี้คือ 1) มีโครงสร้างของการบริหารในหน่วยงานอย่างมีระเบียบ 2) มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจกัน 3) มีการเขียนนโยบาย กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 4) มีการเขียนโครงการและวิธีดำเนินงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรได้รับทราบทั่วกัน 5) มีระเบียบบันทึกร่างๆ จัดไว้เป็นระเบียบค้นหาได้ง่าย 6) มีการเสนอรายงานอย่างเป็นระบบตามแผนของการปฏิบัติงาน 7) มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถสูงพอสมควร 8) มีคณะกรรมการภายใน เป็นตัวแทนบุคลากรระดับต่างๆ มีการประชุมกันประจำ 9) มีปฏิทินกำหนดการปฏิบัติงานเป็นเดือนเป็นปี 10) มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเสมอภาคและยุติธรรม 11) ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันอยู่เสมอ และ 12) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่ใช้การได้ดีและรวดเร็ว¹³⁹¹ ละอองศรี เหนียงแจ่ม ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีไว้ดังนี้คือ 1) ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 2) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานเองและต้องเป็นไปโดยอัตโนมัติ 3) สร้างขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร 4) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ควรสั่งงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามโอกาสที่ควรจะเป็น 5) มีการประชุม / ปรึกษาหารือ 6) การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมทราบถึงนโยบายใหม่ๆ และวิธีการปฏิบัติงาน และ 7) มีการวางแผนงานที่ดีซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติงานอะไร¹³⁹²

เมธี ปิรันธนานนท์ ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการประสานงานที่ดีไว้ดังนี้คือ 1) มีการจัดลักษณะงาน ที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกัน ทั้งด้านวิธีปฏิบัติ และช่วงเวลา 2) ผู้ปฏิบัติเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ต้อง

¹³⁹⁰ เมธี ปิรันธนานนท์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : พิกษ์อักษร, 2525), 143.

¹³⁹¹ สมาคมศึกษาศึกษาแห่งประเทศไทย, คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ (กรุงเทพฯ: ธนพรการพิมพ์, 2536), 364-365.

¹³⁹² ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

ปฏิบัติร่วมกัน 3) มีการวางแผนการจัดแผนผังองค์กรแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด 4) มีการจัดระบบการประสานงานในทุกระดับ ทั้งในสายบังคับบัญชาในองค์กรแบบรูปนัย (Formal Organization) และ อรูปนัย (Informal Organization) และ 5) มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ¹³⁹³ ภิญญา สาธรได้แสดงทัศนะไว้ว่า เทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีประกอบด้วย 1) โครงสร้างของการบริหาร ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบและรัดกุม 2) มีแผนภูมิแสดงสายงานและการประสานงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 3) มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) มีคณะกรรมการบุคลากรระดับต่าง ๆ ประชุมเปิดโอกาสได้พบปะทำความเข้าใจกัน 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอใช้ได้ดีและรวดเร็ว และ 6) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน¹³⁹⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอเทคนิคและวิธีการประสานงานที่ดีไว้ว่าประกอบด้วยสิ่งดังต่อไปนี้ คือ 1) มีการวางแผนร่วมกัน 2) มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน 3) มีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ 4) บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ 5) มีการกำกับติดตามและประเมินผล 6) มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน 7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 8) มีขั้นตอนในการทำงาน 9) มีการปฏิบัติงานจริง 10) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี 11) มีการยอมรับซึ่งกันและกัน 12) มีการมอบอำนาจในการทำงาน 13) มีการแบ่งงานที่ชัดเจน 14) มีการทำงานในรูปคณะกรรมการ 15) มีการประชุมกันเสมอ 16) มีการพบปะสังสรรค์ซึ่งกันและกัน 17) มีการพัฒนาบุคคล 18) มีการให้ขวัญและกำลังใจ และ 19) มีความจริงใจเสียสละให้อภัยในการทำงานและมีคุณภาพ¹³⁹⁵ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไตฉะบุตร ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วของนพวงษ์ บุญจิตราคุลย์แล้วกล่าวสรุปไว้ว่า การประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เมื่อมีสิ่งดังต่อไปนี้คือ 1) โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นแบบแผน ชัดเจน และรัดกุม 2) มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยาย กำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด มีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้ 3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อ้างอิงได้ และแจกให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน 4) มีระบบเสนอรายงานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้และรวดเร็ว 6) มีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่เฉพาะ และบุคลากรนั้นจะต้องมีน้ำใจในการให้บริการ (Sense of Service) สูง อดทน รู้จักปัญหา ดีนตัวอยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะ ทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้นๆ อยู่เสมอ 8) มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่างๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง 9) มีทะเบียนและบันทึกราชการต่างๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า 10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน ทานอาหารด้วยกัน และรับประทานอาหารร่วมกัน เป็น

¹³⁹³ เมธี ปิณฑนนท์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2525), 188-189.

¹³⁹⁴ ภิญญา สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526), 222.

¹³⁹⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือปฏิบัติงานของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2532), 275-276.

ต้น 11) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนว่า วันใดเดือนใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว และ 12) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมสัมมนา การอบรม การประชุมการปฏิบัติการ เป็นต้น¹³⁹⁶

ละอองศรี เหนียงแจ่มได้กล่าวถึงเทคนิคการประสานงานไว้ดังนี้คือ 1) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน 3) การสั่งการและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 4) การใช้คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานภายในองค์กร 5) การจัดให้มีการประสานงานระหว่างพนักงานในองค์กร 6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บังคับบัญชา และ 7) การติดตามผล และได้กล่าวถึงอุปสรรคของการประสานงาน ไว้ดังนี้คือ 1) การขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันจะกลายเป็นสาเหตุทำให้การติดต่อประสานงานที่ควรดำเนินไปด้วยดี ไม่สามารถกระทำได้ 2) การขาดผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ 3) การปฏิบัติงานไม่มีแผน ซึ่งเป็นการยากที่จะให้บุคคลอื่น ๆ ทราบวัตถุประสงค์และวิธีการในการทำงาน 4) การก้าวก่ายหน้าที่การงาน 5) การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดียอมทำให้การทำงานเป็นระบบที่ดีของความร่วมมือขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 6) การขาดการนิเทศงานที่ดี 7) ความแตกต่างกันในสภาพและสิ่งแวดล้อม 8) การดำเนินนโยบายต่างกันเป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน 9) ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกันจะเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเพราะแสดงว่ามีฝีมือคนละชั้น 10) การทำหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกังวลใจและอาจไปก้าวก่ายงานของบุคคลอื่นก็ได้ 11) ระยะทางติดต่อห่างไกลกัน และ 12) เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานแตกต่างกันเนื่องมาจากการกุมอำนาจหรือการกระจายอำนาจมากเกินไป¹³⁹⁷ ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตวณะบุตร ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการประสานงานของกฤษฎา ศักดิ์ศรี แล้วกล่าวสรุปไว้ว่า ในการดำเนินการประสานงานนั้น แม้จะใช้หลักการวิธีการต่างๆ เข้าช่วยแล้ว แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ทำให้การประสานงานไม่บรรลุผลก่อให้เกิดอุปสรรคต่างๆ คือ 1) การขาดมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน การประสานงานเป็นเรื่องจิตใจของคน หากผู้ทำงานร่วมกันขาดมนุษยสัมพันธ์เสียแล้ว ความราบรื่นก็จะเกิดได้ยาก 2) การขาดแผนการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมทำงานไม่เข้าใจ ทำงานผิดพลาด ก้าวก่าย ไม่มีทิศทางการทำงาน อาจทำให้เกิดนโยบาย วัตถุประสงค์ เกิดการวิวุ่นที่ถ้อยขัดแย้งได้ 3) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมากทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเหลื่อมล้ำกัน การที่จะทำงานดำเนินไปในจังหวะและเวลาเดียวกัน สัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ จะมีแต่ความขัดแย้งตลอดเวลา 4) การติดต่อสื่อสารไม่ดี เกิดคิดขัด ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ไม่เกิดการประสานงาน 5) การแก่งแย่งก้าวก่ายหน้าที่กัน เห็นแต่ความสำคัญในหน่วยงานของตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม การประสานงานค่อยไม่เกิด ขาดการร่วมมือ นำมาสู่การขัดแย้ง แก่งแย่ง ก้าวก่าย 6) การดำเนินนโยบายต่างกัน ในหน่วยงานที่มีนโยบายต่างกัน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานอย่างยิ่ง จึง

¹³⁹⁶ ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตวณะบุตร, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 160-161.

¹³⁹⁷ ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

สมควรจัดให้ นโยบายสอดคล้องกันและไปกันได้ 7) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำให้ ถูกต้องสมบูรณ์ จะมีแต่ความกังวลใจ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องชี้แจงให้ชัดเจนในเรื่อง 7.1) งานที่ต้องทำ หรือรับผิดชอบ (Job functions) 7.2) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และ 7.3) อำนาจ (Authority) ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดภาระหน้าที่ ขอบเขต อำนาจให้สอดคล้องเหมาะสมและถูกต้อง ไม่ก้าวท้าวกับงานของ คนอื่น จึงจะสามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี 8) สภาพสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญในการ ประสานงาน จำต้องปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานให้มีความคล้ายคลึงกัน 9) ประสิทธิภาพ เทคนิค และวิธีปฏิบัติงานแตกต่างกัน อาจเกิดจากการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากเกินไปก็ได้ จึงควรต้องปรับปรุง แก้ไขวิธีการปฏิบัติให้ไม่แตกต่างกันจนเกินไป 10) ขาดการตรวจรา ดูแล แนะนำ ตลอดจนขาดการติดตามผล ทำให้ไม่ทราบข้อบกพร่อง ไม่ทราบจะให้ความร่วมมือประสานงานกับ ณ จุดใด 11) ขาดการติดต่อทำความเข้าใจซึ่ง กันและกัน เป็นเหตุให้การทำงานไม่ประสานสัมพันธ์กัน และ 12) ขาดการนิเทศงาน การนิเทศไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดการสะดุดของงาน งานแต่ละหน่วยไม่ประสานกันเท่าที่ควร¹³⁹⁸ ตำแหน่งงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ กล่าวถึงปัญหาการประสานงานไว้ว่าประกอบด้วย 1) ปัญหาจากตัวผู้ประสานงาน ได้แก่ 1.1) หลงอำนาจมองคน อื่นต่ำกว่าตน 1.2) ขาดไหวพริบไม่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ 1.3) กิริยาวาจาสภาพขาดความนุ่มนวล 1.4) บุคลิกภาพไม่เหมาะสม 1.5) เป็นคนอยากเด่น จึงดีชิงเด่น ไม่อยากให้ใครเด่นกว่าตน 1.6) เกิดความขัดแย้งขึ้น ภายในใจ 1.7) ไม่ทำตามแผนที่ร่วมกันวางไว้ 1.8) ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ และ 1.9) ขาดมนุษยสัมพันธ์ 2) ปัญหาจากวิธีการประสานงาน ได้แก่ 2.1) ไม่ยึดหยุ่น 2.2) แยกกันคิดแยกกันปฏิบัติ 2.3) งานไม่ต่อเนื่องและล่าช้า 2.4) ไม่มีการประชุม 2.5) ขาดข้อมูล ไม่แสวงหาข้อมูล ไม่มีความเที่ยงตรง 2.6) เล่นพรรคเล่นพวก 2.7) ขาดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 2.8) เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และ 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก หน่วยงาน ได้แก่ 3.1) นโยบายไม่แน่นอน 3.2) ทำงานเฉพาะหน้าไม่มีแผน 3.3) งบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอ 3.4) งานซ้ำซ้อนกัน 3.5) ไม่ตรงเวลา 3.6) ต่างฝ่ายต่างทำงาน 3.7) สมาชิกไม่ยอมกัน และ 3.8) เน้นวิชาการเกินไป¹³⁹⁹

ละอองศรี เหนียงแจ่ม ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อการประสานงาน ไว้ ดังนี้คือ 1) จงพยายามผูกมิตรกับเขาในโอกาสแรกเพื่อสร้างความประทับใจ 2) ฟังหลักเสียงการนิเทศว่าร้าย หัวหน้าคนงานอื่นๆ 3) ถ้าเราผิดพลาดก็ไม่ควรป้ายความผิดพลาดนั้นให้คนอื่น 4) ฟังสรรเสริญหัวหน้างานคนอื่น เมื่อเขาทำความดี 5) จงช่วยเขาเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน 6) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ 7) รับ ฟังคำแนะนำของเขา และ 8) ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง¹⁴⁰⁰

¹³⁹⁸ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 163-164.

¹³⁹⁹ สมาคมศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย, *คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ* (กรุงเทพฯ: ธนพรการพิมพ์, 2532), 274-275.

¹⁴⁰⁰ ละอองศรี เหนียงแจ่ม, “การประสานงาน (Coordinating),” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการ จัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

6. ขอบเขตด้านการรายงานผล

6.1 การรายงานผล

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542¹⁴⁰¹ ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “รายงาน” ไว้ว่าเป็นทั้งนามและกริยา ที่เป็นนามนั้นหมายถึง เรื่องราวที่ไปศึกษาค้นคว้าแล้วนำมาเสนอที่ประชุม ครูอาจารย์ หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนที่เป็นกริยานั้นหมายถึง บอกเรื่องของการงาน เช่น รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นต้น¹⁴⁰¹ ดังนั้นเมื่อทำกริยาให้เป็นอาการนามจึงสำเร็จเป็นคำว่า “การรายงาน” ซึ่งแปลความได้ว่า การบอกเรื่องของการงาน เช่น การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นต้น เออวิกและกูลิก (Urwick and Gulick) ได้นิยามความหมายของการรายงาน (Reporting) ไว้ว่า หมายถึง การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่าการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง ก้าวหน้าไปแค่ไหน โดยผ่านทางกรบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบ เป็นต้น¹⁴⁰² ชีรศักดิ์ ละม่อม ได้กล่าวไว้ว่า การรายงาน หมายถึง ผลของการศึกษาค้นคว้าและการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำมาเรียบเรียงใหม่ อย่างมีแบบแผนเป็นเรื่องราวที่สมบูรณ์ ซึ่งการเสนอรายงานอาจจะเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร (Written report) หรือเสนอเป็นแบบปากเปล่า (Oral report) ก็ได้ ส่วนเนื้อหาและรายละเอียดความสั้นยาวของรายงานย่อมแตกต่างกันออกไป¹⁴⁰³ วรรณดี สุธาพานิชย์ ได้กล่าวไว้ว่า การรายงาน (Report) หมายถึง การนำเสนอผลของการศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรียบเรียง อย่างมีระเบียบแบบแผน การทำรายงานอาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ความยาวของรายงานขึ้นอยู่กับขอบเขตของหัวข้อรายงาน และระยะเวลาในการทำรายงาน และยังได้กล่าวอีกว่า การรายงานผลการดำเนินงานนั้นเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิด และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ¹⁴⁰⁴ คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้ หมวด 4 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวไว้ว่ารายงาน หมายถึง การเสนอรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน เพราะรายงานจะบรรจุข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทราบนโยบาย เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน¹⁴⁰⁵ และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการ

¹⁴⁰¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁴⁰²Luther Gulick, “Note on the Theory of Organization,” in **Papers on the Science of Administration**, eds. Luther H. Gulick, and Lyndall F. Urwick (New York:Institute of Public Administration,1937), 13-15.

¹⁴⁰³ชีรศักดิ์ ละม่อม, การเขียนรายงานวิชาการ (สกลนคร : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยครูสกลนคร, 2530), 3.

¹⁴⁰⁴วรรณดี สุธาพานิชย์, การรายงานผลการดำเนินงาน, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/57268>

¹⁴⁰⁵สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้หมวด 4, **องค์ความรู้เรื่องคู่มือการรายงานผลการดำเนินงาน** (กรุงเทพฯ:สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข,2553),9, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://203.157.10.11/pmqa53/wp-content/uploads/km/report.pdf>

รายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า การเขียนรายงานผลการดำเนินงานเป็นวิธีการเสนอผลการค้นคว้าอย่างมีระบบ และเป็นแบบแผนเพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบ ผู้เขียนรายงานต้องรู้จักรูปแบบและวิธีการ ซึ่งมีผู้เขียนรายงานเป็นจำนวนไม่น้อยที่ทำรายงานอย่างสะเปะสะปะ เนื่องจากขาดความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งไม่มีโอกาสไปปรึกษาใคร หรือแม้บางคนไปปรึกษาแล้ว ก็ยังจับประเด็นไม่ได้ และเมื่อส่งรายงานไป ทำให้รายงานนั้นไม่มีคุณค่ามากเท่าที่ควร อาจถูกตีกลับหรือถูกโต้แย้งอย่างมาก นอกจากนั้นลักษณะการทำรายงานทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้เขียนรายงานให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานของนักวิชาการต่างประเทศและไทยหลายคน เช่น 3-5 คน มาวิเคราะห์วิจารณ์ สังเคราะห์ หรือวิพากษ์ เช่น วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนจุดแข็ง ภาพรวมภาพย่อยหรือเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการเหล่านั้นแล้วก็สรุปแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายเป็นความคิดเห็นของผู้เขียนรายงาน รวมไปถึงการนำแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ คนมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนคัดค้าน หรือเทียบเคียงกับแนวคิดหรือความคิดเห็นของผู้เขียนรายงาน ยิ่งผู้ทำรายงานอ้างอิงแนวคิดของนักวิชาการหลายคนก็ยิ่งมีแนวโน้มทำให้รายงานได้รับการยอมรับ อีกทั้งเพื่อให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้รายงานสามารถเข้าใจถึงกระบวนการศึกษาและผลการศึกษาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน รวมถึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความรู้ที่เกิดจากการศึกษานั้นได้เป็นอย่างดี¹⁴⁰⁶

ศรีงตา แหลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า รายงานธุรกิจ คือ ข้อเขียนในวงการธุรกิจที่มุ่งเสนอเรื่องราวต่างๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เรื่องราว เหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ รายงานเหล่านี้มักมีทั้งกำหนดการทำที่แน่นอน เช่น รายงานประจำปี กำหนดทำปีละครั้ง รายงานครึ่งปี กำหนดทำปีละ 2 ครั้ง หรือรายงานเป็นไตรมาส กำหนดทำปีละ 4 ครั้ง รายงานประจำเดือนทำเดือนละครั้งมีใจความสมบูรณ์ เป็นต้น หรืออาจไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนแต่อาจจัดทำขึ้นตามเหตุการณ์หรือตามความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น รายงานการสำรวจตลาด รายงานการวิเคราะห์ตลาด รายงานจากผลการสำรวจหลักทรัพย์เพื่อการจดจำนอง เป็นต้น¹⁴⁰⁷ และกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการรายงานไว้ว่า ในวงการธุรกิจจะต้องมีรายงานซึ่งอาจเป็นรายงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ รายงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ รายงานเหล่านี้มีจุดประสงค์แตกต่างกัน เช่น เพื่อบันทึกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ซึ่งใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดการหรือเพื่อให้เกิดกิจกรรมบางอย่าง เช่น การจัดสัมมนาเพื่อแก้ปัญหา เป็นต้น รายงานเป็นวิธีการที่สมาชิกขององค์กรใช้ติดต่อกันเกี่ยวกับงาน รายงานด้วยวาจาเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่ทุกวัน ตั้งแต่ระดับธุรการไปจนถึงระดับบริหาร รายงานแบบลายลักษณ์อักษรก็มีตั้งแต่การเขียนบันทึกเพียงแผ่นเดียวไปจนถึงรายงานขนาดยาว โดยปกติรายงานจะเสนอขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้รายงานเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับล่างจะเป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่เสนอขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง คนในระดับเดียวกันก็รายงานให้แก่กันเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

¹⁴⁰⁶ เรื่องเดียวกัน.

¹⁴⁰⁷ ศรีงตา แหลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ, “การเขียนรายงานธุรกิจ,” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 หน่วยที่ 6 ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล** (ประจวบคีรีขันธ์:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล), 79, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก<http://www.kkw.rmutr.ac.th/thai/e-learning/thailinfomation.php>

ที่ผู้เสนอรายงานจะต้องคำนึงถึง คือ ข้อมูล ความคิดเห็น การตัดสินใจ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ผู้เกี่ยวข้อง สิ่งที่เป็นและส่วนประกอบในการตัดสินใจของบุคคลที่รับรายงาน เพราะบุคคลที่อยู่ในระดับสูงไม่อาจสังเกต สิ่งต่างๆ เหตุการณ์ หรือบุคคลที่จะใช้ในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เนื่องจากงานของเขาอยู่ห่างจากสิ่งที่เป็น รายละเอียดเฉพาะเรื่อง บางเรื่องที่เป็นเรื่องเฉพาะสายอาชีพก็อาจขาดเทคนิควิธี เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายอาจขาด ความรู้ในงานช่าง เป็นต้น ดังนั้นรายงานที่แม่นยำ เป็นกลาง ละเอียด และเชื่อถือได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็น นักบริหารจะ ใช้รายงานเพื่อตอบปัญหาสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ มากมาย ซึ่งจะมีผู้ค้นคว้าจัดเตรียมมาให้ รายงานที่ดีจะช่วยได้ดีที่สุด จึงต้องเป็นรายงานที่ละเอียด ทันสมัย ชัดเจน ภาษาดี เรียบเรียงดี น่าสนใจ และคุ้มค่าเงินที่ลงทุนทำรายงานนั้น¹⁴⁰⁸

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การรายงานมีอยู่หลายประเภทด้วยกัน สำหรับความหมายโดยทั่วไปนั้น การรายงาน หมายถึง การเสนอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เรื่องราว เหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีระบบการเสนอที่มีหลักการ มีเหตุผล อาจจะเสนอด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ หาก เป็นการรายงานเกี่ยวกับเรื่องการค้าดำเนินงาน หรือ การรายงานผลการดำเนินงานนั้น หมายถึง การเสนอรายละเอียด ต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบรายละเอียด ดังกล่าว อาทิเช่น นโยบาย เป้าหมาย ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเสนอ ด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ไว้ว่า สิ่งสำคัญในการสนับสนุนให้กิจการมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและ ผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการใช้ข้อมูลในรายงานผลการดำเนินงานที่จำแนกตามหน่วยงานย่อย ทั้งนี้ เพราะการได้มาซึ่งข้อมูลและการวิเคราะห์ต้นทุน อาจจะทำให้กิจการต้องสูญเสียทรัพยากรและค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลทางการบัญชีที่ดี สำหรับประโยชน์ที่ผู้บริหาร จะได้รับจากการจัดทำรายงาน โดยแยกตามหน่วยงานย่อยก็พอจะสรุปได้ดังนี้คือ 1) ทำให้สามารถตรวจสอบผล การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยได้ชัดเจนยิ่งขึ้นการจัดทำงบกำไรขาดทุนเพื่อแสดงผลการดำเนินงานโดยรวม ของกิจการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถทราบถึงความสามารถในการทำกำไรที่แท้จริงของหน่วยงานย่อยในกิจการ ซึ่งอาจจะเป็นแผนกขาย แผนกการขาย สายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ว่าที่แท้จริงแล้วผลกำไรรวมของกิจการที่ปรากฏขึ้น เกิดจากความสามารถในการทำกำไรของหน่วยงานย่อยใด แต่การจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยแยกแสดงผลการ ดำเนินงานจะทำให้ผู้บริหารได้เห็นผลการดำเนินงาน ตลอดจนแนวโน้มความสามารถในการทำกำไรของ หน่วยงานย่อยต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างตรงจุด และกำหนดกลยุทธ์ได้ อย่างเหมาะสมในการดำเนินงานของกิจการในช่วงเวลานั้น 2) ทำให้สามารถกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหา ได้ตรงจุดเนื่อง จากการแสดงผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยได้ใช้วิธีการคิดต้นทุนแบบผันแปรและรูปแบบ กำไรส่วนเกิน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารได้พบหน่วยงานย่อยที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน หรือมีปัญหาเรื่อง ความสามารถในการทำกำไร ผู้บริหารก็จะสามารถใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน- ปริมาณ-กำไร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด เช่น การตัดสินใจเพิ่มหรือลดราคาขาย การตัดสินใจ

¹⁴⁰⁸ เรื่องเดียวกัน.

ลดต้นทุนผันแปร ตลอดจนต้นทุนคงที่โดยตรง เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความเร่งด่วน หรือ ความสำคัญของงานที่ต้องรับดำเนินการแก้ไขในระยะสั้น รวมถึงวางแผนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานในอนาคต 3) ทำให้เกิดการพัฒนาของหน่วยงานย่อยอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้บริหารได้ทราบผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้การตัดสินใจและนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงและสร้างความสามารถในการทำกำไรของหน่วยงานย่อยมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ด้วยเหตุนี้ก็จะช่วยทำให้การพัฒนาและเสริมสร้างผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้นๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องภายใต้การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยที่ได้จัดทำขึ้นไว้ในอดีต และ 4) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน การจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของกิจการสามารถใช้รายงานดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานผู้บริหารหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม บ่อยครั้งที่เรามักจะพบว่า การประเมินผลงานเพื่อให้ความดีความชอบแก่พนักงานของบางกิจการขาดความยุติธรรมและไม่มีความชัดเจน รวมทั้งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารของบางกิจการมิได้ให้ความสำคัญต่อเครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานซึ่งถ้าข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำงบกำไรขาดทุน หรือรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยมีความถูกต้องแม่นยำ ผู้บริหารก็สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานที่ดีได้¹⁴⁰⁹ ครึ่งตา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของรายงานธุรกิจไว้ดังนี้คือ 1) ทำให้ทราบผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน 2) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำมาแล้ว 3) เป็นแนวทางในการกำหนดโครงการหรือแผนปฏิบัติงานในอนาคต 4) เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างผู้ร่วมงาน 5) เป็นเอกสารอ้างอิงในการศึกษาและปฏิบัติงานครั้งต่อไป 6) เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการทั้งโดยจับพัตน์และในระยะยาว¹⁴¹⁰ วรรณดี สุธาพาณิชย์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของรายงาน ไว้ดังนี้คือ 1) เกิดองค์ความรู้ใหม่ 2) มีพัฒนาการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ 3) ทราบข้อมูลนำมาแก้ปัญหา 4) มีทักษะในการแก้ไขปัญหา 5) เป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการอื่น และ 6) ใช้พัฒนาตำแหน่งของผู้รายงาน¹⁴¹¹

¹⁴⁰⁹ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, “เทคนิคการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย,” เอกสาร ภาชือกรสำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 18, 207 (ธันวาคม 2541):.40-44.

¹⁴¹⁰ ครึ่งตา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ, “การเขียนรายงานธุรกิจ,” ใน สื่อการสนออนไลน์ วิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 หน่วยที่ 6 ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล (ประจวบคีรีขันธ์:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล), 80, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.kkw.rmutr.ac.th/thai/e-learning/thailinfomation.php>

¹⁴¹¹ วรรณดี สุธาพาณิชย์, การรายงานผลการดำเนินงาน, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/57268>

เจมส์ เอ. ไรคิง (James A. Reinking, 1986) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการเขียนรายงานทั่วไป ไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อบอกเล่าข้อเท็จจริงให้ข้อมูลความรู้ 2) เพื่อแนะนำชักจูงให้เชื่อถือ ปฏิบัติตาม 3) เพื่อเป็นการแสดงตนของผู้เขียน บ่งบอกลักษณะของผู้เขียน และ 4) เพื่อสนับสนุนหลักการ ความบันเทิง อารมณ์ขัน¹⁴¹²

ในหนังสือเรื่อง A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide, 2000) โดย Project Management Institute นั้น ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่าการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วยการเก็บข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูลให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบและเข้าใจถึงผลของการบริหารทรัพยากรของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ (Status Reporting) กล่าวคือแสดงสถานะต่างๆ เช่น ขอบเขตและสัญญา การบริหารเวลา การบริหารการเงิน การบริหารคุณภาพ รวมไปถึงการรายงานสิ่งที่เป็นข้อมูลที่จำเป็นต่อโครงการ เช่น การรายงานปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น การรายงานทบทวนการประสานงานและการสื่อสารของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ เป็นต้น 2) รายงานความก้าวหน้า (Progress Reporting) กล่าวคือ แสดงเปอร์เซ็นต์แล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรมในโครงการ แสดงความก้าวหน้าของงานเมื่อเทียบกับแผนการทำงานที่กำหนดไว้ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) กล่าวคือ แสดงบทวิเคราะห์จากรายงานความก้าวหน้าและรายงานสถานะของโครงการ คาดการณ์ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมเสนอแนะแนวทางการจัดการเพื่อรับมือ รวมถึงการเสนอรายการขอเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้การทำงานกลับมาสู่สภาพปกติและเป็นไปตามแผนการทำงาน และกล่าวถึงกระบวนการรายงานผลไว้ว่า ควรจัดเตรียมข้อมูลให้ครอบคลุมขอบเขตของงานทั้งหมด ได้แก่ ขอบเขตของเวลา ราคาค่าต้นทุน และคุณภาพของโครงการ รวมไปถึงความเสี่ยงต่างๆ ของโครงการ ซึ่งการจัดทำรายงานสามารถจำแนกเป็นกระบวนการได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

Inputs	Tools & Techniques	Outputs
แผนงาน (Project plan) ผลการดำเนินงาน (Work results) ข้อมูลและบันทึกเพิ่มเติม (Other project records)	การทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance reviews) การวิเคราะห์ความผันแปร (Variance analysis) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี Earned valued (Earned valued Analysis) วิธีการกระจายข้อมูล (Information distribution tools & techniques)	รายงานการดำเนินงาน (Performance reports) รายการขอเปลี่ยนแปลงงาน (Change requests)

แผนภูมิที่ 40 แผนภูมิแสดงกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน

¹⁴¹² สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้หมวด 4, องค์ความรู้เรื่องคู่มือการรายงานผลการดำเนินงาน (กรุงเทพฯ:สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2553), 3, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://203.157.10.11/pmqa53/wp-content/uploads/km/report.pdf>

จากแผนภูมิดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ข้อมูลนำเข้ากระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน

1.1 แผนงาน (Project plan) กล่าวคือ แผนงานของโครงการ ประกอบไปด้วยเส้น Baselines เพื่อใช้สำหรับประเมินผลการดำเนินงาน

1.2 ผลการดำเนินงาน (Work results) กล่าวคือ ผลลัพธ์ของกิจกรรมในโครงการ เช่น ปริมาณงานที่ทำ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ผลการตรวจสอบคุณภาพ ผลการทดสอบวัสดุ ผลการขอความเห็นชอบและอนุมัติ เป็นต้น

1.3 ข้อมูลและบันทึกเพิ่มเติม (Other project records) กล่าวคือ ข้อมูลนอกเหนือจากแผนงาน และผลการดำเนินการที่มีผลกระทบกับการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลและบันทึกปัญหาและอุปสรรค การประสานงานและการสื่อสาร การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

2. เครื่องมือและเทคนิคกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน

2.1 การทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance reviews) กล่าวคือ การประชุมหารือที่จัดขึ้นเพื่อประเมินสถานะและความก้าวหน้าของโครงการ และ โดยทั่วไปจะใช้ในการรวบรวมเทคนิคต่างๆ ในการรายงานผลการดำเนินงาน

2.2 การวิเคราะห์ความผันแปร (Variance analysis) กล่าวคือ การวิเคราะห์ความผันแปรหรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานจริงกับแผนการทำงานหรือการคาดการณ์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะนิยมวิเคราะห์ความผันแปรของต้นทุนและเวลา และการวิเคราะห์ความผันแปรในเรื่องขอบเขตหรือสัญญา ทรัพยากร คุณภาพ และความเสี่ยง

2.3 การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) กล่าวคือ การวิเคราะห์แนวโน้มเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลโครงการในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อตรวจสอบว่าประสิทธิภาพการทำงานจะดีขึ้นหรือแย่ลง เพื่อหาวิธีการรับมือและแก้ไข ซึ่งการวิเคราะห์แนวโน้มอาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี Earned valued

2.4 การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎี Earned valued (Earned valued Analysis) เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดของการวัดประสิทธิภาพ เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบูรณาการในเรื่องเวลาและต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผน โดยแนวคิดคือ การแปลงหน่วยทั้งหมดเป็นมูลค่า ทำให้ทีมบริหารสามารถประเมินภาพรวมของโครงการได้ Earned valued (EV) ประกอบไปด้วยค่าการคำนวณที่สำคัญ 3 ประการในแต่ละกิจกรรม ได้แก่ 1) Planned valued (PV) หรือค่า Budgeted Cost of work schedule (BCWS) คือส่วนของต้นทุนที่ได้ประมาณการไว้ตลอดช่วงระยะเวลาโครงการ 2) Actual Cost (CS) หรือค่า Actual Cost of Work Performed (ACWP) คือผลรวมของต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยต้นทุนที่นำมาคำนวณต้องสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ เช่น ในกรณี PV คิดแต่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Direct cost) โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายทางอ้อมและค่าโสหุ้ย (Indirect & Overhead cost) ดังนั้นค่า AC ต้องคำนวณมาจากพื้นฐานเดียวกัน และ 3) Earned valued (EV) หรือค่า Budgeted Cost of work performance (BCWP) คือมูลค่าของงานที่ดำเนินการได้จริงสะสม

ซึ่งโดยทั่วไปค่าการคำนวณทั้ง 3 นั้นจะถูกใช้ในการวิเคราะห์ความผันแปร ดัชนีชี้วัดและการวิเคราะห์แนวโน้ม ดังนี้

Cost variance (CV)	Estimated cost to complete remaining work (EWC)
Schedule variance (SV)	Estimated total cost at completion (EAC)
Cost performance index (CPI)	Percent complete index PCIB
Schedule performance index (SPI)	Percent complete index PCIC
Total budget of baseline (BAC)	To complete performance index (TCPI)

2.5 วิธีการกระจายข้อมูล (Information distribution tools & techniques) กล่าวคือ การกระจายหรือการสื่อสารในข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องให้สอดคล้องกับแผนการประสานงาน (Communications management plan) โดยทั่วไปการรายงานผลการดำเนินงานจะถูกกำหนดให้ใช้วิธีการทางเอกสารเป็นหลัก

3. ข้อมูลส่งออกของกระบวนการรายงานผลดำเนินงาน

3.1 รายงานการดำเนินงาน (Performance reports) คือ การนำเสนอข้อมูลการดำเนินการและผลการวิเคราะห์ให้กับผู้เกี่ยวข้อง โครงการตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม และแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาและวิธีการเก็บและบันทึกข้อมูล โดยทั่วไปรูปแบบของการรายงานผลการดำเนินงานจะอยู่ในหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของการนำเสนอ เช่น ตารางแสดงผล แผนภูมิ Gantt charts แผนภูมิ S-curves แผนภูมิวงกลม เป็นต้น

3.2 รายการขอเปลี่ยนแปลงงาน (Change requests) โดยทั่วไปแล้วเมื่อผลการดำเนินงานชี้ให้เห็นว่าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือมีความต้องการจำเป็นเร่งรัดงาน หรือกรณีที่เกิดความขัดแย้งในขอบเขตการทำงานซึ่งพึงจะปรากฏให้เห็น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขอเปลี่ยนแปลงการทำงานในบางอย่างของโครงการ ซึ่งอาจเกิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขอบเขตงาน ได้แก่ งานเพิ่ม-ลด การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการทำงาน ได้แก่ การขอขยายระยะเวลา หรือการขออนุมัติทำงานล่วงเวลา เป็นต้น¹⁴¹³

พลสุข เอกไทยเจริญ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า 1) เพื่อรายงานให้หัวหน้างานทราบ 2) เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานอัครสามารถนำกลับมาดูได้ 3) เพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน และ 4) เพื่อใช้สำหรับพิจารณาในเรื่องการขึ้นอัตราเงินเดือนและการจ่ายโบนัส¹⁴¹⁴

ตริงตา แผลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการรายงานไว้ว่า หน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทต่างๆมีจุดมุ่งหมายและปัญหาแตกต่างกัน การเขียนและใช้รายงานย่อมแตกต่างกัน การจำแนกประเภทของรายงานจึงมีหลายแบบ ตามจุดประสงค์ในการใช้รายงานนั้นให้เป็นประโยชน์แก่งานมากที่สุด เราจำแนกรายงานตามลักษณะต่างๆได้ดังนี้คือ 1) จำแนกตามหน้าที่ ได้แก่ 1.1) รายงานข้อสนเทศ ข้อสนเทศหมายถึง ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงต่างๆ รายงานประเภทนี้มุ่งบรรยายข้อเท็จจริงโดยไม่วิเคราะห์แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะใดๆ เช่น รายงานสภาพการเงิน รายงานสถิติการขาย รายงานสภาวะการค้าหุ้น

¹⁴¹³ อนุพล สุรเกียรติ, “การศึกษาการจัดทำแนวทางกรรายงานผลการดำเนินงานก่อสร้าง: การรายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ และประจำเดือน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553), 6-9.

¹⁴¹⁴ พลสุข เอกไทยเจริญ, การเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 180.

รายงานการประชุม เป็นต้น 1.2) รายงานการตีความ เป็นรายงานที่ให้ข้อเท็จจริงและอธิบาย หรือตีความข้อเท็จจริง แต่ไม่ให้ข้อเสนอแนะ เช่น รายงานซึ่งผู้เชี่ยวชาญเสนอต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ จำเป็นจะต้องอธิบายขยายความ หรือมีการตีความเพื่อให้ผู้ที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญสามารถเข้าใจเรื่องนั้นได้ และ 1.3) รายงานการวิเคราะห์ เป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าเฉพาะการที่เกี่ยวกับสถานภาพหรือปัญหาของสิ่งที่ศึกษา รายงานเชิงวิเคราะห์ส่วนมากเป็นรายงานการวิเคราะห์ปัญหาโดยมุ่งอธิบายสาเหตุของปัญหา ผลที่เกิดจากปัญหานั้นๆ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีการเสนอข้อมูล วิเคราะห์ สรุป และให้ข้อเสนอแนะ มักอาศัยรายงานข้อเท็จจริงหลายๆฉบับมาประกอบการวิเคราะห์ เรื่องที่จะใช้รายงานประเภทนี้ คือ เรื่องที่ต้องการความเข้าใจลึกซึ้งเป็นพิเศษ มักไม่ใช่กรณีปกติธรรมดา เช่น การศึกษาคนไข้โรคเอดส์ การศึกษาสภาพแม่น้ำเจ้าพระยาวัตถุประสงค์สำคัญของรายงานก็เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไข 2) จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ 2.1) รายงานตามวาระ หมายถึง รายงานที่กำหนดระยะเวลาตายตัว เช่น รายงานการเงินประจำเดือน รายงานประจำปี เป็นต้น 2.2) รายงานความก้าวหน้า เป็นรายงานที่บอกสถานภาพของโครงการที่ดำเนินการอยู่ว่ามีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด เป็นรายงานที่บอกถึงงานที่ทำแล้วเสร็จในอดีต งานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน และงานที่จะต้องทำในอนาคต รวมทั้งปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เช่น ความก้าวหน้าของโครงการวิจัย รายงานความก้าวหน้าในการก่อสร้างตามโครงการใดโครงการหนึ่ง รายงานชนิดนี้มักขึ้นต้นด้วยการสรุปความก้าวหน้าในอดีต ให้รายละเอียดความก้าวหน้าในช่วงเวลาหนึ่ง พร้อมข้อสรุป ข้อเสนอแนะที่จะเกิดขึ้นจริง และสรุปสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ และ 2.3) รายงานเฉพาะกิจ เป็นรายงานซึ่งทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งซึ่งเป็นปัญหาพิเศษ ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติ รายงานชนิดนี้หากต้องทำหลายครั้งในเหตุการณ์เดียวมักจะต้องลำดับความก้าวหน้าของเหตุการณ์ด้วย 3) จำแนกตามความสำคัญ ได้แก่ 3.1) รายงานทั่วไป เป็นรายงานเพื่อเป็นข้อมูลต่อไป รายงานชนิดนี้ทำอยู่เป็นประจำจึงเตรียมเป็นแบบฟอร์มล่วงหน้าได้ แบบฟอร์มข้อมูลต่างๆที่ใช้อยู่ในหน่วยงานต่างๆ ก็คือรายงานชนิดนี้ 3.2) รายงานสำคัญ คือ รายงานที่ต้องทำให้เสร็จในระยะเวลาสั้นๆ เป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งจะต้องทำให้เสร็จภายใน 1-10 วัน และ 3.3) รายงานสำคัญพิเศษ เป็นรายงานที่เกี่ยวกับเรื่องซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติการณ์ที่ หรือภายในเวลาไม่เกิน 48 ชั่วโมง และ 4) จำแนกตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้อ่านกับผู้เขียน ได้แก่ 4.1) รายงานภายใน เป็นรายงานที่ผู้อ่านเป็นคนภายในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยส่งไปตามสายการบังคับบัญชาจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง หรือระหว่างคนในระดับเดียวกัน ส่วนมากทำเป็นบันทึกข้อความ หรือหนังสือภายใน และ 4.2) รายงานภายนอก เป็นรายงานที่ส่งมาจากภายนอกหน่วยงาน ในกรณีที่หน่วยงานนั้นไม่มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือขาดข้อมูลบางเรื่อง ต้องให้คนภายนอกมาช่วย เช่น บริษัทที่ปรึกษา รายงานแบบนี้ถ้าเป็นรายงานขนาดสั้นจะใช้รูปจดหมาย ถ้าเป็นขนาดยาวก็เป็นรายงานตามแบบแผน¹⁴¹⁵

พลสุข เอกไทยเจริญ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเขียนรายงานควรยึดหลักการดังนี้คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเขียนรายงาน เราต้องกำหนดวัตถุประสงค์การเขียนรายงานทุกครั้ง อาทิเช่น เป็นการรายงาน

¹⁴¹⁵ศรีงดา แผลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ, “การเขียนรายงานธุรกิจ,” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 หน่วยที่ 6 ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล** (ประจวบคีรีขันธ์:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล), 80-81, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.kkw.rmutr.ac.th/thai/e-learning/thailinfomation.php>

เรื่องอะไร เป็นการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับใด ต้องการรายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบเรื่องอะไรเป็นสำคัญ 2) การกำหนดเนื้อหาของรายงาน ควรเป็นสาระสำคัญเท่านั้น การพิจารณาสาระสำคัญ ได้แก่ จัดเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการรายงาน ตัดเนื้อหาส่วนที่เห็นว่ามีความเกี่ยวข้องเพียงเล็กน้อยหรือไม่เกี่ยวข้องออกไป และ ทบทวนแล้วนำมาเรียบเรียงเข้าด้วยกัน หากเห็นว่ายังไม่สมบูรณ์ก็เพิ่มสาระสนับสนุนให้รายงานมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น 3) การรายงานวิธีการดำเนินงาน ต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ การใช้ถ้อยคำที่ตรงกับความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจได้ทันที ใช้ถ้อยคำที่กระชับตัดคำที่ไม่จำเป็นต้องใช้ออก และเรียงข้อความตามลำดับขั้นตอนการทำงาน อาจจะแบ่งเป็นขั้นตอนตามลักษณะงานที่ได้ทำหรือแบ่งตามหน้าที่ของบุคลากรหรืออื่นๆ ที่ทำให้ผู้อ่านมองภาพการทำงานได้พอสมควร 4) การนำเสนอข้อมูลประกอบการรายงาน ต้องนำเสนอดังนี้ 4.1) แหล่งที่มาของข้อมูล จัดเก็บมาจากหน่วยงานใด วันที่เก็บ 4.2) วิธีการนำเสนอข้อมูลมีหลายวิธี ได้แก่ นำเสนอด้วยตารางแจกแจงความถี่ (เป็นข้อมูลดิบ) นำเสนอด้วยข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์หามาแล้ว มีการใช้สถิติวิเคราะห์ เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ เป็นต้น และนำเสนอด้วยกราฟปลาโตหรืออีโทแกรม และ 4.3) การแจกแจงข้อมูล เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยนำตัวเลขข้อมูลมาบรรยายสรุปตามความเป็นจริง 5) การสรุปผลการดำเนินงาน เป็นจุดสำคัญของรายงานที่ผู้อ่านจะให้ความสนใจมากที่สุดดังนั้นการสรุปผลการดำเนินงานต้องมีความชัดเจน มีผลที่เป็นจริงพิสูจน์ได้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่นำมาเสนอ และที่สำคัญคือสรุปผลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการรายงาน และ 6) การให้ข้อเสนอแนะ เป็นความคิดเห็นของผู้รายงานที่ได้จากสภาพการดำเนินงานที่มองเห็นจุดที่มองเห็นจุดที่ควรเสริมให้มีความสมบูรณ์ หรือให้มีคุณภาพการทำงานเพิ่มขึ้น¹⁴¹⁶

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวถึงหลักการที่ควรคำนึงถึงในการเขียนรายงานไว้ดังนี้คือ 1) ควรเขียนให้สั้นเอาแต่ข้อความที่จำเป็น 2) ใจความสำคัญควรครบถ้วนเสมอว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร 3) ควรเขียนแยกเรื่องราวออกเป็นประเด็นๆ 4) เนื้อความที่เขียนต้องลำดับไม่สับสน 5) ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่างๆ ควรได้มาจากการพบเห็นจริง 6) ถ้าต้องการจะแสดงความคิดเห็นประกอบ ควรแยกความคิดออกจากตัวข่าวหรือเรื่องราวที่เสนอไปนั้น 7) การเขียนบันทึกรายงาน ถ้าเป็นของทางราชการ ควรเป็นรูปแบบที่ใช้แน่นอน และ 8) เมื่อบันทึกเสร็จแล้ว ต้องทบทวนและตั้งคำถามในใจว่า ควรจะเพิ่มเติมหรือตัดทอนส่วนใดทิ้ง หรือตอนใดเขียนแล้วยังไม่ชัดเจน ก็ควรจะแก้ไขเสียให้เรียบร้อย¹⁴¹⁷

สุกนิดา ปุสุรินทร์คำ ได้กล่าวถึงหลักการเขียนรายงานไว้ 9 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบ หมายถึง ถูกต้องตามหลักวิชาการ ตามมหาวิทยาลัย/สถาบันได้กำหนด โดยมีหัวข้อใหญ่ หัวข้อรอง หัวข้อย่อย โดยจัดวางสอดคล้องกันทั้งเล่ม เช่น กำหนดเลข-ตัวอักษรกำกับหัวข้อในรูปแบบเดียวกันทั้งเล่ม ดังนี้

¹⁴¹⁶ พูลสุข เอกไทยเจริญ, การเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 182

¹⁴¹⁷ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, หลักการและเทคนิคการเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2553), 205.

หัวข้อใหญ่ (ตัวอักษรขนาด 16 Point)

1. หัวข้อรอง (ตัวอักษรขนาด 16 Point)

1.1 หัวข้อย่อย

1.1.1 หัวข้อย่อย

1.1.1.1 หัวข้อย่อย

ก.

ข.

1)

2)

3)

2. ความเป็นเอกภาพของเนื้อหา หมายถึง การเรียบเรียงเนื้อหาในรายงานตั้งแต่ต้นจนจบจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอด ไม่ว่าจะแบ่งเป็นบท หรือเป็นหัวข้อ แต่ละบท แต่ละหัวข้อจะต้องสอดคล้องต่อเนื่องกันกับบทหรือหัวข้ออื่นๆ ต่อๆ กันไป ไม่ควรนำเพียงแต่ข้อมูล เนื้อหาต่างๆ มาปะติดปะต่อกัน

3. ความแจ่มแจ้งชัดเจน หมายถึง ข้อความทุกประโยค ทุกหัวข้อ ทุกตอนจะต้องแจ่มแจ้ง และอ่านได้ใจความชัดเจน เขียนด้วยประโยคสมบูรณ์ สั้นกะทัดรัด ได้ใจความ และการใช้ภาษาในการเขียนรายงาน มีความถูกต้อง ได้สาระสมบูรณ์ ชัดเจน กะทัดรัด ลำดับความดี แต่ละวรรคตอนเป็นเอกภาพ ความแต่ละวรรคตอนเชื่อมโยงกลมกลืนสัมพันธ์กันดี คงเส้นคงวา ตรงประเด็นตรงจุด ถ้อยคำมีเหตุผลน่าเชื่อถือได้ สุภาพ และสั้นไหลไม่สะดุด-ติดขัด

4. ความถูกต้อง หมายถึง เนื้อหา ภาษาที่ใช้จะต้องถูกต้องตามหลักวิชาและมีเหตุผล

5. ตรงประเด็น หมายถึง เรียบเรียงข้อความ เนื้อหาให้ตรงประเด็นที่ต้องการเสนอ ต้องการอะไรให้นำเสนอไปอย่างนั้น ไม่ต้องเขียนวกวนไปเวียนมา จนหาข้อสรุปไม่ได้ และไม่ควรตั้งหัวข้ออย่างหนึ่ง แล้วเขียนไปอีกอย่างหนึ่ง

6. ความสละสลวย หมายถึง ข้อความทุกข้อความ ทุกประโยค หรือทุกตัวอักษรที่เขียนในรายงานต้องสละสลวย รมัดระวัง พิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน และรอบคอบแล้วว่า มีความถูกต้อง มีเหตุผลเพียงพอ และไม่ขัดแย้งกัน

7. การอ้างอิง หมายถึง การอ้างอิงต้องทำอย่างถูกต้องตามสาถกนนิยม ถูกต้องตามหลักการ ทั้งนี้ให้ยึดเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย/สถาบันกำหนด และผู้เขียนรายงาน พึงตระหนักถึงจรรยาบรรณ เมื่อมีการอ้างอิงผลงานของผู้อื่นต้องอ้างอิงถึงเจ้าของผลงานทุกครั้ง

8. ยืดผู้อ่าน หมายถึง การเขียนรายงานที่ผู้เขียนต้องพยายามอธิบาย บรรยายด้วยภาษาที่ง่าย และให้มีเนื้อหาลงตัวอย่างเพียงพอที่ผู้อ่านมาอ่านแล้วเขาจะสามารถทำความเข้าใจได้ พึงระลึกว่า “เราเขียนให้ผู้อื่นอ่านมิใช่ให้ตนเองอ่าน”

9. ทันทสมัย หมายถึง เนื้อหาสาระในรายงานมีความทันสมัย ทันกาล มีการปรับเปลี่ยนให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบันในเชิงวิชาการ การพัฒนาในศาสตร์สาขาอื่นๆ¹⁴¹⁸

คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้ หมวด 4 สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวไว้ว่า การเขียนรายงานประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้คือ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการเขียนรายงาน การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเขียนรายงานให้ชัดเจนก่อนที่จะเริ่มค้นคว้าข้อมูล โดยละเอียดจะช่วยให้ผู้เขียนรายงานทราบว่าศึกษา ค้นคว้าเพื่อค้นคว้าหาคำตอบเกี่ยวกับเรื่องใด มีวัตถุประสงค์อะไร ขอบเขตการค้นคว้ากว้างขวางเพียงใด จะต้องใช้ข้อมูลความรู้ประเภทใดบ้าง หรือจะต้องค้นคว้าด้วยวิธีใด เช่น การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการทดลอง เป็นต้น การเขียนรายงานจะต้องเลือกเนื้อหา วิธีการเขียน รูปแบบการเขียนและภาษาที่เหมาะสม การเรียงลำดับความสำคัญ มุ่งเน้นข้อเท็จจริง ข้อมูล แนวปฏิบัติ ความรู้ ความคิด จึงจะเกิดผลตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 2) การเลือกรื่อง ตั้งชื่อเรื่อง และกำหนดขอบเขตเรื่อง การเขียนรายงานที่ไม่มีการกำหนด หัวเรื่องมาให้ ผู้เขียนมีอิสระในการกำหนดเรื่องได้เอง หลักการเลือกรื่องอย่างง่ายคือ เป็นเรื่องมีความสำคัญ น่าสนใจ เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เขียนรายงานและผู้อ่าน ผู้เขียนต้องมีพื้นฐานความรู้พอสมควรในเรื่องที่ทา นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงลักษณะของข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่จะค้นคว้าด้วย การเลือกรื่องที่มีข้อมูลมากเพียงพอและสามารถค้นคว้าได้ง่าย ขอบเขตของเนื้อหาไม่กว้าง หรือ แคบเกินไปและเมื่อเลือกรื่องได้แล้วจึงคิดตั้งชื่อเรื่อง ชื่อเรื่องจะต้องครอบคลุมสาระสำคัญของเรื่องทั้งหมดและกำหนดขอบเขตของเรื่อง 3) การเขียนโครงเรื่องของรายงาน การกำหนดโครงเรื่องของรายงาน คือ การวางกรอบความคิดซึ่งจะใช้ในการเขียน โครงเรื่องมีทั้งหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อยซึ่งจัดเป็นหมวดหมู่และเรียงตามลำดับความสำคัญตามลักษณะของเนื้อหาในการเขียนโครงเรื่องผู้เขียนต้องรวบรวมประเด็นความคิดเกี่ยวข้องกับเรื่องให้ครบถ้วน กำหนดขอบข่ายของเรื่องที่จะเขียนเพื่อจัดลำดับเนื้อเรื่อง ครอบคลุมทุกประเด็นเพื่อให้เนื้อหามีความสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำหัวข้อเหล่านั้นมาจัดหมวดหมู่ แล้วเรียงลำดับอย่างสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กำหนดหัวข้อเรื่องใหญ่ว่าจะกล่าวถึงอะไร ภายใต้หัวข้อใหญ่จะมีหัวข้อย่อยอะไรบ้าง และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อ 4) การสำรวจแหล่งข้อมูลและรวบรวมข้อมูล ผู้เขียนรายงานต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลชนิดใด เมื่อทราบแล้วจึงสำรวจแหล่งข้อมูลเพื่อให้ทราบว่า มีข้อมูลเพียงพอและเชื่อถือได้หรือไม่ ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ๆ คือ ข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่างๆ และ ข้อมูลสนาม ข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่างๆ เป็นข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีทั้งข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงหรือตัวเรื่อนั้น โดยตรง และข้อมูลที่เป็นข้อสรุปหรือข้อวิเคราะห์วิจารณ์ แหล่งข้อมูลเอกสารที่สำคัญคือ หนังสืออ้างอิง หนังสือทั่วไป วารสาร และหนังสือพิมพ์ ผู้ศึกษาสามารถใช้เครื่องช่วยค้น ได้แก่ บัตรรายการ วรรณกรรมวารสาร อินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์ ส่วนข้อมูลสนามเป็นข้อมูลที่ผู้ทำรายงานจะต้องรวบรวมขึ้นเองจากการสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม หรือการทดลอง โดยผู้ศึกษาวิจัยอาจมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ 5) การอ่านและบันทึกข้อมูล เมื่อสำรวจเอกสารและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาได้แล้วจึงเป็นขั้นตอนของการอ่านเพื่อบันทึกข้อมูล การบันทึกลงต้องทำอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อให้สามารถค้นหาได้สะดวก วิธีการอ่านอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักสำคัญคือ เริ่มต้นจากการสำรวจเรื่องที่อ่าน ตั้งคำถามเพื่อค้นหาคำตอบ หาคำตอบต่อคำถามที่ตั้งไว้ โดยการ

¹⁴¹⁸ สุกฉนิดา ปุสุรินทร์คำ, การเขียนรายงานเชิงวิชาการ, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://opalnida.blogspot.com/2008_07_01_archive.html

จะนำข้อมูลมาใช้ต้องพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อคิดเห็นเหล่านั้นหรือไม่เพราะเหตุใดการบันทึกข้อมูลจะใช้กระดาษขนาดใดก็ได้ แต่ต้องให้จัดเก็บได้สะดวก ในบัตรบันทึกต้องเขียนหัวข้อเรื่องที่บันทึก ชื่อเรื่อง แหล่งข้อมูล และเนื้อความ จากนั้นจึงนำบัตรบันทึกทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อในโครงเรื่อง และ 6) การเรียบเรียงเนื้อหาของรายงาน การเรียบเรียงเนื้อหาของรายงานสามารถทำได้โดยนำเอาบัตรบันทึกข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อที่กำหนดไว้ในโครงเรื่อง ผู้เขียนควรเรียบเรียงข้อความที่บันทึกจากเอกสารต่างๆ โดยมีการแสดงข้อคิดเห็นประกอบ และใช้สำนวนภาษาที่กระชับ สละสลวย อ่านง่าย ร้อยเรียงเนื้อหาส่วนต่างๆ ให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไปตามลำดับ โดยใช้ภาษาของตนเอง ไม่ใช่การนำบันทึกเหล่านั้นมาเขียนต่อกันไปโดยไม่มี การเชื่อมโยงความคิด การเรียบเรียงเนื้อหาในรายงานวิชาการต้องมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างถูกต้องด้วย¹⁴¹⁹

พลสุข เอกไทยเจริญ ได้กล่าวถึงส่วนประกอบของการเขียนรายงานไว้ดังนี้

หน้าปก อาจเป็นกระดาษแข็งสีต่าง ๆ

หน้าชื่อเรื่อง ควรเขียนด้วยตัวบรรจงชัดเจนถูกต้อง เว้นระยะริมกระดาษด้านซ้ายและขวามือให้เท่ากัน

คำนำ ให้เขียนถึงมูลเหตุของใจที่เขียนเรื่องนั้นขึ้น แล้วจึงบอกความมุ่งหมายและขอบเขตของเนื้อเรื่องในย่อหน้าที่สอง ส่วนย่อหน้าสุดท้ายให้กล่าวขอบคุณผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการจัดทำการค้นคว้านั้นจนเป็นผลสำเร็จ

สารบัญ หมายถึง บัญชีบอกบท

สารบัญตาราง ให้เปลี่ยนคำว่า "บทที่" มาเป็น "ตารางที่"

สารบัญภาพประกอบ เพื่อเสริมคำอธิบายเนื้อเรื่องให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์มากขึ้น

ส่วนที่เป็นเนื้อเรื่อง ต้องลำดับความสำคัญของโครงเรื่องที่วางไว้ ถ้าเป็นรายงานขนาดยาวควรแบ่งเป็นบท

อัญประกาศ เป็นส่วนประกอบเนื้อเรื่องให้มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ โดยนำข้อความที่คัดมาจากคำพูดหรือข้อเขียนของคนอื่นมาเขียนไว้ในรายงานของตน

เชิงอรรถ คือ ข้อความที่ลงไว้ตรงท้ายสุดของหน้า เพื่อบอกที่มาของข้อความที่ยกมาหรืออธิบายคำ

ตารางภาพประกอบ ให้แสดงไว้ในส่วนของเนื้อเรื่องด้วย

บรรณานุกรม คือ รายชื่อหนังสือ สิ่งพิมพ์และวัสดุอ้างอิงทุกประเภทที่ผู้ทำรายงานใช้ประกอบการเรียนและการค้นคว้า

ภาคผนวก คือ ข้อความที่นำมาเพิ่มเติมในตอนท้ายของรายงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้อ่านเข้าใจยิ่งขึ้น

¹⁴¹⁹ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้หมวด 4, องค์ความรู้เรื่องคู่มือการรายงานผลการดำเนินงาน (กรุงเทพฯ:สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข,2553),3-4, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://203.157.10.11/pmqa53/wp-content/uploads/km/report.pdf>

ครรชนี คือ หัวข้อย่อย หรือบัญชีคำที่นำมาจากเนื้อเรื่องในหนังสือ โดยจัดเรียงลำดับตั้งแต่ตัว ก-ฮ และบอกเลขหน้าที่ค่านั้นปรากฏอยู่ในเรื่อง ครรชนีจะช่วยผู้อ่านในกรณีที่ต้องการค้นหาคำหรือหัวข้อย่อย ๆ ได้อย่างรวดเร็ว¹⁴²⁰

ตริงตา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ได้กล่าวถึงวิธีการเขียนรายงานธุรกิจไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. รายงานขนาดสั้น

1.1 ลักษณะและความสำคัญ ความรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความเป็นไปต่างๆ ในการบริหารงาน การตลาด การสำรวจตรวจสอบ ความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ ล้วนแต่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ในองค์กรทั้งสิ้น การทำงานในสมัยปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูล ทฤษฎีการตีความที่ลึกซึ้งสลับซับซ้อน รายงานที่ถูกต้องสมบูรณ์ในทุกเรื่องที่กำลังกล่าวมาแล้วข้างต้นจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากการทำงานในสมัยปัจจุบันมีระบบมากขึ้น เรื่องเดียวกันอาจต้องมีผู้รับรู้อีกหลายคนและอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินการและมีหลักฐาน บางครั้งอาจต้องใช้เป็นหลักฐานทางกฎหมายการรายงานจึงต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร รายงานขนาดสั้นเป็นรายงานแบบลายลักษณ์อักษรที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ ส่วนรายงานขนาดยาวซึ่งมีลักษณะเป็นรายงานการวิจัยจะเป็นการวิจัยเอกสารการสำรวจหรือการทดลองก็ตาม จะใช้ในกรณีที่มีความสำคัญอย่างมากเท่านั้น เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ มาก

ในการทำงานเราต้องเขียนรายงานอยู่เสมอ บางครั้งก็เป็นแบบแผน บางครั้งก็ไม่เป็นแบบแผน รายงานเหล่านี้เขียนขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักฐานการทำงานของเรา เช่น รายงานเหตุการณ์ รายงานความก้าวหน้า รายงานเสนอแนวทางการตัดสินใจ แผนปฏิบัติงาน เป็นต้น รายงานที่ต้องใช้บ่อยๆ บริษัทหรือหน่วยงานมักพิมพ์เป็นแบบฟอร์มไว้ เช่น แบบฟอร์มรายงานการเดินทาง รายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น แต่เนื่องจากเรื่องต่างๆ มีมากจนไม่สามารถทำแบบฟอร์มได้ทุกเรื่องก็ต้องเขียนในรูปแบบที่ข้อความหรือจดหมาย

1.2 องค์ประกอบของรายงานขนาดสั้น มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

1.2.1 ส่วนหน้า เป็นส่วนที่กล่าวถึงจุดประสงค์ เรื่อง และกระบวนการในการทำรายงาน เนื่องจากจุดประสงค์ในการทำรายงานมีหลายอย่างจึงต้องบอกจุดประสงค์ให้ผู้อ่านเข้าใจตั้งแต่ต้น ต้องบอกขอบเขตของเรื่องให้ชัดเจนถึงขอบเขต ประเด็นหลัก ประเด็นรอง และลักษณะที่จะเขียนรายงาน สิ่งเหล่านี้จะนำมาเขียนในรายละเอียดส่วนเนื้อหา

1.2.2 ส่วนเนื้อหา ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ความครบถ้วน แม้ว่าความเห็นของผู้รายงานจะเป็นสิ่งสำคัญ และความเห็นดังกล่าวต้องอาศัยข้อมูลสนับสนุน ผู้รายงานจะต้องเสนอข้อมูลซึ่งอาจจะทำให้เกิดการตีความในแนวอื่นได้ไว้ด้วย เพราะการตีความในแง่ที่ผู้ทำรายงานเสนออาจผิดก็ได้ ในส่วนนี้จึงควรตอบคำถามแบบเดียวกับที่หนังสือพิมพ์นิยมใช้ คือ ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และทำไม การตอบคำถามเหล่านี้จะได้ทั้งคำตอบส่วนที่เป็นเนื้อหาสำคัญ และสภาพแวดล้อมของเนื้อหาดังกล่าว

1.2.3 ส่วนสรุป คือการสรุปผลของข้อมูลที่ได้นำมาพิจารณาแล้ว รวมทั้งข้อเสนอแนะให้ตัดสินใจ หรือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญ เนื่องจากหน่วยงานข้างคนเข้ามาทำงานก็เพราะต้องการความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ในการสังเกต ตีความ เสนอความเห็น และทางแก้ไขปัญหา รายงานขนาดสั้นอาจเขียนเป็นบันทึก จดหมาย หรือใช้แบบแผนที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

¹⁴²⁰ พูลสุข เอกไทยเจริญ, การเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 168.

1.3 ชนิดของรายงานขนาดสั้น

1.3.1 รายงานเหตุการณ์ เป็นรายงานที่ใช้เสนอข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อันเป็นผลให้เกิดความเสียหายหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดความเสียหาย เช่น อุบัติเหตุในโรงงาน เครื่องจักรเสีย การทำงานล่าช้า ค่าใช้จ่ายสูง ผลผลิตต่ำ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร เป็นต้น รายงานชนิดนี้มุ่งให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่ภาษาที่เน้นความรู้สึกหรืออารมณ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจส่วนตัวและทำให้รายงานนั้นลำเอียง ข้อมูลที่ได้จากรายงานจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นหลักฐานทางกฎหมาย หรือเพื่อใช้เป็นส่วนประกอบในการเขียนรายงานอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์กรต่อไป

ขั้นตอนของการเขียนรายงานเหตุการณ์ มี ดังนี้

เริ่มต้นด้วยรายงานเหตุการณ์ในรายละเอียดโดยระบุ วัน เวลา สถานที่ ตัวบุคคล เช่น ชื่อลูกจ้าง ชื่อแผนก ตำแหน่ง ถ้าเป็นคนภายนอกระบุที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ ที่ทำงาน สภาพเหตุการณ์ เช่น บาดเจ็บที่ส่วนไหน อย่างไร หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์ระบุตรา หมายเลขประจำเครื่อง รุ่น และรายละเอียดอื่นๆ

วิเคราะห์สาเหตุโดยเขียนลำดับเหตุการณ์และสาเหตุ รวมทั้งสภาพก่อนเกิดเหตุการณ์ ซึ่งอาจเป็นที่มาของสาเหตุด้วย

ส่วนที่ชี้ว่าเกิดผลลัพธ์อะไรทันที และในระยะต่อมาได้ดำเนินการอย่างไร เช่น ติดต่อกับหน่วยงานใด แจ้งความหรือไม่ ส่งโรงพยาบาลใด ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ใช้ซ่อมแซมหรือเปลี่ยนอะไหล่อะไร แก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น ความล่าช้า หรือผลผลิตลดลงด้วยวิธีใด ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด เป็นต้น

เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยตลอดแล้วให้เสนอแนะวิธีป้องกันมิให้เหตุการณ์เกิดขึ้นอีก โดยให้รายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเรา

1.3.2 รายงานความก้าวหน้า เป็นรายงานที่เราใช้อธิบายแก่บุคคลหรือบริษัทเกี่ยวกับงานที่ได้ทำไปแล้ว ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดความล่าช้าและงานจะดำเนินต่อไป รายงานแบบนี้ช่วยให้ผู้ร่วมงานที่ทำงานในส่วนอื่นๆสามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีทำงานและกำลังคนได้

งาน โครงการเล็กๆอาจทำรายงานความก้าวหน้าเมื่อไรก็ได้ที่เห็นว่าจำเป็น ส่วนโครงการใหญ่ๆจะต้องกำหนดเวลาให้รายงานเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ เช่น เป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือแต่ละระยะของงานที่แบ่งไว้ในโครงการ

วิธีเขียนรายงานแบบนี้ คือ เสนอข้อมูลตามลำดับเวลาตั้งแต่เริ่มมาจนถึงตอนที่ทำรายงาน ข้อเสนอในการปรับเวลา ค่าใช้จ่าย วัสดุ ตอนท้ายอาจเสนอกำหนดเวลาส่งรายงานครั้งต่อไปด้วย รายงานแบบนี้ทางหน่วยงานมักมีแบบฟอร์มไว้ เพราะเป็นรายงานที่ต้องทำเป็นประจำตามกำหนดเวลาของหน่วยงาน

1.3.3 รายงานความเป็นไปได้ เมื่อหน่วยงานมอบหมายให้บุคคลในหน่วยงานพิจารณาโครงการ เครื่องจักร หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ บุคคลนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดหาสิ่งเหล่านี้ การเขียนรายงานดังกล่าวจะต้องแสดงหลักฐานการตรวจสอบ วิเคราะห์ ข้อเสนอ และข้อเสนอแนะ โดยตอบปัญหาต่อไปนี้

ผลิตภัณฑ์ โครงการ บริการ กระบวนการ หรือนโยบายนั้นเน้นไปเพื่อจุดประสงค์ใด
เงื่อนไขใดดีที่สุดในการนำไปสู่จุดประสงค์ดังกล่าว

จะแก้ปัญหอย่างไร

เงื่อนไขนั้นปฏิบัติได้ในสถานการณ์นั้นหรือไม่

เมื่อตอบปัญหาได้แล้วก็นำมาเขียนรายงาน ขึ้นตอนต่อไปนี้

ส่วนนำ: อธิบายปัญหา

ระบุมตรฐานหรือเกณฑ์ตัดสิน

ระบุรายการหรือเรื่องที่จะต้องวิเคราะห์

ระบุขอบเขตการวิเคราะห์

เนื้อหา: เสนอข้อมูล

ตีความข้อมูล

สรุป: สรุปผลและเสนอแนะ

1.3.4 รายงานการทดลอง ผู้ที่ศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์จะต้องทำการทดลอง และจะต้องเขียนรายงานการทดลอง ซึ่งมักจะมีส่วนประกอบดังนี้

บอกจุดประสงค์

บอกวิธีการหรือกระบวนการทดลอง

ระบุผลการทดลอง

สรุปผลและเสนอแนะ

ในด้านธุรกิจ นอกจากการทดลองแล้วอาจมีการทดสอบในห้องทดลองของนักวิทยาศาสตร์ แต่ก็ใช้ขั้นตอนการรายงานอย่างเดียวกันได้ การรายงานแบบนี้มักจะเขียนในรูปแบบที่ข้อความมากกว่าจะกำหนดแบบฟอร์มตายตัว

1.3.5 รายงานการทำงานสนาม ผู้ที่จะต้องเดินทางออกไปทำงานนอกสำนักงาน เช่น วิศวกรที่ออกสำรวจพื้นที่ นักธุรกิจที่ไปดูงานหรือตรวจงาน หาที่ตั้งโรงงาน บุคลากรด้านสาธารณสุขที่ออกสำรวจการแพร่ระบาดของโรค หรือนักวิชาการด้านการเกษตรที่ออกสำรวจความอุดมสมบูรณ์ของพื้นที่และการขยายพื้นที่เพาะปลูก บุคคลเหล่านี้ถือว่าทำงานภาคสนามทั้งสิ้น

การรายงานการทำงานภาคสนามมีหัวข้อที่จะต้องกล่าวถึง คือ

ข้อมูลสำคัญที่เป็นภูมิหลังในการสำรวจ

คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้สำรวจพบในสนาม

การวิเคราะห์สิ่งที่ได้พบ

สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

1.3.6 รายงานเสนอแนะ รายงานเกือบทุกประเภทมีการเสนอแนะ เช่น รายงานการตรวจสอบมักเสนอแนะให้ทำอย่างใดอย่างหนึ่งด้วย เราอาจใช้รายงานชนิดต่างๆ เช่น รายงานเหตุการณ์ รายงานการเงิน มาเป็นข้อมูลพิจารณาแล้วทำเป็นรายงานเสนอแนะ ขึ้นตอนในการเสนอแนะมีดังนี้

1. การกำหนดจุดประสงค์ การทำรายงานเสนอแนะต้องวิเคราะห์ผู้อ่านก่อน เมื่อเข้าใจและกำหนดไว้ในใจได้แล้วจึงพิจารณาจุดประสงค์ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจน เช่น จะซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับสำนักงาน อาจมีจุดประสงค์หลายอย่าง เป็นต้นว่า ช่วยให้เจ้าหน้าที่พิมพ์เอกสารได้ถูกต้องยิ่งขึ้น เก็บหลักฐานได้ดี

ขึ้น สามารถลดจำนวนเจ้าหน้าที่ได้ ช่วยให้แก้ตัวสะกดการันต์ได้ง่าย การตั้งจุดหมายข้อใดเป็นหลักจะทำให้มุ่งศึกษาไปทางนั้น เช่น ถ้าต้องการลดจำนวนพนักงานก็ต้องศึกษาว่าคอมพิวเตอร์จะทำงานแทนพนักงานได้ในเรื่องอะไรบ้าง

ขอบเขตมีความสัมพันธ์กับจุดประสงค์อย่างมาก คือ จำกัดการศึกษาให้อยู่ในเรื่องที่เป็นจุดประสงค์ เช่น ราคาอาจเป็นปัญหาสำหรับการเลือกคอมพิวเตอร์ให้ตรงตามจุดประสงค์ การศึกษาเรื่องราคาที่อยู่ในขอบเขตที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อเสนอแนะ และราคาก็ต้องมีขอบเขตจำกัดดีกว่าราคาระดับใดจึงจะไม่แพงเกินไปและอยู่ในข่ายที่จะเสนอแนะได้

2. การกำหนดเกณฑ์วัด เกณฑ์ คือ มาตรฐานที่เรากำหนดขึ้นเพื่อประเมินค่าทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหาที่เราศึกษาอยู่ เกณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้อ่านจะนำไปใช้ตัดสินว่ารายงานนั้นน่าเชื่อถือหรือไม่ เกณฑ์ต้องชัดเจนวัดได้ และเกิดจากการศึกษาความต้องการของผู้อ่านอย่างแท้จริง เกณฑ์ต้องเป็นรูปธรรม คือ วัดได้ชัดเจนว่าทางเลือกใดเป็นไปตามเกณฑ์มากหรือน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่เป็นนามธรรมวัดได้ยาก เช่น “รถหรูควมมีระดับ” วัดยากกว่า “รถกินน้ำมัน 10 กิโลเมตร/ลิตร” แต่การเลือกซื้อรถไม่จำเป็นต้องใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนอย่างเดียว จะต้องดูจุดประสงค์ว่าจะซื้อมาเพื่ออะไร เราอาจคิดถึงเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน เช่น “สบาย” เมื่อเราแน่ใจที่จะใช้เกณฑ์นี้แล้ว เราอาจทำให้เกณฑ์นี้ชัดเจนขึ้น เช่น “ความกว้างของห้องผู้โดยสาร” “มีที่เท้าแขนตรงกลางซึ่งพับเก็บได้” เป็นต้น เกณฑ์บางข้ออาจเป็นเกณฑ์สำคัญซึ่งจะขัดเงื่อนไขของทางเลือก เช่น งบประมาณที่กำหนดไว้อาจเป็นเกณฑ์สำคัญที่จำกัดการเลือกรถยนต์ เพราะแม้จะใช้เกณฑ์ความสบายดังกล่าวแล้ว แต่ถ้างบประมาณจำกัดก็อาจไม่สามารถเลือกรถที่นั่งสบายที่สุดได้

3. การกำหนดทางเลือก การกำหนดทางเลือกเกิดจากการนำข้อมูลมาประสานเข้ากับเกณฑ์ที่ใช้วัดเพื่อแก้ปัญหาตามแนวทางที่อาจเป็นไปได้ การสร้างทางเลือกไม่มีกฎตายตัว ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้เขียนรายงานจะต้องมองเห็นเองจากข้อมูล ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ประสบการณ์ในเรื่องอื่น ๆ สติปัญญาของตน แล้วสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุด เพราะทางเลือกที่มองเห็นครั้งแรกว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดอาจเป็นทางเลือกที่ไม่ดี และทางเลือกดูไม่น่าจะใช้ได้ อาจกลายเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในภายหลังก็ได้ ถ้าปรากฏว่าสอดคล้องกับเกณฑ์วัดมากที่สุด

4. การประเมินค่าทางเลือก พิจารณาจากเกณฑ์วัดทุกข้ออย่างตรงไปตรงมา ไม่พยายามเข้าข้างทางเลือกที่เราชอบ เพราะหากเราประเมินเช่นนั้นผู้อ่านจะมองเห็นความลำเอียงและไม่ยอมรับข้อเสนอของเรา การประเมินค่าควรเขียนลงในกระดาษ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบคุณค่าของทางเลือกต่างๆ ได้ชัดเจนทุกแง่มุมและจะได้นำสิ่งที่เปรียบเทียบไว้แล้วนั้น ไปเรียบเรียงลงในรายงานได้โดยไม่ลืมนรายละเอียด เช่น ในการซื้อรถเราอาจพบทางเลือก ดังนี้

ราคาต้นแพง อะไหล่แพง ใช้เชื้อเพลิงน้อย รับประกัน 1 ปี

ราคาต้นถูก อะไหล่แพง ใช้เชื้อเพลิงมาก รับประกัน 6 เดือน

ราคาต้นถูก อะไหล่แพง ใช้เชื้อเพลิงน้อย รับประกัน 6 เดือน

เราอาจมีเกณฑ์ในการซื้อรถ คือ เกณฑ์เด็ดขาด คือ งบประมาณ ส่วนเกณฑ์ที่ปรับได้ คือ อัตราการใช้เชื้อเพลิง ราคาอะไหล่ และ ระยะเวลาประกัน

จะเห็นได้ว่า ถ้ามีงบประมาณจำกัดก็ต้องเลือกราคาถูกเป็นเงื่อนไขแรก แต่ถ้ามีงบประมาณมากก็พิจารณาเกณฑ์อื่นต่อไป เกณฑ์บางเกณฑ์อาจตัดทิ้งได้ เช่นการรับประกัน 6 เดือน หรือ 1 ปี เกือบจะไม่สำคัญเลยสำหรับรถใหม่ เพราะมักจะไม่ได้เสียหายในเวลาดังกล่าว ในที่สุดก็จะเหลือเกณฑ์เชื้อเพลิงกับอะไหล่ ซึ่งต้องเปรียบเทียบดูว่าราคาที่ว่าแพงนั้น อะไรแพงกว่า อาจต้องพิจารณาเกณฑ์อื่นอีก เช่น อะไหล่หายากหรือไม่ เชื้อเพลิงที่เปลืองนั้นเปลืองมากกว่าเท่าไร เราต้องการใช้รถคันนั้นในระยะเวลาเพียงไม่เกิน 3 ปี หรือมากกว่านั้น เราต้องใช้เกณฑ์เหล่านี้ประเมินค่าทางเลือกต่างๆ ให้เห็นชัดเจน ว่ามีข้อดีข้อเสียอะไร และทางเลือกใดมีข้อดีมากที่สุด ข้อเสียน้อยที่สุดหรือมีข้อดีตรงตามความต้องการหรือเกณฑ์มากที่สุด

5. การให้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ได้มาจากการประเมินค่าทางเลือก ข้อสรุป คือ การลงมติขั้นสุดท้ายเมื่อได้วิเคราะห์จุดหมาย เกณฑ์ ข้อมูล และทางเลือก นั่นคือ ข้อสรุปจะเกิดจากการวินิจฉัยอย่างถี่ถ้วน ส่วนข้อเสนอแนะเป็นการบอกผู้อ่านว่าควรเลือกอะไร เพราะข้อมูลอะไรเป็นตัวกำหนด ข้อสรุปบอกสิ่งที่เป็นผลการวินิจฉัย ส่วนข้อเสนอแนะเป็นการบอกว่าจะปฏิบัติอะไร อย่างไร เมื่อรับข้อสรุปดังกล่าว การวินิจฉัยข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปและการอ้างจากข้อสรุปไปหาข้อเสนอแนะจะต้องให้เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

2. รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2.1 การเสนอรายงานแบบบันทึก การทำบันทึก (MEMO หรือ MEMORANDUM) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้มากในวงการธุรกิจปัจจุบัน ทั้งในฐานะที่บุคคลติดต่อเข้าหาลูกค้าหรือติดต่อไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่น โดยมากผ่านกระบวนการทางโทรสาร (FAX) วิธีการหลักในการเสนอรายงานแบบบันทึกนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ที่แน่ชัด 2) วิธีการทำรายงาน ซึ่งโดยปกติจะไม่มีรูปแบบตายตัว จะเขียนไปตามตัวปัญหาของงานที่เกิดขึ้นจริง และ 3) มีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่ชัดเจนดังกล่าวจะแตกต่างจากการบันทึกในสมัยก่อนที่ต้องแบบเรื่องเดิม แต่ในปัจจุบันมีเพียงแต่อ้างอิงเรื่องเดิม ที่เป็นเช่นนี้เพราะองค์กรธุรกิจจะมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารไปทั้งหมดโดยให้อำนาจในการบริหารเต็มที่ ฉะนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นเรื่องสำคัญ เขาจึงจะไม่พะวงกับการตัดสินใจของหน่วยเหนือมากนัก การกระจายอำนาจจะมีสูงมาก การบันทึกรายงานทางธุรกิจจึงต้องให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นบันทึกรายงานปัญหาให้เจ้าของเรื่องทราบและแก้ไขโดยเสนอแนะวิธีดำเนินการไว้ให้ด้วย

2.2 การเสนอรายงานในรูปของจดหมาย เป็นแบบที่นิยมปฏิบัติกัน เพราะถือว่าเป็นหลักฐานและให้เกียรติกัน รูปแบบของจดหมายนั้นมีบางครั้งที่ทำตามรูปแบบของทางราชการ สารในรายงานส่วนมากจะมีสิ่งต่อไปนี้คือ 1) ส่งบันทึก MEMO ไปพร้อมแนบเอกสารไป มีความยาวประมาณ 2-3 หน้า 2) อ้างถึงความสัมพันธ์เดิมที่เคยพบกัน พร้อมทั้งอ้างอิงบุคคลที่รู้จักเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย 3) พูดถึงการเสนอรายงานที่จะทำต่อไปพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล 4) ให้รายละเอียดหรือข้อเสนอ 5) ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับ 6) เสนอแนวทางการประสานงาน และ 7) อ้างความสัมพันธ์เดิมพร้อมทั้งผลประโยชน์ที่จะมีมาในอนาคต ซึ่งการเขียนรายงานธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ จะเห็นว่าองค์กรภาคเอกชนที่ใหญ่โตและมั่นคงได้เพราะใช้ระบบการบริหารแบบแนวนอนให้เป็นรูปธรรมมากกว่าจะใช้ระบบพีระมิด เพราะทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น การรายงานธุรกิจจากรูปของจดหมายซึ่งมีหลายรูปแบบ

2.3 การเสนอรายงานแบบกรอกข้อความในแบบพิมพ์ รายงานประเภทนี้จะยึดการกรอกข้อความในแบบพิมพ์ที่มีอยู่แล้ว เพียงแต่เติมผลงานที่ได้ลงไปเพื่อรายงาน

2.4 การเสนอรายงานแบบสั้น ไม่เป็นทางการ เนื้อหาต่างๆของรายงานแบบนี้มีปรากฏแล้วใน หัวเรื่องของรายงานขนาดสั้น

2.5 การเสนอรายงานเป็นทางการขนาดยาว เป็นรายงานที่ทำขึ้นในกรณีเป็นเรื่องยาวเกิน 10 หน้ากระดาษขึ้นไป มีเนื้อหาซับซ้อนกว้างขวาง เป็นการนำเสนอเพื่อเกิดความเข้าใจหรือเพื่อให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และเก็บไว้เป็นหลักฐานได้ จึงต้องทำเป็นรูปเล่มที่สะดวกแก่การเขียนและค้นคว้า ภายในเล่มจะมีเนื้อหาที่บอกรายละเอียด เช่น ข้อมูล ตาราง สถิติ เจริญรุด หนังสืออ้างอิงครบถ้วน

2.6 การเสนอรายงานในรูปบทความหรือบทสัมภาษณ์ นิยมทำกันมากในการนำเสนอรายงาน เหตุการณ์ต่างๆ หรือความเคลื่อนไหวทางธุรกิจโดยจะให้รายละเอียดข้อมูลต่างๆประกอบด้วย ซึ่งลักษณะของรายงานแบบนี้จะมุ่งให้ความรู้และข้อมูลต่อสาธารณชนเพื่อการพิจารณาวิเคราะห์ในเรื่องนั้นๆ ส่วนใหญ่จะนำเสนอผ่านหนังสือพิมพ์ทางธุรกิจ¹⁴²¹

พลสุข เอกไทยเจริญ ได้กล่าวถึงลักษณะรายงานที่ดีไว้ดังนี้คือ 1) ปกสวยเรียบ 2) กระดาษที่ใช้มีคุณภาพดี มีขนาดถูกต้อง 3) มีหมายเลขแสดงหน้า 4) มีสารบัญหรือมีหัวข้อเรื่อง 5) มีบทสรุปย่อ 6) การเว้นระยะในรายงานมีความเหมาะสม 7) ไม่พิมพ์ข้อความให้แน่นจนดูตาไปหมด 8) ไม่มีกรรเก้ ขูดลบ 9) พิมพ์อย่างสะอาดและดูเรียบร้อย 10) มีผังหรือภาพประกอบตามความเหมาะสม 11) ควรมีการสรุปให้เหลือเพียงสั้น ๆ แล้วนำมาแบบประกอบรายงาน และ 12) จัดรูปเล่มสวยงาม¹⁴²² นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการเขียนรายงานที่ดีไว้ว่า ควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) เนื้อเรื่อง รายงานที่ดีต้องมีเนื้อหาที่ถูกต้องครบถ้วน ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการนำเสนออย่างทั่วถึง มีการจัดลำดับเนื้อเรื่องอย่างเหมาะสม เนื้อเรื่องมีความชัดเจน มีเอกภาพ สาระดีภาพ และสัมพันธ์ภาพ มีวิธีการนำเสนอที่ดี อ่านเข้าใจได้อย่างชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน 2) ภาษา ภาษาที่ใช้ในการเขียนรายงาน ต้องเป็นภาษาที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นภาษาเขียนที่เรียบเรียงอย่างพิถีพิถัน ได้รับความหมายชัดเจนไม่คลุมเครือ เป็นภาษาที่สั้นกะทัดรัด สดใสสวย เรียบง่าย นำเสนอแนวคิดและข้อมูลที่ตรงประเด็น เป็นภาษาที่อ่าน เข้าใจง่ายและสม่ำเสมอตลอดทั้งเรื่อง 3) รูปแบบ มีรูปแบบที่ถูกต้องตามที่กำหนด รูปแบบเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องยึดถือและจัดทำให้ถูกต้อง การพิมพ์ประณีต ส่วนประกอบทุกส่วนมีความสวยงามถูกต้องเรียบร้อย มีคุณภาพ ทุกขั้นตอนในการจัดทำต้องมีการตรวจทานแก้ไขอย่างละเอียดถี่ถ้วน 4) ความเป็นผลงาน การเขียนรายงานที่ดี ต้องแสดงให้เห็นว่าการเขียนเป็นการเขียนอย่างจริงจัง ลึกซึ้ง กว้างขวาง ครบถ้วน มีความน่าเชื่อถือ มีหลักฐานอ้างอิงที่หลากหลาย ทันสมัย ที่ผ่านการคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน มีการเขียนอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างถูกต้องและครบถ้วน และ 5) ความชัดเจนของผู้ทำรายงาน รายงานที่ดีต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ทำรายงานมีความชัดเจนในแนวคิดและประเด็นสำคัญของเรื่อง มีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดถึงสิ่งที่นำเสนอ

¹⁴²¹ ตรึงตา แผลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ, “การเขียนรายงานธุรกิจ,” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 หน่วยที่ 6 ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล** (ประจวบคีรีขันธ์: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล), 82-95, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.kkw.rmutr.ac.th/thai/e-learning/thailinfomation.php>

¹⁴²² พลสุข เอกไทยเจริญ, **การเขียนรายงาน** (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 172.

ทুমเหตุความใส่ใจให้กับเรื่องที่รายงาน การคัดสรรข้อมูล และนำมาให้ได้ตรงตามประสงค์ของเรื่อง นอกจากข้อมูลที่ได้จากการรายงานแล้วอาจมีส่วนที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นของตนเองของผู้ทำรายงาน นั่นคือ ความรู้ ประสบการณ์ ความคิด หรือความเห็นที่แตกต่างหรือแปลกใหม่ออกไปบ้าง และอาจย้าถึงประโยชน์ที่ได้จากการทำรายงานครั้งนี้ ซึ่งเนื้อเรื่องเป็นส่วนที่นำเสนอแนวความคิดและข้อเท็จจริงทั้งหมด ที่ผู้ทำรายงานได้เรียบเรียงจากผลของการรายงานด้วยวิธีต่างๆ และจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ในขั้นตอนการเรียบเรียงเนื้อเรื่อง ผู้ทำรายงานต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายๆ ด้านด้วยกัน นอกเหนือจากความรู้เกี่ยวกับสาระรายละเอียดของเนื้อเรื่องตามที่ได้วางกรอบไว้แล้ว โครงเรื่องแล้วยังต้องเรียนรู้รูปแบบและส่วนประกอบของรายงานที่ถูกต้องตามที่กำหนดเพื่อให้สามารถเขียน ได้อย่างถูกต้อง สิ่งที่สำคัญอีกอย่างคือ การใช้ภาษา ซึ่งจะต้องมีผลอย่างมากต่อคุณภาพของรายงาน ผู้ทำรายงานต้องสามารถใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสม ตั้งแต่การเลือกใช้คำ การเขียนประโยค การเขียนย่อหน้า และการลำดับความ การใช้ภาษาที่ช่วยให้เนื้อเรื่องน่าอ่าน เข้าใจง่าย และสื่อความได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และผู้ทำรายงานพึงตระหนักไว้ว่า การเขียนเนื้อเรื่องเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำอย่างละเอียดถี่ถ้วน ประณีต มีการทบทวนตรวจทางเพื่อหาข้อผิดพลาดบกพร่อง และแก้ไขปรับปรุง ทั้งในขณะที่เขียนฉบับร่าง และในขณะที่ทำต้นฉบับ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ¹⁴²³

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวถึงวิธีการนำเสนอรายงานไว้ 2 วิธีด้วยกัน คือ 1) การนำเสนอด้วยวาจาหรือการนำเสนอด้วยปากเปล่า (Oral Reports) เป็นการนำเสนอรายงานด้วยการพูดปากเปล่า การนำเสนอรายงานวิธีนี้ ผู้รายงานต้องเตรียมตัวมาก่อนล่วงหน้า โดยจะต้องคำนึงถึงลำดับหัวข้อเรื่องของรายงาน การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สุกภาพ เสียงดังฟังชัด และถ้ามีสื่อประกอบการพูดด้วยจะทำให้การเสนอรายงานน่าสนใจมากยิ่งขึ้น 2) การนำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Reports) เป็นการนำเสนอรายงานที่เรียบเรียงด้วยตัวหนังสือหรือลายลักษณ์อักษร มักทำเป็นรูปเล่ม เป็นรูปแบบการนำเสนออย่างเป็นทางการ (Formal Presentation) ซึ่งการนำเสนอจะต้องคำนึงถึงลำดับขั้นตอนการทำรายงาน ภาษาที่ถูกต้อง กะทัดรัด ชัดเจนครบถ้วน รูปเล่มของรายงานที่ถูกต้องเหมาะสม และครบถ้วนตามที่กำหนด¹⁴²⁴

วรรณคดี สุธาพานิชย์ ได้กล่าวถึงวิธีการนำเสนอรายงานไว้ 3 วิธี คือ 1) การรายงานด้วยวาจา เป็นการเสนอผลการดำเนินงาน โดยการพูดบรรยาย 2) การรายงานด้วยเอกสาร เป็นการเสนอผลการดำเนินงาน โดยการเขียนเป็นเอกสารรายงาน 3) การรายงานด้วยสื่อเทคโนโลยี เป็นการใช้อุปกรณ์ประกอบการเสนอผลการดำเนินงาน และยังได้แสดงทัศนะไว้ว่า การรายงานที่มีความน่าเชื่อถือและนิยมใช้กันอย่างหลากหลายในสถานการณ์ต่างๆ คือ การรายงานด้วยเอกสาร (Report)¹⁴²⁵

พุลสุข เอกไทยเจริญ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเลือกใช้สื่อและอุปกรณ์ในการนำเสนอรายงานไว้ ดังนี้คือ 1) ผู้นำเสนอรายงานสามารถนำโสตทัศนูปกรณ์ชนิดต่างๆ มาใช้ในการนำเสนอ แต่ก่อนที่จะตัดสินใจ

¹⁴²³ เรื่องเดียวกัน, 182.

¹⁴²⁴ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, *หลักการและเทคนิคการเขียนรายงาน* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช, 2553), 207.

¹⁴²⁵ วรรณคดี สุธาพานิชย์, *การรายงานผลการดำเนินงาน*, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/57268>

เลือกใช้สื่อหรืออุปกรณ์ชนิดใดแล้ว ควรวิเคราะห์เสียก่อนว่าสื่อหรืออุปกรณ์ใดจะเหมาะสมและสอดคล้องกับ เรื่องที่จะนำเสนออื่นๆ โดยการวิเคราะห์จาก ขนาดและลักษณะของผู้ฟัง เวลาที่ใช้ในการนำเสนอ เวลาสำหรับการผลิตสื่อ และงบประมาณ 2) โสตทัศนูปกรณ์และสื่อสำหรับใช้ในการนำเสนอ ควรจะสอดคล้องและเหมาะสม กับเรื่องราวในโลกยุคปัจจุบันเราอาจจัดหาได้หลายๆ อย่างเช่น เครื่องเสียงชนิดต่างๆ ซอด้วง/กระดานคำ ฟิลิป ซาร์ด/แผ่นภูมิ/ของจริง แผ่นผัง/แผนที่ เครื่องฉายไมโครฟิล์ม เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ/ภาพถ่าย/แผ่นใส เครื่อง ฉายภาพยนตร์ทุกชนิด ทีวี/วิดีโอ/ภาพจากวิดีโอ เครื่องฉายสไลด์/ภาพสไลด์/มัลติวิชั่น และภาพจาก จอคอมพิวเตอร์ เป็นต้น 3) ประโยชน์ของการเตรียมโสตทัศนูปกรณ์และสื่อสำหรับใช้ในการนำเสนอ จะเพิ่ม อรรถรสในการบรรยายรายงานด้วยวาจาเพราะสามารถช่วยในเรื่อง ดังนี้คือ 3.1) ผู้บรรยายสามารถเห็นและคิด ได้โดยตรงในทันที และ 3.2) มีความกระจำชัดและสามารถเน้นจุดสำคัญเป็นพิเศษได้ตรงจุดช่วยในการสรุป ประเด็น¹⁴²⁶

คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้ หมวด 4 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวถึง วิธีการทบทวนการเขียนรายงานไว้ว่า เมื่อผู้เขียนเขียนรายงานเสร็จแล้ว และต้องการทบทวนเนื้อหาที่เขียนไป ซึ่ง มีข้อแนะนำดังนี้คือ 1) พยายามปล่อยใจให้ว่าง ไม่คิดเกี่ยวกับรายงานดังกล่าวประมาณ 1-2 วัน ก่อนที่จะอ่าน ทบทวนเนื้อหา ซึ่งจะช่วยให้ง่ายในการเห็นว่ารายงานที่เขียนไว้แล้วนั้นตรงวัตถุประสงค์ของการเขียนหรือไม่ และมีช่องว่างหรือปัญหาใดบ้าง 2) การอ่านทบทวนนี้เป็นการคิดใหม่เกี่ยวกับความคิด ขัดเกลาเนื้อหา การจัดเรียงย่อ หน้า และประโยค ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับความคิดในรายละเอียดของเนื้อหา เพื่อเพิ่ม ข้อมูลที่จะสนับสนุนข้อกล่าวอ้างในรายงานหรือลบข้อมูลที่ไม่วางใจเป็นทั้ง 3) อ่านรายงานแบบออกเสียงดังๆ ซึ่งทำ ให้ง่ายในการระบุว่าประโยคหรือย่อหน้าใดบ้างที่เขียนไม่ชัดเจน และ 4) ควรให้บุคคลอื่นอ่านรายงานนี้และบอก ผู้เขียนว่ามีส่วนใดบ้างที่ไม่ชัดเจนหรือสับสน ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของการเขียน รายงานไว้ว่า การตรวจสอบความถูกต้องในที่นี้ หมายถึง การตรวจสอบอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสะกดคำ การเว้นวรรคสำหรับผู้พิมพ์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ควรพิมพ์ออกมาก่อนตรวจสอบ เพราะการตรวจสอบจากหน้า จอคอมพิวเตอร์จะทำให้ยากกว่าการอ่านจากกระดาษ นอกจากนี้ยังควรตระหนักด้วยว่า โปรแกรมที่ใช้ตรวจคำผิ دنนั้นอาจใช้ไม่ได้กับทุกคำ ดังนั้นจึงไม่ควรไว้ใจโปรแกรมนี้ให้มากนัก¹⁴²⁷

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับจริยธรรมในการเขียนรายงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่สำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวคอยควบคุมความถูกต้องของผลงานวิชาการนั้น โดยการที่จะได้มาซึ่งผลงานวิชาการที่ดีมี คุณภาพนั้นต้องเริ่มจากการมีแหล่งข้อมูล (Resource) ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาค้นคว้าของผู้อื่นหรือของผู้เขียน เอง ในด้านการอ้างอิงผลงานวิชาการของผู้อื่นนั้น หากเป็นการนำข้อความนั้นมาโดยตรงผู้เขียนต้องใส่ เครื่องหมายอัญประกาศ (“...”) พร้อมทั้งบอกแหล่งที่มาของข้อความหรือข้อมูลนั้น โดยระบุชื่อผู้เขียน ปีที่พิมพ์ เผยแพร่ พร้อมทั้งบอกเลขหน้าที่ข้อความนั้นปรากฏ สำหรับในกรณีที่น่าเอาความคิดของผู้อื่นมาเขียนนั้น ถ้า ไม่ได้ยกข้อความมาโดยตรง แต่มีการปรับเปลี่ยนประโยค และยังคงไว้ซึ่งแนวคิดเดิม (Paraphrasing) ไว้ ผู้เขียน

¹⁴²⁶ พูลสุข เอกไทยเจริญ, การเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 175.

¹⁴²⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้หมวด 4, องค์ความรู้ เรื่องคู่มือการรายงานผลการดำเนินงาน (กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2553), 24-25, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://203.157.10.11/pmqa53/wp-content/uploads/km/report.pdf>

จำต้องเขียนอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของความคิดนั้นๆ ด้วย ในการนำผลงานหรือความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง โดยไม่บอกแหล่งที่มา นั้น เจ้าของความคิดสามารถดำเนินการฟ้องร้องตามกฎหมายคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาได้¹⁴²⁸

6.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ข้อมูล (Data)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “ข้อมูล” ว่าเป็นนาม หมายถึง ข้อเท็จจริง หรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง สำหรับใช้เป็นหลักฐานหาความจริง หรือการคำนวณ¹⁴²⁹

ทูร์บานและคณะ (Turban and Others) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูล”ไว้ว่า ข้อมูล (Data) คือ คำอธิบายพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งของ เหตุการณ์ กิจกรรม หรือธุรกรรม ซึ่งได้รับการบันทึก จำแนก และ เก็บรักษาไว้ โดยที่ยังไม่ได้เก็บให้เป็นระบบ เพื่อที่จะให้ความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่ชัด¹⁴³⁰

แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูล”ไว้ว่า ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ที่บันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่รวมเป็นพวก และเมื่อเชื่อมโยงด้วยกันโดยการประมวลผล (processing) จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) ทั้งข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จะสลับเปลี่ยนแทนที่กันได้¹⁴³¹

เบอร์ชและสเตรเตอร์ (Burch and Stater) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูลและสารสนเทศ”ไว้ว่า ข้อมูล คือ ตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แทนคน สิ่งของ และความคิด ลักษณะของข้อมูลจะเป็นข้อเท็จจริงไม่ถูกปรุงแต่ง และไม่เกี่ยวข้องกัน กล่าวโดยสรุปคือ ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ อาจเป็นตัวเลข ภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผลการปรุงแต่ง ซึ่งอาจจะมีประโยชน์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้หรือหน่วยงาน¹⁴³² ส่วนสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการกระทำเพียงผล

¹⁴²⁸วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักการและเทคนิคการเขียนรายงาน** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไทร์เพช ,2553), 211.

¹⁴²⁹ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, ออนไลน์ เข้าถึงเมื่อ 1/2/2557 จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁴³⁰Efraim Turban, Ephraim R. McLean, and James C. Wetherbe, **Information technology for management: transforming business in the digital economy**, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons,2002), 48.

¹⁴³¹Bonita J. Campbell , **Understanding Information System Foundation for Control** (New Delhi :Prentice - hall of India , 1979), 44-45.

¹⁴³²John G. Burch and Felix R. Strater, **Intformation System :Theory and Practice**, 3rd ed. (New York :John Willy & Sons,1974), 23.

ของการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจของผู้ใช้ ลักษณะของสารสนเทศจะเป็นการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่ เกี่ยวข้องกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง¹⁴³³

เมอร์ดิกและคณะ (Murdick and Others) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูลและสารสนเทศ” ไว้ว่า ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริง (fact) หรือ ตัวเลข (figure) ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจโดยตรง ปกติ จะอยู่ในรูปของการจดบันทึกประวัติความเป็นมาโดยมิได้นำมาประมวลผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจในทันที ส่วน สารสนเทศ (information) เป็นข้อมูล (data) ที่ผ่านการเลือกสรรแล้วนำมาประมวลผล หรือข้อมูลที่ใช้เป็นข้อ ถกเถียง อ้างอิง หรือใช้เป็นพื้นฐานในการคาดการณ์ล่วงหน้า ช่วยในการวินิจฉัยสั่งการ¹⁴³⁴

สแตร์(Stair) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูลและสารสนเทศ” ไว้ว่า ข้อมูล(data) ประกอบด้วย ความจริงที่ยังไม่ได้ปรุงแต่ง ส่วนสารสนเทศ (information) คือ การรวบรวมความจริงต่างๆ ในองค์กรที่ผ่าน กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประโยชน์ และมีคุณค่าสำหรับผู้ตัดสินใจ¹⁴³⁵

ฮิกส์ (Hicks) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ข้อมูลและสารสนเทศ” ไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง สิ่ง ที่แสดงความจริงแนวความคิดที่ถูกรวบรวมไว้สำหรับการตัดสินใจโดยปราศจากกระบวนการ ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ตัดสินใจได้ ข้อมูลของคนหนึ่ง อาจจะ เป็นสารสนเทศของอีกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน และความต้องการใช้สารสนเทศนั้น¹⁴³⁶

สแตร์และ เรย์โนลด์ส (Stair and Reynolds) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ข้อมูลนั้นประกอบไปด้วย ข้อเท็จจริง (Raw Facts) เช่น ชื่อลูกค้า ตัวเลขเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงที่ทำงานในแต่ละ สัปดาห์ ตัวเลขเกี่ยวกับ สินค้าคงคลัง หรือรายการสั่งซื้อของ¹⁴³⁷

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อมูล คือ ตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้แทนคน สัตว์ สิ่งของ และความคิดที่ถูกรวบรวมไว้สำหรับการตัดสินใจ มีลักษณะที่เป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่ถูกปรุงแต่งและไม่เกี่ยวข้อง กัน ส่วนสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ถูกจัดกระทำผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ในการประกอบการ ตัดสินใจได้ มีลักษณะที่เป็นการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่ง ทั้งข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จะสลับเปลี่ยนแทนที่กันได้

¹⁴³³ Ibid., 7.

¹⁴³⁴ Robert G. Murdick, Joel E. Ross, and Jame R. Clagget, **Information System for Modern Mangement**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1985), 6.

¹⁴³⁵ Ralph M. Stair, **Principles of Information Systems** (Boston : Boyd and Fraser Publishing Company, 1992), 4.

¹⁴³⁶ Jame O. Hicks, Jr., **Management Information System** (Singapore : West Publishinf,1993), 36.

¹⁴³⁷ Ralph M. Stair and George W. Reynolds, **Principles of information systems: A managerial approach**, 4th ed. (Cambridge, MA: Thomson Course Technology,1999), 16.

ฐานข้อมูล (Data Base)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล ได้จำแนกโครงสร้างข้อมูลออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) โครงสร้างเชิงกายภาพ (Physical Data Structure) หมายถึง วิธีการจัดเก็บข้อมูลในสื่อต่าง ๆ เช่น เทปแม่เหล็ก จานแม่เหล็ก ดิสก์เก็ต เป็นต้น และ 2) โครงสร้างเชิงตรรกะ (Logical Data Structure) หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของข้อมูลในระบบฐานข้อมูล ทั้งนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมสำหรับโครงสร้างเชิงตรรกะ เพื่อจะแสดงให้เห็นถึงการจัดระเบียบการทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ภายในระบบฐานข้อมูล ซึ่งระดับโครงสร้างของข้อมูลที่น่าไปใช้งานนั้น สามารถแบ่งได้ ดังนี้คือ

บิต (Bit) เป็นโครงสร้างข้อมูลที่เล็กที่สุดที่เครื่องรู้จัก อยู่ในรูปของสัญญาณไฟฟ้าประกอบด้วยเลข 0 กับ 1 ถ้าเป็นเลข 0 แสดงว่าไม่มีสัญญาณไฟฟ้า แต่ถ้าเป็นเลข 1 แสดงว่ามีสัญญาณไฟฟ้า

ไบต์ (Byte) คือ กลุ่มของบิตที่เป็นรหัสใช้แทนตัวอักษร 1 ตัว โดยปกติแล้ว 8 บิต คือ 1 ไบต์ หรือ 1 ตัวอักษร (Character) ดังนั้นตัวอักษร 1 ตัว อาจจะเรียกว่า 1 ไบต์ ก็ได้

เขตข้อมูล/ฟิลด์ (Field) คือ หน่วยของข้อมูลที่เกิดจากการนำตัวอักษรหลาย ๆ ตัวมารวมกัน เป็นคำที่มีความหมาย เช่น ฟิลด์ชื่อนักศึกษา ฟิลด์ตัวเลขเงินเดือน ฟิลด์รหัสประจำตัวพนักงาน ฟิลด์คะแนนแต่ละวิชา เป็นต้น

ระเบียน/เรคคอร์ด (Record) คือ รายการข้อมูลแต่ละรายการอันประกอบไปด้วยฟิลด์ต่างๆ มารวมกัน เช่น รายการข้อมูลของพนักงานแต่ละคน รายการของสินค้าแต่ละชิ้น รายการของนักศึกษาแต่ละคน เป็นต้น

แฟ้มข้อมูล/ไฟล์ (File) คือ กลุ่มของรายการข้อมูลที่เหมือนกันมารวมกัน เช่น แฟ้มเก็บข้อมูลทะเบียนประวัตินักศึกษา แฟ้มเก็บข้อมูลรายชื่อสินค้า แฟ้มเก็บข้อมูลรายชื่อหนังสือในห้องสมุด แฟ้มเก็บข้อมูลประวัติพนักงานในบริษัท เป็นต้น

ฐานข้อมูล (Data Base) คือ หน่วยของข้อมูลที่มีการนำแฟ้มข้อมูลหลาย ๆ แฟ้มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมกัน เช่น ฐานข้อมูลในระบบทะเบียนนักศึกษา ประกอบด้วยแฟ้มข้อมูลรายวิชา แฟ้มข้อมูลนักศึกษา แฟ้มข้อมูลการลงทะเบียน และแฟ้มข้อมูลผลการเรียน เป็นต้น¹⁴³⁸ นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

¹⁴³⁸ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล, ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545), 110.



แผนภูมิที่ 41 แผนภูมิแสดงลำดับชั้นของหน่วยข้อมูลในระบบฐานข้อมูล

ที่มา: โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์, การออกแบบและจัดการฐานข้อมูล (กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 18.

ซึ่งสุจินต์ แสงสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยงในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลไว้ดังนี้

ฐานข้อมูล (Data Base) หมายถึง กลุ่มของข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้ โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน โดยไม่ได้บังคับว่า ข้อมูลทั้งหมดนี้จะต้องเก็บไว้ในแฟ้มข้อมูลเดียวกันหรือแยกเก็บหลาย ๆ แฟ้มข้อมูล นั่นก็คือการเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลนั้นเราอาจจะเก็บทั้งฐานข้อมูล โดยใช้แฟ้มข้อมูลเพียงแฟ้มข้อมูลเดียวกันได้ หรือจะเก็บไว้ในหลาย ๆ แฟ้มข้อมูล ที่สำคัญคือจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบและเรียกใช้ ความสัมพันธ์นั้นได้ มีการกำจัดความซ้ำซ้อนของข้อมูลออกและเก็บแฟ้มข้อมูลเหล่านี้ไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อที่จะนำ ข้อมูลเหล่านี้มาใช้ร่วมกัน ควบคุมดูแลรักษาเมื่อผู้ต้องการใช้งานและผู้มีสิทธิ์จะใช้ข้อมูลนั้นสามารถดึงข้อมูลที่ ต้องการออกไปใช้ได้ข้อมูลบางส่วนอาจใช้ร่วมกับผู้อื่นได้ แต่บางส่วนผู้มีสิทธิ์เท่านั้นจึงจะสามารถใช้ได้ โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะสร้างฐานข้อมูลไว้เพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ของตัวองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลในเชิง ธุรกิจ เช่น ข้อมูลของลูกค้า ข้อมูลของสินค้า ข้อมูลของลูกจ้าง และการจ้างงาน เป็นต้น การควบคุมดูแลการใช้ ฐานข้อมูลนั้น เป็นเรื่องที่ยุ่งยากกว่าการใช้แฟ้มข้อมูลมาก เพราะเราจะต้องตัดสินใจว่าโครงสร้างในการจัดเก็บ ข้อมูลควรจะเป็นเช่นไร การเขียนโปรแกรมเพื่อสร้างและเรียกใช้ข้อมูลจากโครงสร้างเหล่านี้ ถ้าโปรแกรมเหล่านี้ เกิดทำงานผิดพลาดขึ้นมา ก็จะทำให้เกิดความเสียหายต่อโครงสร้างของข้อมูลทั้งหมดได้ เพื่อเป็นการลดภาระการ ทำงานของผู้ใช้จึงได้มีการนำส่วนของฮาร์ดแวร์และโปรแกรมต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงและจัดการข้อมูลในฐานข้อมูลนั้น เรียกว่า ระบบจัดการฐานข้อมูล หรือ Database Management System (DBMS)

ระบบจัดการฐานข้อมูล คือ ซอฟต์แวร์ที่เปรียบเสมือนสื่อกลางระหว่างผู้ใช้และโปรแกรมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการใช้ฐานข้อมูล ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายสะดวกและมีประสิทธิภาพ การเข้าถึง ข้อมูลของผู้ใช้อาจเป็นการสร้างฐานข้อมูล การแก้ไขฐานข้อมูล หรือการตั้งคำถามเพื่อให้อข้อมูลมา โดยผู้ใช้ไม่

จำเป็นต้องรับรู้เกี่ยวกับรายละเอียดภายใน โครงสร้างของฐานข้อมูล เปรียบเสมือนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ใช้และโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ฐานข้อมูล

การจัดการข้อมูลให้เป็นระบบฐานข้อมูลทำให้ข้อมูลมีส่วนคิดว่าการเก็บข้อมูลในรูปของแฟ้มข้อมูล เพราะการจับเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูล จะมีส่วนที่สำคัญกว่าการจับเก็บข้อมูลในรูปของแฟ้มข้อมูล ดังนี้

1. ลดการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อน ข้อมูลบางชุดที่อยู่ในรูปของแฟ้มข้อมูลอาจมีปรากฏหลาย ๆ แห่ง เพราะมีผู้ใช้ข้อมูลชุดนี้หลายคน เมื่อใช้ระบบฐานข้อมูลแล้วจะช่วยให้ความซ้ำซ้อนของข้อมูลลดน้อยลง เช่น ข้อมูลอยู่ในแฟ้มข้อมูลของผู้ใช้หลายคน ผู้ใช้แต่ละคนจะมีแฟ้มข้อมูลเป็นของตนเอง ระบบฐานข้อมูลจะลดการซ้ำซ้อนของข้อมูลเหล่านี้ให้มากที่สุด โดยจัดเก็บในฐานข้อมูลไว้ที่เดียวกัน ผู้ใช้ทุกคนที่ต้องการใช้ข้อมูลชุดนี้จะใช้โดยผ่านระบบฐานข้อมูล ทำให้ไม่เปลืองเนื้อที่ในการเก็บข้อมูลและลดความซ้ำซ้อนลงได้
2. รักษาความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากฐานข้อมูลมีเพียงฐานข้อมูลเดียว ในกรณีที่มีข้อมูลชุดเดียวกันปรากฏอยู่หลายแห่งในฐานข้อมูล ข้อมูลเหล่านี้จะต้องตรงกัน ถ้ามีการแก้ไขข้อมูลนี้ทุก ๆ แห่งที่ข้อมูลปรากฏอยู่จะแก้ไขให้ถูกต้องตามกันหมด โดยอัตโนมัติด้วยระบบจัดการฐานข้อมูล
3. การป้องกันและรักษาความปลอดภัยให้กับข้อมูลทำได้สะดวก การป้องกันและรักษาความปลอดภัยกับข้อมูลระบบฐานข้อมูลจะให้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้นจึงจะมีสิทธิ์เข้าไปใช้ฐานข้อมูล ได้เรียกว่ามีสิทธิ์ส่วนบุคคล (Privacy) ซึ่งก่อให้เกิดความปลอดภัย (Security) ของข้อมูลด้วย ฉะนั้นผู้ใดจะมีสิทธิ์ที่จะเข้าถึงข้อมูลได้จะต้องมีการกำหนดสิทธิ์กันไว้ก่อนและเมื่อเข้าไปใช้ข้อมูลนั้น ๆ ผู้ใช้จะเห็นข้อมูลที่ถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลในรูปแบบที่ผู้ใช้ออกแบบไว้
4. สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ เนื่องจากในระบบฐานข้อมูลจะเป็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลทุกอย่างไว้ ผู้ใช้แต่ละคนจึงสามารถที่จะใช้ข้อมูลในระบบ ได้ทุกข้อมูล ซึ่งถ้าข้อมูลไม่ได้ถูกจัดให้เป็นระบบฐานข้อมูลแล้ว ผู้ใช้ก็จะใช้ได้เพียงข้อมูลของตนเองเท่านั้น
5. มีความเป็นอิสระของข้อมูล เมื่อผู้ใช้ต้องการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโปรแกรมที่เขียนขึ้นมา จะสามารถสร้างข้อมูลนั้นขึ้นมาใช้ใหม่ได้โดยไม่มีผลกระทบต่อระบบฐานข้อมูล เพราะข้อมูลที่ผู้ใช้นำมาประยุกต์ใช้ใหม่นั้นจะไม่กระทบต่อโครงสร้างที่แท้จริงของการจัดเก็บข้อมูล นั่นคือ การใช้ระบบฐานข้อมูลจะทำให้เกิดความเป็นอิสระระหว่างการจัดเก็บข้อมูลและการประยุกต์ใช้
6. สามารถขยายงานได้ง่าย เมื่อต้องการจัดเพิ่มเติมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะสามารถเพิ่มได้อย่างง่ายดายไม่ซับซ้อน เนื่องจากมีความเป็นอิสระของข้อมูล จึงไม่มีผลกระทบต่อข้อมูลเดิมที่มีอยู่
7. ทำให้ข้อมูลบูรณะกลับสู่สภาพปกติได้เร็วและมีมาตรฐาน เนื่องจากการจัดพิมพ์ข้อมูลในระบบที่ไม่ได้ใช้ฐานข้อมูล ผู้เขียนโปรแกรมแต่ละคนมีแฟ้มข้อมูลของตนเองเฉพาะ ฉะนั้นแต่ละคนจึงต่างก็สร้างระบบการบูรณะข้อมูลให้กลับสู่สภาพปกติในกรณีที่ข้อมูลเสียหายด้วยตนเองเฉพาะและด้วยวิธีการของตนเอง จึงขาดประสิทธิภาพและมาตรฐาน แต่เมื่อมาเป็นระบบฐานข้อมูลแล้ว การบูรณะข้อมูลให้กลับคืนสู่สภาพปกติจะมีโปรแกรมชุดเดียวและมีผู้ดูแลเพียงคนเดียวที่ดูแลทั้งระบบ ซึ่งย่อมต้องมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันแน่นอน

ฐานข้อมูลเป็นงานประยุกต์คอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่างานประยุกต์คอมพิวเตอร์ทุกงานล้วนต้องสร้างขึ้นบนฐานข้อมูลแทบทั้งสิ้น ดังนั้นการศึกษาทำความเข้าใจเรื่องของฐานข้อมูลจึงเป็นเรื่องจำเป็น ยิ่งหากได้ศึกษาจนถึงขั้นออกแบบและใช้งานได้จริงแล้วยิ่งเป็นประโยชน์มากขึ้นเป็นทวีคูณ การสร้างฐานข้อมูลขึ้นใช้งานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสม และต้องมีวิธีการจัดการข้อมูล โดยปกติการสร้างฐานข้อมูลจำเป็นจะต้องออกแบบฐานข้อมูลเป็นสองระยะหรือสองขั้นตอนด้วยกัน คือ

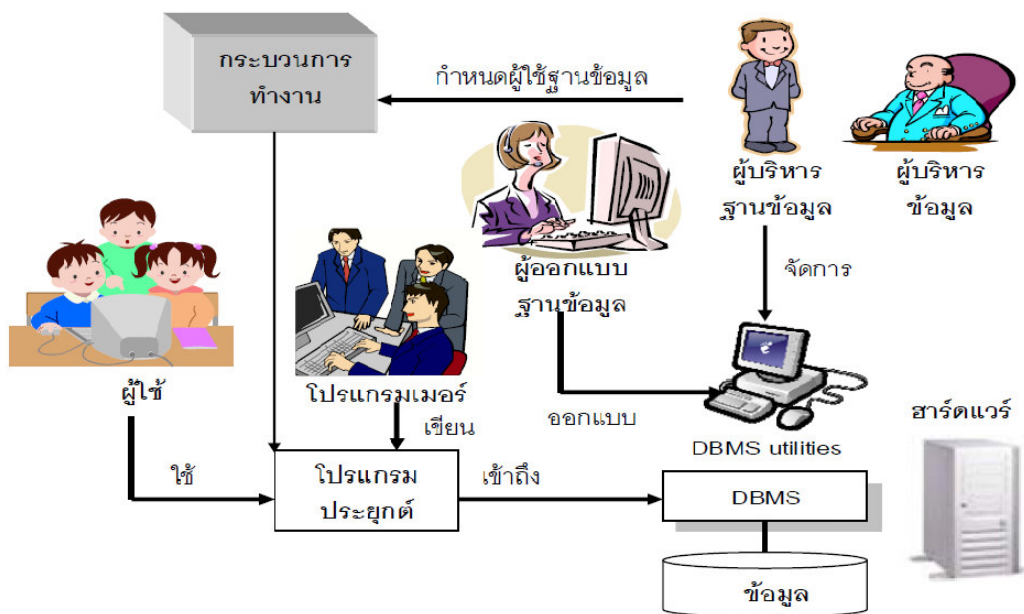
1. การออกแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Design) หรือเชิงตรรกะ (Logical Design) การออกแบบเชิงตรรกะนี้เน้นในด้านการจัดกลุ่มข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ หรือเป็นตารางที่เหมาะสม การออกแบบเริ่มต้นด้วยการพิจารณาว่าหน่วยงานจะต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง ข้อมูลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง จะจัดกลุ่มข้อมูลอย่างไรจึงจะเหมาะสมและไม่เกิดความซ้ำซ้อน การพิจารณาการจัดกลุ่มนี้จะต้องคำนึงถึงลักษณะของประเภทฐานข้อมูลที่จะจัดทำขึ้นด้วย

2. การออกแบบเชิงกายภาพ (Physical Design) การออกแบบเชิงกายภาพนี้เน้นในด้านการกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการหรือตารางข้อมูลต่าง ๆ จะจัดเก็บลงในสื่อข้อมูลเช่น จานแม่เหล็ก ได้อย่างไร มีการกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการเป็นข้อมูลประเภทอักขระ จำนวน หรือประเภทอื่น ๆ และต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บมากน้อยเท่าใด การออกแบบฐานข้อมูลในส่วนนี้จำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษาด้านฐานข้อมูลมาโดยตรง¹⁴³⁹

พัชรรัตน์ รัตนันทนาล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องระบบรายงานผลการฝึกงานของนักศึกษาสาขา ระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบฐานข้อมูล ไว้ดังนี้

ระบบฐานข้อมูล เป็นระบบที่มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในกระบวนการจัดเก็บข้อมูล ค้นหาข้อมูล ประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการแล้วนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารงานของผู้บริหาร โดยอาศัยโปรแกรมเข้ามาช่วยจัดการข้อมูล ดังแผนภูมิต่อไปนี้

¹⁴³⁹ สุชินันท์ แสงวสุข, “ระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสียหายในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 16-18.



แผนภูมิที่ 42 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบโดยรวมของระบบฐานข้อมูล

ที่มา: พัชรินทร์ รัตนันทนาค, “ระบบรายงานผลการฝึกงานของนักศึกษาสาขาาระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์วนารด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 13.

จากแผนภูมิดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ฮาร์ดแวร์ (Hardware)

ในระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ควรมีฮาร์ดแวร์ต่างๆที่พร้อมจะอำนวยความสะดวกในการบริหารฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับฐานข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1.1) หน่วยความจำสำรอง เป็นอุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้จัดเก็บข้อมูลของฐานข้อมูล ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงสำหรับอุปกรณ์ในส่วนนี้ จึงได้แก่ ความจุของหน่วยความจำสำรองที่นำมาใช้จัดเก็บข้อมูลของฐานข้อมูล และ 1.2) หน่วยประมวลผลและหน่วยความจำหลัก เป็นอุปกรณ์ที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อนำข้อมูลจากฐานข้อมูลขึ้นมาประมวลผลตามคำสั่งที่กำหนด ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงสำหรับอุปกรณ์ในส่วนนี้จึงได้แก่ความเร็วของหน่วยประมวลผล และขนาดของหน่วยความจำหลักของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้ประมวลที่นำมาใช้ประมวลผลร่วมกับ ฐานข้อมูลนั้น

2. โปรแกรม (Program)

ในการประมวลผลฐานข้อมูลนั้นต้องใช้งานหลายรูปแบบ จึงจำเป็นจะต้องมีโปรแกรมที่ทำหน้าที่ต่างๆ ได้ เช่น ควบคุมดูแลฐานข้อมูล สร้างฐานข้อมูล สร้างรายงาน จัดการรายงาน เป็นต้น เรียกว่า ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management: DBMS) โดยโปรแกรมเหล่านี้ทำหน้าที่จัดการฐานข้อมูลและเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ใช้และโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ฉะนั้นระบบจัดการฐานข้อมูลจึงมีหน้าที่ดังนี้คือ 1) กำหนด และเก็บโครงสร้างฐานข้อมูล (Define and Store Database Structure) 2) การบรรจุข้อมูลจากฐานข้อมูล (Load Database) 3) เก็บและดูแลข้อมูล (Store and Maintain Data) 4) ประสานงานกับระบบปฏิบัติการ (Operating System) 5) ช่วย

ควบคุมความปลอดภัย (Security Control) 6) การจัดทำข้อมูลสำรองและการกู้คืน (Backup and Recovery) และ 7) ควบคุมการใช้ข้อมูลพร้อมกันของผู้ใช้ในระบบ (Concurrency Control)

3. ข้อมูล (Data)

ฐานข้อมูลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลอย่างมีระบบซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถเรียกใช้ร่วมกันได้ และข้อมูลสามารถจัดเก็บอยู่ในระบบฐานข้อมูลตั้งแต่เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลไปจนถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ อย่างเช่น เครื่องเมนเฟรม (Mainframe) ข้อมูลในแต่ละส่วนต้องสามารถนำมาใช้ประกอบกันได้ (Data Integrated) นอกจากคุณลักษณะนี้แล้ว ในเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีผู้ใช้จำนวนมาก ข้อมูลในฐานข้อมูลจะต้องสามารถถูกใช้ร่วมกัน (Data Sharing) จากผู้ใช้หลายๆ คนได้¹⁴⁴⁰

คลังข้อมูล (Data Warehouse)

สุรินันท์ แสงสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องระบบรายงานปฏิบัติการความเสี่ยงในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) ไว้ดังนี้

ปัจจุบันนี้องค์กรจะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง และปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ข้อมูลที่มีอยู่และใช้ประจำวัน ซึ่งนับวันจะมีแต่มากขึ้นจนเป็นปัญหาสำหรับองค์กรที่จะต้องจัดการเก็บข้อมูล ซึ่งข้อมูลเหล่านี้อาจเก็บรวบรวมอยู่ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแม่เหล็ก ดิสก์เก็ต หรือในแผ่นซีดี นอกจากนี้ข้อมูลมากมายเหล่านี้ยังไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางธุรกิจหรือช่วยผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจ (Decision Support System) ทางธุรกิจได้ เพราะต้องใช้เวลาในการประมวลผลที่นานพอสมควรและส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของเครื่องที่ใช้งานประจำวันอีกด้วย เราจะมีวิธีอย่างไรที่จะทำให้ข้อมูลที่เราที่มีอยู่สามารถนำมาใช้ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวความคิดเรื่องคลังข้อมูล (Data Warehouse) จึงเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองงานในรูปแบบของคลังเก็บข้อมูลสำหรับการบริหารและหากองค์กรใดสามารถที่จะนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

อย่างไรก็ตามเมื่อเรามีข้อมูลแล้วแต่ถ้าเราไม่มีการจัดการหรือการบริหารข้อมูลที่ดี ก็จะทำให้องค์กรขาดต่อการดำเนินธุรกิจ สำหรับในประเทศไทยเองแนวความคิดคลังข้อมูลได้ถูกนำมาใช้กับหน่วยงานขนาดใหญ่ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หรือหน่วยงานที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทำการวิเคราะห์ยอดขายในอนาคต การเปรียบเทียบยอดขายในปัจจุบันกับยอดขายที่เกิดขึ้นในอดีตหรือการเปรียบเทียบข้อมูลในส่วนต่าง ๆ ของบริษัทแล้วนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบข้อมูลสำหรับการบริหารเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดแผนงานต่อไปในอนาคต

ดังนั้น คลังข้อมูล คือ ที่เก็บข้อมูลขององค์กรที่ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในทางปฏิบัติ นั้น สิ่งที่เก็บอยู่ในคลังข้อมูลไม่ได้มีแต่เพียงข้อมูลเท่านั้น หากยังเก็บเครื่องมือสำหรับดำเนินการกับข้อมูล กระบวนการทำงานกับข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ ระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหารได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ โดยระบบข้อมูลเพื่อการบริหารนี้จะแยกข้อมูลออกจาก

¹⁴⁴⁰ พชรรัตน์ รัตนันทนาค, “ระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์วนารอด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 12-14.

ฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ซึ่งข้อมูลสำหรับการบริหารโดยมากจะเป็นข้อมูลสรุป ข้อมูลสรุปนี้อาจจะเป็นข้อมูลในอดีต ข้อมูลอ้างอิง หรือข้อมูล ณ ปัจจุบัน ซึ่งอาจได้มาจากข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน หรือมีการประมวลผลข้อมูลใน ฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ให้เป็นข้อมูลสรุป หรืออาจนำมาจากที่อื่นภายนอกองค์กร และทำการเพิ่มเติมลงไปก็ได้ ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังข้อมูลถือได้ว่าเป็นข้อมูลในรูปแบบระบบการจัดการ ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ หรือ Relational Database Management Systems (RDBMS) ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมากเราจะเลือกเก็บแต่เฉพาะข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจหรือหัวข้อของธุรกิจที่น่าสนใจ

เป้าหมายของการสร้างคลังข้อมูล คือ การแยกกลุ่มข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางธุรกิจ ออกจากฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวันมาเก็บอยู่ในระบบการจัดการฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ประสิทธิภาพสูง และทำให้การเรียกใช้ข้อมูลชุดนี้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว จากเครื่องมือที่อยู่บนเครื่องเดสก์ทอปทั่วไป โดยลด Off-Loading เพื่อลดภาระการช่วยตัดสินใจ ปรับปรุงเวลาที่ตอบสนอง (Response Time) รวดเร็วยิ่งขึ้นอย่างมากและผู้บริหารสามารถเรียกข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็นที่ถูกเก็บมาก่อนหน้านี้ (Historical Data) มาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจแม่นยำขึ้น

ในระบบคลังข้อมูล ข้อมูลที่ซับซ้อนจะถูกรวบรวมหรือเปลี่ยนแปลงให้ง่ายต่อการจัดเก็บและสามารถเรียกกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้สำหรับวิเคราะห์และช่วยในเรื่องการตัดสินใจโดยอาศัยเครื่องมือที่อยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็นซอฟต์แวร์มาใช้ในการจัดการทำรายงานและเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้นโดยผู้บริหาร นักวางแผน และนักวิเคราะห์ ข้อมูลสามารถเรียกหาข้อมูลหรือสอบถาม (Query) เพื่อให้ได้รับคำตอบในรูปแบบตารางรายงาน หรือรายงานกราฟ เพื่อมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งเครื่องมือนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในอันที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในกระบวนการตัดสินใจ ในปัจจุบันเครื่องมือที่ตอบสนองงานเพื่อช่วยผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจมีอยู่มากมายในตลาด ทั้งนี้ก็เป็นทางเลือกของผู้ใช้ในการที่จะเลือกเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองงานของผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจต่อไป¹⁴⁴¹

ความแตกต่างระหว่างคลังข้อมูล (Data Warehouse) กับฐานข้อมูล (Data Base)

โดยปกติแล้ว ฐานข้อมูลในองค์กรทั่วไปจะมีลักษณะที่ค่อนข้างทันต่อเหตุการณ์ เช่น ฐานข้อมูลพนักงานก็จะเก็บเฉพาะพนักงานในปัจจุบัน จะไม่สนใจข้อมูลพนักงานเก่า ๆ ในอดีต ซึ่งอาจจะมีข้อมูลอะไรบางอย่าง ที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ ฐานข้อมูลแต่ละอันมักถูกออกแบบมาใช้เก็บข้อมูลเฉพาะด้าน จึงมีข้อมูลเฉพาะบางส่วนขององค์กรเท่านั้น ฉะนั้นคลังข้อมูลจึงถูกออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลในทุกส่วนของทั้งบริษัท ทั้งเก่าและใหม่ไว้ด้วยกัน ไม่มีการลบทิ้งข้อมูลเก่า ๆ ที่ไม่จริงในปัจจุบัน กล่าวโดยสรุปคือ คลังข้อมูล (Data Warehouse) ใช้เพื่อการวิเคราะห์ (ข้อมูลทั้งอดีตและปัจจุบัน) ส่วนฐานข้อมูล (Data Base) ใช้เพื่อทำการประมวลผล (เฉพาะข้อมูลปัจจุบัน) ถ้าองค์กรมีคลังข้อมูลหลาย ๆ อันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่าง ๆ แตกต่างกันไป เช่น คลังข้อมูลด้านการเงิน และ คลังข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ เรามักเรียกคลังข้อมูลเฉพาะด้านเหล่านี้ว่า ตลาดข้อมูล (data marts)

¹⁴⁴¹ สุรินทร์ แสงสุข, “ระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยงในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์” วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552: 19-20.

อึ่งกระบวนการในการใช้ข้อมูลในคลังข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และวางแผนในทางธุรกิจ มักถูกเรียกว่า การบริหารธุรกิจอย่างชาญฉลาด (business intelligence) ซึ่งคลังข้อมูลจะมีลักษณะที่โดดเด่น ดังต่อไปนี้คือ 1) ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูง ถึงแม้ว่าจะมีการลงทุนที่ต่ำก็ตาม 2) เนื่องจากมีการให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูง จึงสามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบคู่แข่งในแง่ของการได้รับข้อมูลและสารสนเทศก่อนคู่แข่งอื่นเสมอ จึงทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อทำการกำหนดเป็นกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้ก่อนคู่แข่ง เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการทางตลาด และแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจ เนื่องจากคลังข้อมูลได้รับการให้ข้อมูลที่รับมาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน มีความสอดคล้องกัน และวิเคราะห์ตามประเด็นที่ผู้ตัดสินใจต้องการ อีกทั้งข้อมูลที่มีอยู่ในคลังข้อมูลก็มีปริมาณมากทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน จึงทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย และ 4) ทำให้สะดวกและรวดเร็วในการค้นหาข้อมูลต่างๆ และลดความซ้ำซ้อนกันของข้อมูลอีกด้วย¹⁴⁴²

สุวรรณ ตรงต่อศักดิ์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญของคลังข้อมูลที่แตกต่างจากฐานข้อมูลแบบอื่นๆ ไว้ดังนี้คือ 1) Subject oriented คลังข้อมูลจะต้องถูกสร้างด้วยหัวข้อหลักทางธุรกิจที่มุ่งเน้นถึงเนื้อหาที่ตนสนใจ เช่น ลูกค้า (customer) ผลิตภัณฑ์ (product) ยอดขาย (sales) ใบกำกับภาษีลูกค้า (customer invoicing) การควบคุมสต็อก (stock control) และการขายผลิตภัณฑ์ (product sales) สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการจัดเก็บเพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ การวิเคราะห์ และคาดการณ์ (data mining) 2) Integrated เป็นไปได้ว่าข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจนั้นสามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก ขอบหมายถึงความแตกต่างในระบบ รวมทั้งอาจมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกัน หรือมาจากความแตกต่างของแพลตฟอร์ม ดังนั้นระบบ Integrated จะต้องมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นให้สอดคล้องกันหรือผสมผสานเป็นหนึ่งเดียว 3) Time-variant ข้อมูลในฐานข้อมูลปฏิบัติการมุ่งเน้นความเป็นปัจจุบัน และต้องปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา แต่ข้อมูลในคลังข้อมูลจะเป็นข้อมูลที่มีช่วงอายุในระยะเวลาหนึ่งซึ่งอาจมีระยะเวลา 5 ถึง 10 ปี แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเป็นหลักด้วย การนำข้อมูลย้อนหลังที่เก็บรวบรวมไว้ก็เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวโน้ม และใช้พยากรณ์ทางธุรกิจ และ 4) Non-volatile เป็นที่เข้าใจกันแล้วว่าข้อมูลในคลังข้อมูลนั้นจะมีความแตกต่างกับฐานข้อมูลที่เราใช้งานอยู่ประจำวัน ฐานข้อมูลประจำวันจะมีการเพิ่ม ลบ หรือปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่คลังข้อมูลมีจุดประสงค์เพื่อให้ยูสเซอร์เข้าถึงฐานข้อมูลเพื่อเรียกใช้งานเท่านั้น ในการปรับปรุงข้อมูลในฐานข้อมูลถือเป็นเรื่องใหญ่มาก เพราะรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลในคลังข้อมูลมุ่งเน้นประสิทธิภาพด้านการเรียกใช้ข้อมูลที่มีความเร็วสูงเป็นหลักสำคัญ มากกว่าการพิจารณาความซ้ำซ้อนในฐานข้อมูล¹⁴⁴³

¹⁴⁴² มุลนิธิวิกิมีเดีย, “คลังข้อมูล,” วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E0%B8%B9%E0%B8%A5>

¹⁴⁴³ สุวรรณ ตรงต่อศักดิ์, “ระบบฐานข้อมูลเชิงวัตถุและคลังข้อมูล : แนวคิดเกี่ยวกับคลังข้อมูล,” ใน สื่อการสอนออนไลน์ วิชาการจัดการฐานข้อมูล บทที่ 12 หมวดสาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://demo4.rc.ac.th/chap12_p1/chap12_p1_1.html

สัญญาลักษณ์ กันเขตต์ ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการจัดการฐานข้อมูลและผลิตรายงานของศูนย์บริการโทรศัพท์สาธารณะเชียงใหม่ บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) พบว่าระบบบริหารและการจัดการของงานโทรศัพท์สาธารณะของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีปัญหาในการบริหารและจัดการที่สามารถแบ่งปัญหาของระบบงานเป็น 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1) ปัญหาด้านข้อมูล ประกอบด้วยปัญหาที่สำคัญ คือ 1.1) การเก็บข้อมูลเป็นเอกสารไม่มีความปลอดภัย ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องสามารถเข้าไปค้นเอกสารได้ 1.2) การจัดเก็บข้อมูลกระจายไม่เรียบร้อย บางครั้งทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง 1.3) ข้อมูลมีความสลับซับซ้อน ทำให้ผู้จัดทำรายงานใช้เวลานานการจัดทำ 1.4) ข้อมูลที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาสรุปในรูปของสถิติหรือรายงานที่เห็นเป็นตัวเลขชัดเจนได้ 1.5) ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่เดิมนั้นยังไม่สามารถให้บริการได้โดยตรง เนื่องจากจะต้องผ่านกระบวนการอื่นๆ เช่น การพิมพ์ในโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด (Microsoft Word), ไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) หรือ การค้นหาจากแฟ้ม เพื่อจัดทำรายงาน 1.6) การจัดการข้อมูลสารสนเทศเป็นเอกสารก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดความแม่นยำขาดความถูกต้องของข้อมูล ขาดความน่าเชื่อถือ และ 1.7) เอกสารที่จัดเก็บอาจสูญหาย เนื่องจากมีผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหยิบไปหรือกรณีมีการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 2) ปัญหาด้านการประมวลผล ประกอบด้วยปัญหาที่สำคัญ คือ 2.1) การจัดเก็บข้อมูลการจัดกระจายไม่เรียบร้อย บางครั้งทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง 2.2) การให้บริการข้อมูลของผลการดำเนินงานเปรียบเทียบเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator) กับรายได้ มีความล่าช้าใช้เวลานานในการสืบค้นนาน ขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ 2.3) ไม่สามารถสรุปข้อมูลในรูปของสถิติหรือรายงานที่เห็นเป็นตัวเลขชัดเจนให้กับผู้บริหารได้ 2.4) ผู้บริหารระดับล่างไม่สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานได้ ต้องรอรายงานสรุปผลจากเอกสารประจำเดือน และ 2.5) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องรอรับข้อมูลจากปฏิบัติงานตามศูนย์บริการลูกค้าที่กระจายอยู่ในพื้นที่ทั้ง 12 แห่ง เพื่อนำมาสรุปเป็นรายงาน¹⁴⁴⁴

ระบบสารสนเทศ (Information System)

พัชรรัตน์ รัตนนันทนาถ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องระบบรายงานผลการฝึกงานของนักศึกษาสาขา ระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ (Information System) ไว้ดังนี้

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำข้อมูลไปประมวลผลด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีต่อเนื่องกัน เช่น การคำนวณ การจัดลำดับ การหาค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์โดยตรงกับผู้ใช้ หรือผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 43 แผนภูมิแสดงกระบวนการได้มาของสารสนเทศ

¹⁴⁴⁴สัญญาลักษณ์ กันเขตต์, “ระบบการจัดการฐานข้อมูลและผลิตรายงานของศูนย์บริการโทรศัพท์สาธารณะเชียงใหม่ บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 13-14.

ระบบ (System) หมายถึง สิ่งที่มีความสัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกับ หรือกลุ่มขององค์กรใดที่อยู่ในระบบ เช่น ระบบมหาวิทยาลัย ระบบธุรกิจ องค์ประกอบของระบบต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของอุปกรณ์ มาทำงานร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมีการทำงานเป็นขั้นตอนอย่างมีระเบียบ

ระบบสารสนเทศ (Information System) คือ ขบวนการนำเอาข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมไว้นามาจัดเรียง วิเคราะห์ ประมวลผล ให้อยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นข้อสรุปที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจของบุคคลระดับบริหาร ขบวนการที่ทำให้เกิดข่าวสารสารสนเทศนี้เรียกว่า การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) และเรียกวิธีการประมวลผลสารสนเทศด้วยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology:IT)¹⁴⁴⁵

แมคเคลอดและสเกล (Mcleod and Schell) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบสารสนเทศนั้นเป็นการนำองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันของระบบมารวบรวม บันทึก ประมวลผล และแจกจ่ายสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน ควบคุม จัดการ และสนับสนุนการตัดสินใจ¹⁴⁴⁶

ลอร์ดอนและลอร์ดอน (Laudon and laudon) ได้กำหนดรูปแบบระบบสารสนเทศ เรียกว่า ภารกิจของระบบสารสนเทศ (Function of an information systems) ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วยข้อมูล และกลุ่มของความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ประกอบไปด้วยการรวบรวม (collect) หรือการจัดเก็บข้อมูล (retrieve) 2) กระบวนการประมวลผล (process) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงข้อมูลดิบให้เป็นสารสนเทศ 3) ผลลัพธ์ (output) เป็นผลผลิตที่ได้จากการจัดกระทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อการนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจและการควบคุมในองค์กร (distribute information to support decision making and control in organization) และ 4) ปัจจัยป้อนกลับ (feedback) เป็นการนำสารสนเทศที่ได้มาตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไข¹⁴⁴⁷

อากรรม เชื้อพรหม ได้กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างของสารสนเทศโดยแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้คือ 1) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (top management) 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนการปฏิบัติ และการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง (middle management) 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่าง (bottom management) จะเป็นผู้ใช้สารสนเทศเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น สารสนเทศในการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม และการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ได้จากกระบวนการผลิต และ 4) ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้พนักงานจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศ

¹⁴⁴⁵พัชรรัตน์ รัตนันันทนาถ, “ระบบรายงานผลการฝึกงานของนักศึกษาสาขาาระบบสารสนเทศ วิชาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 10.

¹⁴⁴⁶R. Mcleod, Jr. and G. Schell, **Management information system** 8th ed. (New Jersey:Prentice-Hall,;2001), 177.

¹⁴⁴⁷Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, **Manangement Information Systems Organization and Technology in the Networked Enterprise**, 6th ed. (New Jersey : Prentice Hall,2000), 8.

ออกมานำเสนอต่อผู้บริหาร ทั้งนี้ยังได้กล่าวไว้อีกว่า องค์กรนั้นมักจะมีการตั้งเป้าหมายของระบบสารสนเทศ (goals of information systems) ไว้ดังนี้คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในกรณีที่องค์กรมีงานประจำทุกวัน และปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องเพิ่มพนักงานหรือเพิ่มงานให้กับพนักงานไม่สามารถจะปฏิบัติได้ หรือผลงานออกมาไม่ดี จึงมีความจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเข้ามาช่วยงานในลักษณะประจำ(routine) ทำให้การทำงานเร็วขึ้น แม่นยำและทำให้พนักงานมีเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เพิ่มผลผลิต โดยที่องค์กรสามารถใช้สารสนเทศมาช่วยในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น สามารถควบคุมขั้นตอนในกระบวนการผลิต (work in process) ควบคุมวัตถุดิบ สินค้าคงคลัง (inventory) และระบบการขนถ่ายสินค้า 3) เพิ่มคุณภาพในการบริการลูกค้า องค์กรที่มีธุรกิจลักษณะบริการสามารถใช้ระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อของลูกค้า เช่น ธุรกิจการบิน สามารถให้ลูกค้าจองตั๋วเครื่องบิน สอบถามสายการบิน ตรวจสอบเวลาเข้าออกของสายการบิน ธุรกิจประกันภัยสามารถให้บริการลูกค้าในการแจ้งอุบัติเหตุ โดยบอกชื่อผู้เอาประกันภัย หรือเลขที่กรมธรรม์ หรือหมายเลขทะเบียนรถได้ ธุรกิจโรงพยาบาลสามารถให้นายแพทย์ และผู้ช่วยตรวจสอบผลจากการเก็บประวัติการรักษาพยาบาลของผู้ป่วยได้ เป็นต้น 4) ผลิตสินค้าใหม่และขยายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลสารสนเทศสามารถที่จะพยากรณ์ความต้องการสินค้าของผู้บริโภคได้ แม้กระทั่งรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ลูกค้าต้องการทำให้ผู้ผลิตสามารถที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ 5) สามารถที่จะสร้างทางเลือกในการแข่งขันได้ ผู้บริหารสามารถที่จะนำสารสนเทศมาสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ โดยอาจจะสร้างแบบจำลองในเรื่องการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) การผลิตในต้นทุนต่ำ หรือผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (quick response) 6) การสร้างโอกาสทางธุรกิจ หากองค์กรมีสารสนเทศที่ถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะลงทุนในธุรกิจที่มีอนาคตสดใสก่อนคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มโอกาสในการลงทุน เช่น บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสาร จึงทำให้บริษัทได้ลงทุนในธุรกิจเทเลคอมเอเชีย เพื่อเข้าประมูลโทรศัพท์พื้นฐาน สองล้านเลขหมาย และได้ลงทุนสร้างดาวเทียมร่วมกับรัฐบาลจีน และ 7) การดึงดูดลูกค้าไว้และป้องกันคู่แข่ง การพัฒนาสารสนเทศให้ทันสมัยตลอดเวลาจะทำให้องค์กรมีเทคโนโลยีที่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง ซึ่งจะ เป็นปัจจัยในการดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการและเกิดการประทับใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำให้ลูกค้าไม่เปลี่ยนใจหันไปใช้บริการของคู่แข่ง ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็สามารถใช้สารสนเทศในการป้องกันคู่แข่งไม่ให้เข้าสู่ตลาด โดยการใช้ระบบสารสนเทศที่เหนือกว่าในการบริการลูกค้าหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลา¹⁴⁴⁸

วิเศษศักดิ์ โศตรอาษา ได้จำแนกประเภทของระบบสารสนเทศออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ระบบการประมวลผลทางธุรกิจ (Transaction Processing System : TPS) เป็นการประมวลผลแบบวันต่อวัน เช่นการรับจ่ายบิล ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นต้น 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS) คือ ระบบที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ต้องการประมวลผลของเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ให้ประโยชน์มากกว่าการช่วยงานแบบวันต่อวัน 3) ระบบช่วยตัดสินใจ (Decision Support : DSS) หมายถึง ระบบที่ทำหน้าที่

¹⁴⁴⁸ อารักษ์ เชื้อพรหม, “แนวทางการพัฒนาการจระบบสารสนเทศในสถานศึกษาสำนักงานเขต บางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 35-36.

จัดเตรียมสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจ หากเป็นการใช้โดยผู้บริหารระดับสูง เรียกระบบนี้ว่าระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง 4) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System, EIS) คือ MIS ประเภทพิเศษ และ 5) ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System : OAS) หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ใช้บุคลากรน้อยที่สุด โดยอาศัยเครื่องมือแบบอัตโนมัติและเมื่อระบบสื่อสารเชื่อมโยงข่าวสาร ระหว่างเครื่องมือเหล่านั้นเข้าด้วยกัน OAS จุดมุ่งหมายให้เป็นระบบ ที่ไม่ใช่กระดาษส่งข่าวสารถึงกันด้วยข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange) แทน¹⁴⁴⁹

เชษฐ ศาสตร์ใหม่ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสารสนเทศไว้ 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) ฮาร์ดแวร์ (Hardware) เป็นองค์ประกอบสำคัญ หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์รอบข้าง 2) ซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) เป็นชุดคำสั่งที่สั่งให้ฮาร์ดแวร์ทำงาน 3) ข้อมูล (Data) เป็นส่วนที่จะนำไปจัดเก็บในเครื่องคอมพิวเตอร์ 4) การสื่อสารและเครือข่าย (Telecommunication) เป็นการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนโปรแกรมและข้อมูลโดยผ่านสื่อ นำข้อมูลต่างๆ 5) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นกฎหรือข้อปฏิบัติ คำแนะนำในการใช้โปรแกรม ฮาร์ดแวร์ และการกระทำกับข้อมูล เป็นสิ่งที่จะต้องเข้าใจเพื่อให้ทำงานได้ถูกต้องเป็นระบบ และ 6) บุคลากร (People) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานคอมพิวเตอร์¹⁴⁵⁰ ทั้งนี้ ยังได้จำแนกองค์ประกอบหลักของกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อการประมวลผล เช่น ระบบการคำนวณเกรดเฉลี่ยของนักศึกษา เกรดแต่ละรายวิชาจะต้องได้มาจากผู้สอน ได้รวบรวมข้อมูลก่อน เพื่อนำไปคำนวณหาเกรดเฉลี่ย เป็นต้น 2) การประมวลผล ซึ่งเป็นการนำทรัพยากรที่ได้นำเข้าสู่ระบบมาปรับเปลี่ยนให้อยู่ในรูปที่มีความหมายเพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงานด้านต่างๆ ในการประมวลผลสามารถทำได้ด้วยมือ (Manual) หรือจะใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย 3) ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้มาจากการประมวลผล โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือรายงานสารสนเทศ ตัวอย่างเช่น การคำนวณดอกเบี้ยเงินฝาก ซึ่งจะต้องมีการนำเงินต้นมาคูณกับอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น¹⁴⁵¹

กรมสามัญศึกษาได้จำแนกองค์ประกอบของระบบสารสนเทศออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน คือ 1) ข้อมูลป้อนเข้า (input) ประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นตัวเลข ข้อความ เสียงและภาพ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ข้อมูลดิบ หรือข้อมูลในภาษาอังกฤษใช้คำว่า data 2) รูปแบบการประมวลผล (models) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลแต่ละรายการ เพื่อให้จัดกระทำข้อมูลเหล่านั้นตามที่กำหนดไว้ต่อไป 3) ผลผลิตของระบบ (output) ผลผลิตของระบบสารสนเทศมีผลต่อส่วนประกอบอื่นๆ ทั้งหมด หากผลของส่วนนี้ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ย่อมส่งผลให้ส่วนอื่นๆ ผิดพลาดไปด้วยผลผลิตระบบนี้จะมีคุณภาพไม่ดีไปกว่าข้อมูลป้อนเข้าและรูปแบบการประมวลผลที่ใช้ในการจัดกระทำข้อมูล 4) เทคโนโลยี (technology) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูล ดำเนินการตาม

¹⁴⁴⁹วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา, เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: ีเวิร์ดเวฟเอดิเคชัน, 2542), 149.

¹⁴⁵⁰เชษฐ ศาสตร์ใหม่, “การพัฒนาสารสนเทศผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการรายงานผลการเพาะเลี้ยงเชื้อวันโรคของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศักยภาพชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2551), 9.

¹⁴⁵¹เรื่องเดียวกัน, 10.

รูปแบบการประมวลผลและทำให้เกิดผลผลิต ของระบบออกมาในสื่อที่ต้องการองค์ประกอบที่สำคัญของเทคโนโลยีมี 3 อย่าง คือ คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ และโทรคมนาคม 5) ฐานข้อมูล (data base) เป็นวิธีการที่จะเก็บข้อมูลได้เป็นระบบให้สะดวกต่อการเรียกใช้ สามารถแก้ไขได้ง่าย และให้ผู้ใช้จำนวนมากสามารถป้องกันไม่ให้ผู้มีสิทธิ์ใช้เข้าถึงข้อมูลเดียวกันได้ และ 6) การควบคุม (controls) เป็นส่วนประกอบที่กำหนดไว้เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย ไม่ถูกทำลายทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา¹⁴⁵²

กรมวิชาการได้กล่าวถึงการจัดทำระบบสารสนเทศว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูล เป็นข้อเท็จจริงต่างๆ ภายในสถานศึกษาและในบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบสารสนเทศ 2) การจัดเก็บข้อมูล เป็นการรวบรวมและจัดเก็บรักษาข้อมูล และสารสนเทศที่มีอยู่หรือที่ได้มาอย่างมีระบบ สะดวกต่อการนำมาประมวลผลหรือนำมาใช้ประโยชน์ และสามารถแก้ไข ปรับปรุง ให้เป็นปัจจุบันได้ง่าย 3) การประมวลผลหรือการวิเคราะห์ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้ ซึ่งวิธีการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศมีอยู่มากมาย เช่น การจัดหมวดหมู่ การเรียงลำดับ การแจกแจง การทำ cross tabulation (ตารางแจกแจงข้อมูลและตัวเลขแบบหลายประเภท) ตลอดจนการใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ต่าง ๆ (คำนวณค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าความแปรปรวน ฯลฯ และ 4) สารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์แล้วเป็นผลผลิตของระบบที่จำแนกไปใช้ประโยชน์ต่อไป¹⁴⁵³

โอเบรน (O'Brain) ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้าของข้อมูล และทรัพยากร (input of data resources) 2) การประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ (processing data into information) 3) ผลผลิต (output of information products) 4) การเก็บสำรองข้อมูล (storage of data resource) 5) การควบคุมระบบปฏิบัติการ (control of system performance) และ 6) ทรัพยากร(resource) ได้แก่ บุคลากร (people resource) เครื่องมือ อุปกรณ์ (hardware resource) ซอฟต์แวร์ (software resource) และข้อมูล (data resource)¹⁴⁵⁴

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสารสนเทศที่ดีไว้ว่า สารสนเทศที่ดีมีคุณภาพจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของระบบสารสนเทศที่ดี มีคุณภาพประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ 1) ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) สารสนเทศที่มีความถูกต้องจะต้องปราศจากข้อผิดพลาด (Error) ใด ๆ อย่างไรก็ตามถ้าหากข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการประมวลผลไม่ถูกต้องก็อาจก่อให้เกิดสารสนเทศที่ไม่ถูกต้องที่มักเรียกทั่วไปว่า GIGO (Garbage In, Garbage Out) 2) ครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete) สารสนเทศที่มีความสมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่สำคัญอย่างครบถ้วน 3) เข้าใจง่าย (Simple) สารสนเทศที่ดีต้อง

¹⁴⁵² กรมสามัญศึกษา, การจัดการระบบสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 9.

¹⁴⁵³ กรมวิชาการ, แนวทางการจัดการระบบสารสนเทศ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 20-21.

¹⁴⁵⁴ James A. O'Brain, **Manangement Information Systems**, 3rd ed. (Chicago: McGraw-Hill Book Company, 1996), 26.

เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจ แสดงรายละเอียดที่ไม่ลึกมากเกินไป เพราะอาจทำให้ผู้ที่ใช้งานเกิดความสับสนจนไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าข้อมูลหรือสารสนเทศใดมีความจำเป็นจริงๆ 4) ทันต่อเวลา (Timely) สารสนเทศที่ดีต้องทันต่อเหตุการณ์และรวดเร็วต่อเวลา และความต้องการของผู้ใช้ในการตัดสินใจ มีระยะเวลาในการรอคอยไม่นาน 5) เชื่อถือได้ (Reliable) สารสนเทศที่ดีต้องมีความเชื่อถือได้ โดยการพิจารณาจากวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบ 6) คุ่มราคา (Economical) สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความประหยัด ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน 7) ตรวจสอบได้ (Verifiable) สารสนเทศที่ดีต้องสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการเปรียบเทียบข้อมูลลักษณะเดียวกันจากแหล่งข้อมูลอื่นหลายๆ แห่ง 8) ยืดหยุ่น (Flexible) สารสนเทศที่ดีต้องสามารถนำไปใช้ได้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันหลายๆ ด้าน เช่น รายงานสารเคมีคงคลัง จะช่วยให้งานพัสดุตรวจสอบจำนวนคงเหลือได้ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งซื้อเพิ่มอีกเท่าใด เป็นต้น 9) สอดคล้องกับความต้องการ (Relevant) สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และสนองต่อความต้องการของผู้ใช้เพื่อการตัดสินใจ 10) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible) สารสนเทศที่ดีต้องง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลตามระดับสิทธิของผู้ใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามรูปแบบและทันต่อความต้องการของผู้ใช้งาน และ 11) ปลอดภัย (Secure) สารสนเทศที่ดีต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต¹⁴⁵⁵

ฮันเซน (Hussain) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความทันต่อเวลา (Timeliness) 2) ความถูกต้อง (Accuracy) 3) ความเกี่ยวข้อง (Relevance) และ 4) ความสมบูรณ์เพียงพอ (Completeness)¹⁴⁵⁶

บัวร์ชและคณะ (Burch and Others) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) ใช้ได้ง่ายรวดเร็ว (Accessibility) หมายถึงความสะดวกรวดเร็วในการเรียกใช้ 2) มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) หมายถึง มีปริมาณเพียงพอ มีความสมบูรณ์ครอบคลุมพื้นที่การตัดสินใจ (Decision) ของผู้ใช้ 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึง มีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงในระดับที่ต่ำ 4) มีความเหมาะสม (Appropriateness) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง (Relevance) กับเรื่องที่พิจารณาตัดสินใจ 5) มีความทันต่อเวลา (Timeliness) หมายถึง ใช้ช่วงเวลาอันสั้นในการจัดเตรียมข้อมูล ตั้งแต่สิ่งนำเข้า (Input) การประมวล (Processing) และผลลัพธ์หรือรายงาน (Output) 6) มีความชัดเจน (Clarity) หมายถึง สารสนเทศไม่มีความหมายกำกวม 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สารสนเทศสามารถรับใช้ได้กับผู้ใช้หลายคนและหลายสถานการณ์ 8) สามารถตรวจสอบได้ (Verifiability) สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ในเรื่องเดียวกันจากผู้ใช้งานสารสนเทศหลายๆ คน 9) ไม่ลำเอียง (Free from bias) ไม่มีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสารสนเทศให้มีอิทธิพลต่อการ

¹⁴⁵⁵ ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (กรุงเทพฯ :ซีเอ็ดยูเคชั่น ,2550), 153-154.

¹⁴⁵⁶ K.M. Hussain, *Development of Information System for Education* (New Jersey :Prentice Hall, 1973), 153.

สรุปของผู้รับ และ 10) ได้จากสภาพปกติ (Quantifiable) เป็นสารสนเทศที่ผลิตจากระบบสารสนเทศที่เป็นทางการ (Formal Information System) ไม่ใช่ได้จากข่าวลือหรือการซุบซิบนินทา¹⁴⁵⁷

เบอร์ด์ (Baird) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) เชื่อถือได้ (Reliable) 2) ประหยัด (Economical) 3) จำเป็น (Necessary) 4) ถูกต้อง (Accurate) และ 5) ใช้ประโยชน์ได้ (Usable)¹⁴⁵⁸

ลอง (Long) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ถูกต้องแน่นอน (accuracy of information) มีความแม่นยำ โอกาสเกิดความผิดพลาดน้อย 2) ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ (verifiability of information) หาแหล่งกำเนิดที่มาได้ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้จากผู้ใช้สารสนเทศหลาย ๆ คน 3) มีความสมบูรณ์ (completeness of information) 4) ทันต่อเหตุการณ์ (timeliness of information) มีคุณภาพเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ (relevance of information) มีความเหมาะสมกับการตัดสินใจในเรื่องเฉพาะนั้นๆ¹⁴⁵⁹

สแตร์ (Stair) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีมีคุณค่า เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจไว้เก้าประการด้วยกัน คือ 1) มีความถูกต้อง (accurate) 2) มีความสมบูรณ์ (complete) 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย (economical) 4) มีความยืดหยุ่น (flexible) 5) มีความเชื่อถือได้ (reliable) 6) ตรงกับเรื่อง (relevance) 7) ไม่ซับซ้อน (simple) 8) ทันสมัย (timely) และ 9) ตรวจสอบได้ (Verifiable)¹⁴⁶⁰

ไอเซนเบิร์กและเบอร์โควิทซ์ (Eisenberg and Berkowitz, 1990) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการแสวงหาสารสนเทศ (The "Big Six" information skills) ที่ผู้รู้สารสนเทศจะต้องปฏิบัติให้เกิดทักษะในการค้นคว้า ค้นคว้า ได้แก่ 1) ทักษะในการกำหนดเรื่องที่จะค้น การพิจารณาเรื่องที่จะศึกษาค้นคว้า เพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าจะค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใด สารสนเทศอะไรบ้างที่ต้องการ เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจประเด็นสำคัญที่ต้องการจะศึกษาให้ชัดเจน ประเด็นสำคัญเหล่านั้นมีปัญหาข้อสงสัยอะไรบ้าง นำปัญหาข้อสงสัยมาตั้งเป็นโจทย์คำถามให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะศึกษา (ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อไร? อย่างไร? ทำไม?) คัดเลือกหัวข้อคำถามที่ประสงค์จะศึกษาค้นคว้า ด้วยการพิจารณาตัวเองว่าต้องการจะค้นหาคำตอบในเรื่องใด ในการพิจารณาคัดเลือกให้ใช้คำถาม KWL คือ ฉันรู้อะไร (What I know?) มีอะไรอีกบ้างที่ฉันควรรู้ (What I would like to know?) อะไรที่ฉันรู้แล้ว (What I have already learnt?) เมื่อพิจารณาเรื่องที่จะศึกษาได้ชัดเจนดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดสารสนเทศที่ต้องการค้นหา และเตรียมวางแผนการสืบค้น 2) ทักษะ

¹⁴⁵⁷ John G. Burch and Felix R. Strater, **Information System : Theory and Practice**, 3rd ed. (New York : John Willy & Sons, 1974), 17.

¹⁴⁵⁸ Bruce F. Baird, **Information to decision Analysis** (Massachusetts : Massachusetts Duxbury Press, 1978), 323.

¹⁴⁵⁹ Larry Long, **Management Information Systems** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc, 1989), 10-11.

¹⁴⁶⁰ Ralph M. Stair, **Principles of Information Systems** (Boston : Boyd and Fraser Publishing Company, 1992), 5.

การวางแผนกลยุทธ์การสืบค้น เมื่อทำความเข้าใจเรื่องที่ต้องการจะศึกษาค้นคว้าชัดเจนดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวางแผนการสืบค้นสารสนเทศ ในขั้นตอนนี้ผู้ค้นคว้าจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งสารสนเทศ ซึ่งมีทั้งแหล่งที่เป็นเอกสาร สถาบัน หรือเป็นบุคคลผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และรู้จักการใช้เครื่องมือสืบค้นสารสนเทศต่าง ๆ เช่น โอแพค อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ดัชนีและสาระสังเขป ผู้ค้นคว้าจะต้องเรียนรู้การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ วิธีการใช้คำสั่งในการสืบค้นและค้นคืนข้อมูล 3) ทักษะการค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ เมื่อกำหนดแผนการสืบค้นสารสนเทศแล้ว ก็ถึงขั้นตอนลงมือปฏิบัติการค้นหา สารสนเทศอาจจะมีอยู่ในทรัพยากรสารสนเทศที่แตกต่างกันไป เช่นเป็นทรัพยากรตีพิมพ์ ไลแอก หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ หรือเป็นทรัพยากรไม่ตีพิมพ์เช่น วิดีโอ ซีดีรอม ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต ทรัพยากรสารสนเทศเหล่านี้มีวิธีการค้นหาและเข้าถึงแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้ค้นคว้าจึงต้องเรียนรู้และฝึกฝนการใช้โปรแกรมและเครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศที่แตกต่างไป อีกหนึ่งต้องรู้อาจจะได้สารสนเทศประเภทใดจากการใช้เครื่องมือเหล่านั้น เช่น การค้นโอแพคของห้องสมุดจะได้รายการบรรณานุกรม การค้นจากฐานข้อมูลออนไลน์ในซีดีรอมหรือฐานข้อมูลออนไลน์จะได้สาระสังเขป หรืออาจเป็นเอกสารฉบับเต็ม (full text) ค้นจากเว็ควายเว็บ (www) ในอินเทอร์เน็ตจะได้ข่าวสาร บทความที่ทันสมัย เป็นต้น แหล่งสารสนเทศที่กล่าวนี้มีวิธีการเข้าถึงสารสนเทศที่แตกต่างกันในรายละเอียด เพื่อให้เกิดทักษะและสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้โดยสะดวกและรวดเร็ว ผู้เรียนจึงต้องเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ 4) ทักษะการใช้สารสนเทศ สารสนเทศที่ค้นหาได้อาจมีรูปแบบและวิธีการนำเสนอที่แตกต่างกัน เช่นอาจเป็นข้อความ ตัวเลข หรือตาราง สารสนเทศบางอย่างอาจเป็นภาพวาด ภาพถ่าย เสียง วิดีโอ ผู้ค้นคว้าจะต้องเรียนรู้ว่าจะใช้สารสนเทศนั้นอย่างไร รวมทั้งฝึกฝนการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะให้เกิดทักษะความชำนาญ เช่น แผนที่ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น 5) ทักษะการสังเคราะห์สารสนเทศ การสังเคราะห์สารสนเทศ หมายถึง จัดกลุ่ม และสร้างความสัมพันธ์ของสารสนเทศ การกลั่นกรอง และย่อความสารสนเทศในแต่ละเรื่องหรือแต่ละแนวคิด ที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วจากหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งแหล่ง แล้วนำเสนอใหม่ในรูปลักษณะที่มีการปรับแก้โครงสร้างใหม่ทั้งหมด ซึ่งเค้าโครงใหม่ที่สร้างขึ้นมานำประเด็นที่มีความสัมพันธ์กันมาเชื่อมโยงกัน จากเรื่องที่กว้างไปยังเรื่องที่เฉพาะเจาะจง และ 6) ทักษะการประเมินสารสนเทศ สารสนเทศที่ค้นได้จากแหล่งต่าง ๆ มีทั้งที่ตรงกับความต้องการและไม่ตรงกับความต้องการ ความถูกต้อง ความทันสมัย และความน่าเชื่อถือของสารสนเทศมีความแตกต่างกัน จึงต้องประเมินเพื่อคัดเลือกสารสนเทศที่มีคุณค่าและนำไปใช้งานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้เรียนจะต้องฝึกฝนให้สามารถพิจารณาคัดเลือกสารสนเทศที่ดีมีคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม¹⁴⁶¹

พลสุข เอกไทยเจริญ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การค้นคว้าเพื่อทำรายงานนั้นต้องมีแหล่งที่มาของข้อมูลหรือแหล่งที่มาของสารสนเทศอย่างเพียงพอ ดังนั้นผู้ทำรายงานจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของสารสนเทศว่ามีอะไรบ้าง อยู่ที่ไหน มีวิธีการเข้าถึงอย่างไร ความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของสารสนเทศ (information Literacy) นี้คือ ทักษะในการค้นหาสารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งครอบคลุมถึงความเข้าใจ ความคุ้นเคยเกี่ยวกับการจัดเก็บสารสนเทศประเภทและรูปแบบต่างๆ ในห้องสมุด ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสืบค้นที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ดังนั้นจึง

¹⁴⁶¹ ธนู บุญญานูวัตร, “ความรู้เรื่องสารสนเทศ,” ใน สื่อการสอนออนไลน์ วิชาสารสนเทศและการศึกษาค้นคว้า บทที่ 1 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://tanoo.wordpress.com/>

ควรมีความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อจะ 'ได้สามารถใช้แหล่งเหล่านั้น ได้อย่างเต็มที่' ซึ่งแหล่งที่มาของสารสนเทศนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ได้ดังนี้คือ 1) ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นแหล่งบันทึกสารสนเทศทุกรูปแบบ 2) แหล่งบุคคล เป็นแหล่งก่อเกิดของสารสนเทศทั้งหลายทั้งปวง 3) แหล่งผลิตสารสนเทศ เป็นผู้จัดทำผลิตสารสนเทศออกมาในรูปแบบต่างๆ และ 4) แหล่งบริการสารสนเทศ เป็นผู้รวบรวม จัดเก็บ และให้บริการสารสนเทศ แหล่งที่มาของสารสนเทศอันเป็นแหล่งของข้อมูลความรู้ทั้งหลายทั้งปวงทั้ง 4 ประเภทนี้ แหล่งประเภทที่ใช้มากที่สุดในการค้นคว้าทำรายงานคือ ทรัพยากรสารสนเทศและแหล่งบริการสารสนเทศ¹⁴⁶²

सानิตซ์ กายาผาด ได้กล่าวถึงกระบวนการผลิตสารสนเทศไว้ว่า ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติ 9 วิธี ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Capturing) เป็นการดำเนินการเพื่อรวบรวม และบันทึกข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเพื่อนำมาประมวลผล การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานในด้านต่าง ๆ อาจเริ่มต้นด้วยการออกแบบสอบถามสำหรับนำไปสำรวจข้อมูล การทดสอบ และใช้แบบสำรวจ ซึ่งข้อมูลที่ได้ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความถูกต้องและมีความเชื่อถือได้ 2) การตรวจสอบข้อมูล (Verifying) เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้วจะต้องตรวจสอบข้อมูลเพื่อตรวจทานหรือแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง ข้อมูลที่จัดเก็บต้องมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ เพราะหากข้อมูลไม่น่าเชื่อถือสารสนเทศที่ได้ก็ไม่น่าเชื่อถือด้วย 3) การจำแนก (Classifying) เป็นการแบ่งแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม หมวดหมู่เรื่องไว้เพื่อให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปจะได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น เช่น การนำข้อมูลเกี่ยวกับประวัตินักศึกษามาแยกตามคณะต่างๆ เป็นต้น 4) การจัดเรียงข้อมูล (Arranging) ภายหลังที่มีการจำแนกข้อมูล จะต้องมีการจัดโครงสร้างข้อมูลให้เป็นแฟ้ม เพื่อให้มีการจัดเรียงลำดับข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการค้นหาหรืออ้างอิงในภายหลัง การจัดเรียงข้อมูลจึงเป็นวิธีการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศอีกวิธีหนึ่ง 5) การสรุป (Summarizing) เป็นการจัดรวบรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อเตรียมคำนวณหาค่าดัชนีหรือสารสนเทศในขั้นต่อไป 6) การคำนวณ (Calculating) เป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ โดยอาศัยกระบวนการทางคณิตศาสตร์เช่น การหาค่าเฉลี่ย การหาผลรวม ของข้อมูลที่จัดเก็บ ซึ่ง มีทั้งข้อมูลที่เป็นตัวอักษร ข้อความและตัวเลข 7) การจัดเก็บ (Storing) ข้อมูลที่รวบรวมและมีการตรวจสอบความถูกต้องมาแล้ว เมื่อมีการคำนวณหรือประมวลผลให้เป็นสารสนเทศแล้ว จะต้องดำเนินการจัดเก็บเอาไว้เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในภายหลัง การจัดเก็บข้อมูลสมัยใหม่ เปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถจัดเก็บได้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ฮาร์ดดิสก์ ดิสก์เก็ต เป็นต้น 8) การเรียกใช้ (Retrieving) เป็นกระบวนการค้นหา และดึงข้อมูลที่ต้องการออกจากสื่อที่ใช้เก็บ เพื่อปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันหรือให้บริการแก่ผู้ใช้ และ 9) การเผยแพร่ (Disseminating and Reproducing) เป็นการแจกจ่ายหรือเผยแพร่สารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ทำให้สามารถจัดส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วให้กับผู้ใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบเอกสาร รายงานหรือการเสนอบนจอภาพคอมพิวเตอร์ เป็นต้น¹⁴⁶³

อิมเมอร์รี่ (Emery) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดระบบสารสนเทศไว้ว่า ระบบสารสนเทศมีความแตกต่างกันตามชนิดของตัวป้อนและผลผลิต แต่หน้าที่ในการจัดกระทำในเบื้องต้นจะคล้ายคลึงในระบบเขาได้เสนอองค์ประกอบในกระบวนการจัดระบบสารสนเทศไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งหมายความว่าวิธีพิจารณาปริมาณและวิธีเก็บข้อมูล 2) การจำแนกข้อมูลและกำหนดดัชนีข้อมูล 3) การจัดสรุป

¹⁴⁶² พูลสุข เอกไทยเจริญ, การเขียนรายงาน (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551), 182-183.

¹⁴⁶³ สานิตซ์ กายาผาด, เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต (กรุงเทพฯ : ธีรด์เวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542), 87.

ข้อมูลให้มีเนื้อหาครบถ้วน 4) การเก็บรักษาข้อมูล 5) การบริหารข้อมูล 6) การคำนวณ ซึ่งหมายถึงกระบวนการทุกชนิดที่ใช้ในการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ 7) การส่งผ่านข้อมูล และ 8) การแสดงผลข้อมูล¹⁴⁶⁴

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศไว้ว่าข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนตัดสินใจดำเนินการต่างๆ โดยเฉพาะการวางแผนการศึกษาและการกำหนดนโยบาย ต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพมีความละเอียด ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ และทันสมัยซึ่งจะช่วยให้การวางแผนการบริหารจัดการและการตัดสินใจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่ได้นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้นก็ย่อมเสี่ยงต่อความผิดพลาดสูงและผลการดำเนินงานก็จะไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้อมูลสารสนเทศมีส่วนช่วยในการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁴⁶⁵

พัชรินทร์ รัตนันทนาคได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสารสนเทศไว้ว่า สารสนเทศเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อคุณภาพที่ดี มนุษย์แสวงหาสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตประจำวัน เพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามข่าวสารและพัฒนาความรู้และเพื่อความบันเทิง เป็นต้น แต่เนื่องจากสารสนเทศมีปริมาณมากและทวีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับข้อจำกัดด้านเวลา รวมทั้งภาษาและสถานที่ที่เป็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถติดตามสารสนเทศที่ต้องการได้ ระบบซึ่งทำหน้าที่จัดเก็บและรวบรวมสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบสารสนเทศ คำว่า “ระบบ” ได้รับการใช้อย่างแพร่หลายในวงการประมวลผลข้อมูล ระบบจะประกอบด้วย สิ่งที่เป็นคุณสมบัติ คือ สมาชิกของระบบ สิ่งแวดล้อมของระบบ การโต้ตอบระหว่างสมาชิกภายในระบบและต่อสิ่งแวดล้อมคุณสมบัติที่สำคัญของระบบคือ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในระบบหนึ่งอาจประกอบไปด้วยระบบย่อยหลายๆ ระบบ ซึ่งเมื่อนำมารวมแล้วจะกลายเป็นระบบใหญ่ และยังมีศัพท์ที่ถูกใช้บ่อยคือ Data, Information และ Knowledge เช่น ให้ลองเปรียบเทียบว่าข้อความหนึ่งเกิดขึ้นโดยการนำเอาตัวอักษรหนึ่งกลุ่มมารวมกันและจัดเรียงให้ได้ใจความ แล้วสื่อสารไปยังผู้รับในที่นี้จะเปรียบ data เสมือนตัวอักษรเมื่อถูกนำมาเรียงก็จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) แต่เมื่อใดที่สารสนเทศนี้ถูกส่งต่อและสามารถสื่อสารไปยังผู้รับได้จะเรียกว่า ความรู้ (Knowledge)

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของระบบสารสนเทศที่ดีไว้คือว่า ลักษณะของระบบสารสนเทศที่ดีประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้คือ 1) ระบบสารสนเทศ ถูกนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียกคืนข้อมูลได้รวดเร็ว เน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานประจำ เป็นการผสมผสานข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ระบบ 2) ระบบสารสนเทศ ช่วยจัดเตรียมสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กร 3) ทำการจัดเก็บข้อมูลโดยมีวัตถุประสงค์คือต้องการจะหลีกเลี่ยงความซับซ้อนของการเก็บข้อมูล นอกจากนี้พัชรินทร์ รัตนันทนาค ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้ระบบสารสนเทศ ไว้ดังนี้คือ 1) ทำให้สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อ

¹⁴⁶⁴James A. Emery, **Organizational Planning and Control System** (New York : TheMacmillan Company,1969), 36.

¹⁴⁶⁵สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2543), 11.

เหตุการณ์เนื่องจากข้อมูลถูกจัดเก็บและบริหารเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน 2) ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและการค้นหาสาเหตุ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะเรียกข้อมูลเพิ่มเติมจากระบบ เพื่อให้ทราบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด หรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่ และ 3) ทำให้ธุรกิจลดเวลา แรงงานและค่าใช้จ่ายในการทำงานลง เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถรับภาระงานที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ตลอดจนช่วยลดขั้นตอนในการทำงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ¹⁴⁶⁶

สุรินันท์ แสงสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยงในโรงพยาบาลกรณีศึกษาสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ ไว้ดังนี้

การพัฒนาระบบสารสนเทศ หมายถึง การสร้างระบบงานใหม่หรือการปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้สามารถทำงานเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานทางธุรกิจได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยอาจนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อประมวลผล เรียบเรียง เปลี่ยนแปลงและจัดเก็บให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงจรการพัฒนา ระบบ หรือ System Development Life Cycle (SDLC) คือ กระบวนการทางความคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาธุรกิจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ ซึ่งขั้นตอนในวงจรการพัฒนา ระบบ ช่วยให้นักวิเคราะห์ระบบสามารถดำเนินการได้อย่างมีแนวทางและเป็นขั้นตอน ทำให้สามารถควบคุมระยะเวลาและงบประมาณ ในการปฏิบัติงานของโครงการพัฒนาระบบได้ สำหรับวงจรการพัฒนา ระบบจำแนกออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การค้นหาและเลือกสรร โครงการ (Project Identification and Selection) เป็นขั้นตอนที่อธิบายถึงการค้นหาโครงการของระบบงานที่ต้องการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารและนักวิเคราะห์ระบบจะต้องจำแนกกลุ่มของโครงการให้เป็นหมวดหมู่อย่างมีหลักเกณฑ์ เช่น จำแนกตามความสำคัญ หรือจำแนกตามผลตอบแทนที่จะได้รับ กิจกรรมสุดท้ายของขั้นตอนนี้จะทำการเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุด และตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด 2) การเริ่มต้นและวางแผนโครงการ (Project Initiating and Planning) เมื่อพิจารณาเลือกโครงการพัฒนาระบบได้แล้ว ทีมงานจึงเริ่มวางแผนดำเนินโครงการ โดยศึกษาความเป็นไปได้กำหนดระยะเวลาดำเนินงานแต่ละขั้นตอนและกิจกรรม 3) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานของระบบเดิมเพื่อหาปัญหาที่เกิดขึ้น รวบรวมความต้องการในระบบใหม่จากผู้ใช้ระบบ แล้วนำความต้องการเหล่านั้นมาศึกษาวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาโดยอาจมีการใช้เทคนิคในการเก็บข้อมูล เช่น การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์ด้วยการจำลองแบบข้อมูลเหล่านั้น ได้แก่ แบบจำลองขั้นตอนการทำงานของระบบ (Process Model) แบบจำลองข้อมูล (Data Model) โดยมีการใช้เครื่องมือในการจำลองแบบชนิดต่าง ๆ เช่น แผนภาพกระแสข้อมูล (Data Flow Diagram) แผนภาพ

¹⁴⁶⁶พัชรรัตน์ รัตนันทนาค, “ระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารอด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 10-11.

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล (Entity Relationship Diagram) เป็นต้น 4) การออกแบบเชิงตรรกะ (Logical Design) เป็นขั้นตอนในการออกแบบลักษณะการทำงานของระบบ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับขั้นตอนการวิเคราะห์เป็นอย่างมาก จะมีการนำแผนภาพที่แสดงถึงความต้องการของผู้ใช้ระบบจากขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ มาทำการแปลงเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะการออกแบบ (System Design Specification) ที่สามารถนำไปเขียนโปรแกรมได้อย่างสะดวก เช่น การออกแบบส่วนนำเข้าข้อมูลและผลลัพธ์นั้นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นการไหลของข้อมูล (Data Flow) ที่อยู่บนแผนภาพกระแสข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ และการออกแบบแบบฐานข้อมูล ซึ่งจะอยู่ในขั้นตอนนี้ 5) การออกแบบเชิงกายภาพ (Physical Design) เป็นขั้นตอนที่ระบุถึงคุณลักษณะของอุปกรณ์เทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ โปรแกรมภาษาที่จะนำมาเขียนโปรแกรม ฐานข้อมูล ระบบปฏิบัติการ และระบบเครือข่ายที่เหมาะสม สิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้การออกแบบทางกายภาพนี้จะเป็นข้อมูลเฉพาะของการออกแบบ เพื่อส่งมอบให้โปรแกรมเมอร์ใช้เขียนโปรแกรมตามที่ได้ออกแบบไว้ 6) การพัฒนาและติดตั้งระบบ (System Implementation) เริ่มจากการเขียนโปรแกรมซึ่งโปรแกรมเมอร์จะได้รับเอกสารที่เกิดขึ้นตั้งแต่ตอนแรกจนถึงขั้นตอนการออกแบบ โดยเฉพาะข้อมูลส่วนของการออกแบบ ที่จะช่วยให้การเขียนโปรแกรมง่ายขึ้น หลังจากนั้นต้องมีการทดสอบโปรแกรมเพื่อหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และทำการแก้ไขเบื้องต้น เมื่อโปรแกรมผ่านการทดสอบแล้ว กิจกรรมต่อไปคือการติดตั้งระบบใหม่ พร้อมจัดทำคู่มือประกอบการใช้โปรแกรม จัดหลักสูตรอบรมผู้ใช้งานระบบและคอยช่วยเหลือในระหว่างการทำงาน และ 7) การซ่อมบำรุง (System Maintenance) เป็นขั้นตอนที่ท้ายของวงจรการพัฒนา ระบบ หลังจากระบบใหม่ได้ดำเนินการ ผู้ใช้ระบบอาจพบปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นนักวิเคราะห์ระบบและโปรแกรมเมอร์จะต้องคอยแก้ไข และเปลี่ยนแปลงระบบที่ทำการพัฒนาขึ้น จนกว่าจะเป็นที่พอใจของผู้ใช้ระบบมากที่สุด ซึ่งปัญหาที่ผู้ใช้ระบบค้นพบระหว่างการดำเนินงานนั้นเป็นผลดีในการทำให้ระบบใหม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากผู้ใช้ระบบเป็นผู้เข้าใจในการทำงานเป็นอย่างดี¹⁴⁶⁷

ฮัสเซน (Hussain) ได้เสนอกระบวนการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศและเรียกกระบวนการนี้ว่า “กระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศ” (The Development Process of information System) ได้จำแนกออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) ศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการศึกษาเพื่อตัดสินใจว่าปัญหาควรจะได้รับแก้ไขโดยระบบสารสนเทศ วิธีที่ปฏิบัติด้วยมือแบบเก่า (Traditional Manual Methods) หรือจะใช้ระบบสารสนเทศที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computerizes Information System) ถ้ามีความจำเป็นต้องใช้วิธีหลัง ต้องตรวจสอบปัญหา อุปสรรค (Constraints) ขององค์การแล้วกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้งบประมาณและข้อจำกัดที่มีอยู่ มีการประเมินผลการลงทุน และผลประโยชน์ (Cost and Benefit) เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การวางแผนระบบทั้งหมด (Over all System Planning) หลังจากการศึกษความเป็นไปได้แล้ว ก็จะมีการประเมินระบบใหม่ที่เสนอในลักษณะทำงานทั้งระบบขององค์การเพื่อที่จะทราบว่าการซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำ (Over Lap) กับระบบเดิมใหม่ วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายเพียงไรระบบใหม่ช่วยสนับสนุนความเติบโตและสนองวัตถุประสงค์การวางแผนระยะยาว (Long Range Planning Objective) หรือ ไม่ 3) ระบุความต้องการของระบบ (Specifying the Systems Requirement) การตัดสินใจแก้ปัญหา ปัญหานี้จะต้อง

¹⁴⁶⁷ สุรินทร์ สว่างสุข, “ระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยงในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), 24-27.

นิยาม (Define) ให้แน่นอนว่า ในขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้วัตถุประสงค์ นโยบาย และอุปสรรคต่างๆ ของ ผู้ใช้จะต้องกำหนดให้ชัดเจนในเชิงปฏิบัติการ4) การออกแบบและการนำระบบไปใช้(Design and Implementation of the System) เป็นการเอาข้อกำหนดความต้องการระบบ(System Requirement)ซึ่งมีลักษณะเป็นพิมพ์เขียว (Blue Print) มาทำรายละเอียดหรือออกแบบฐานข้อมูล (Data Base) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) โปรแกรมการแก้ปัญหา (Program Solution) การออกแบบระบบ และการนำระบบไปใช้ขององค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้ อาจจะทำไปพร้อมๆ กันได้ 5) การปรับองค์การ (Organization Adjustments) การนำระบบสารสนเทศไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการปรับองค์การ อันอาจจะรวมถึงการโยกย้าย (Transferring Firing Personnel) การกระทำเช่นนี้ อาจจะมีการขายหรือลดช่วงการบังคับบัญชาของผู้บริหารลงเพื่อให้เหมาะสมกับระบบใหม่ 6) การทดสอบการแก้ปัญหา (Testing the Solution) เมื่อมีการนำโปรแกรมแก้ปัญหาจัดเตรียมระเบียบปฏิบัติ อุปกรณ์จัดเตรียมเรียบร้อย และองค์การได้ มีการเปลี่ยนแปลงระบบก็พร้อมที่จะทดสอบ การทดสอบมีหลายวิธี จะทดสอบขณะที่ระดับเดิมทำงานอยู่หรือทำการทดสอบนำร่องก็ได้ เพื่อเอาผลลัพธ์ไปเปรียบเทียบกับรายละเอียดกำหนดไว้ในความต้องการระบบ ถ้าไม่พอใจก็กลับไปพัฒนาซ้ำอีก ถ้าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ระบบก็จะเริ่มปฏิบัติงานได้ 7) การเปลี่ยนแปลง (Conversion) เกี่ยวกับบุคลากร ระเบียบปฏิบัติคู่มือ แบบฟอร์ม แฟ้ม และอุปกรณ์ของระบบเก่า จะต้องเปลี่ยนให้ สอดคล้องกับระบบใหม่หมด 8) การบริหารองค์การ (Project Management) เป็นชุดของกิจกรรมหลักและ กิจกรรมย่อยทั้งหมด ตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้จนถึงการเปลี่ยนแปลง (Conversion) จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและประสานงานตลอดเวลา เคยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น Gantt Chart CMP หรือ PERT และ 9) การปฏิบัติงานและการประเมินผล (Operation and Evaluation) เมื่อระบบเริ่มทำงานแล้วก็ควรจะมีการประเมินผลเพื่อ ตัดสินผลการปฏิบัติงานของระบบ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจก็ มีการพัฒนาใหม่ (Redevelopment) และประเมินใหม่อีกจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และการประเมินผลควรจะทำเป็นระยะตลอดไป¹⁴⁶⁸

7.ขอบเขตด้านการงบประมาณ

7.1 การงบประมาณ

คำว่า “งบประมาณ” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “budget” นั้น มีผู้กล่าวว่ามีที่มาจากคำภาษาฝรั่งเศส โบราณว่า “bougette” แต่ตามรากศัพท์เดิมในประเทศอังกฤษ budget หมายถึงกระเป๋าหรือถุงของรัฐบาลซึ่ง เสนาบดีคลัง (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) ของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ และต่อ ๆ มาจนถึงในปัจจุบันความหมายของคำว่า budget ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไป ได้หลายความหมาย แล้วแต่จะให้ความหมายไปในลักษณะใด พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “งบประมาณ” ว่าเป็นนาม หมายถึง ประมาณการรายรับและรายจ่าย¹⁴⁶⁹ โคห์เลอร์ (Kohler) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แผนการคลังที่จะมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการ งบประมาณต้นทุนอนาคต เป็นระบบเพื่อต้องการให้การใช้กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิด

¹⁴⁶⁸ K.M. Hussain, **Development of Information System for Education** (New Jersey : Prentice Hall, 1973), 217.

¹⁴⁶⁹ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

อรรถประโยชน์¹⁴⁷⁰เอคสไตน์ (Eckstein) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ค่ากล่าวในรายละเอียดที่รัฐบาลคาดหวังว่าจะใช้จ่ายอะไรบ้าง และสามารถหารายได้จากอะไรในระยะเวลา 1 ปี¹⁴⁷¹ เซอร์วูด (Sherwood) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน¹⁴⁷² บุคเฮด (Burkhead) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ แนวพิจารณาและช่วงเวลาของงบประมาณซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของความรับผิดชอบที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของอำนาจทางการเมือง¹⁴⁷³ สเตจและเฟริคเคอริค (Steig and Frederick) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การกำหนดรายรับรายจ่ายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน¹⁴⁷⁴ กุลิก (Gulick) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม¹⁴⁷⁵ วิลดาฟสกี (Wildavsky) ได้กล่าวไว้ว่า งบประมาณเป็นเรื่องของการเมืองที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรและอำนาจให้แก่กลุ่มการเมืองต่างๆ หากถือว่าการเมืองคือการขัดแย้งกันระหว่างผู้ที่ต้องการให้สิ่งที่ตนชอบปรากฏในงบประมาณนั่นเอง งบประมาณจึงเป็นหัวใจของกระบวนการทางการเมือง¹⁴⁷⁶ ซึ่งหากกล่าวโดยสรุปแล้ว งบประมาณจึงเป็นแผนงานของฝ่ายบริหารที่แสดงการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการจัดทำงบประมาณนั้นจะกำหนดขึ้นตามแผนงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ

กิตติมา ปรีดีดิถก ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของงบประมาณไว้ดังนี้คือ 1) เป็นแหล่งที่แสดงรายรับรายจ่ายของรัฐบาลทุกรายการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2) งบประมาณนั้นองค์หลักที่ว่าสิ่งนั้นจะต้องช่วยทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติ 3) ช่วยให้เกิดการประหยัดในการทำงานงบประมาณควรพยายามให้การใช้จ่ายเงินตาม โครงการต่างๆ ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย 4) มีระยะเวลาที่เหมาะสม 5) มีความชัดเจน 6) มีความถูกต้อง

¹⁴⁷⁰Eric L. Kohler, **A Dictionary for Accounts** (Englewood Cliffs,N.J.: Prentice– Hall, 1956) , 70

¹⁴⁷¹Otto Eckstein, **Public Finance** (New Jersey Prentice-Hall, 1964), 21.

¹⁴⁷²Frank P. Sherwood, **The Management Approach to Budgeting** (Brussels : International of Administrative Science,1964), 18.

¹⁴⁷³Jesse Burkhead, **Government Budgeting** (New York : John Wiley and Sons Inc.,1965), 83-89.

¹⁴⁷⁴Lester R. Steig and E. Kemp Frederick, **School personnel and in-service training practices** (West Nyack, N.Y. : Parker Publishing Company, Inc, 1969), 79.

¹⁴⁷⁵Luther Gulick, **Papers on the Science of Administration** (New York: Institute of Public Administration,1973), 13.

¹⁴⁷⁶Aaron Wildavsky, **The Politic of the Budgetary Process** (Boston : Litt Brown and Company ,1964) , 4.

และเชื่อถือได้ 7) จะต้องเปิดเผยได้ 8) มีความยืดหยุ่น 9) มีความเชื่อถือได้ในแง่ความบริสุทธิ์ไม่มีการทุจริต และ 10) ไม่มีเรื่องอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง¹⁴⁷⁷

ปวย อึ้งภากรณ์ ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของงบประมาณไว้ดังนี้คือ 1) หลักการการณ์ไกล (Foresight) โดยมีการวางแผนการใช้จ่ายล่วงหน้า 2) หลักประชาธิปไตย (Democracy) โดยให้สภาผู้แทนราษฎรได้มีส่วนร่วมรับรู้และให้ความเห็นชอบในรายได้และรายจ่ายของประเทศ 3) หลักดุลยภาพ (Balance) เป็นการพิจารณาความสมดุลและการขาดดุลของงบประมาณตามเศรษฐกิจของประเทศ 4) หลักสวัสดิประโยชน์ (Utility) เป็นการคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลักจะมีการลงทุนเป็นส่วนสัดส่วนเหมาะสมกับรายจ่าย 5) หลักยุติธรรม (Equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม) ทั้งในด้านรายได้และรายจ่าย และ 6) หลักสมรรถภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลังและสำนักงานงบประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพมากยิ่งขึ้น¹⁴⁷⁸

มารวย ผดุงสิทธิ์ ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างงบประมาณของเอกชน (private budget) กับงบประมาณของรัฐบาล (government budget) ไว้ดังนี้คือ 1) การจัดทำงบประมาณของเอกชนเป็นการกระทำการทางการเงินอย่างเดียว กล่าวคือเป็นการประมาณการรายได้รายจ่ายตามธรรมดา แต่การจัดทำงบประมาณของรัฐบาลนั้น นอกจากจะเป็นการกระทำการทางการเงินและการคลังแล้ว ยังเป็นการกระทำทางนิตินัยด้วย กล่าวคือ การจัดทำงบประมาณของรัฐหรือขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจะได้รับอนุมัติจากองค์การผู้ใช้อำนาจซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ สภานิติบัญญัติของรัฐ หรือสภานิติบัญญัติท้องถิ่น 2) การจัดเตรียมงบประมาณของเอกชนนั้นจะต้องอาศัยรายได้เป็นตัวกำหนดคร่าวๆ คือจะต้องประมาณรายได้ขึ้นก่อนแล้วจึงประมาณรายจ่ายให้อยู่ในวงเงินรายได้ที่ประมาณไว้ ส่วนการจัดทำงบประมาณของรัฐบาลนั้นไม่จำเป็นต้องอาศัยรายได้เป็นตัวกำหนดคร่าวๆ ขึ้นก่อน โดยที่ยังไม่ทราบว่าจะมีรายได้เท่าใด ถ้าเห็นว่ารายจ่ายสูงกว่ารายได้ก็สามารถเพิ่มอัตราภาษีอากรตามความจำเป็นหรือกู้เงินมาใช้จ่ายได้ 3) งบประมาณของรัฐบาลนั้นนอกจากจะมีบทบาทในทางการคลังแล้วยังมีบทบาทในทางเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย 4) งบประมาณของรัฐบาลย่อมมีความสำคัญมากกว่างบประมาณของเอกชน เนื่องจากมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และ 5) การมองปัญหาของรัฐบาลและภาคเอกชนต่างกัน รัฐบาลจะมองในแง่ของการหาวิธีควบคุม แต่ภาคเอกชนจะมองว่าทำอะไรจึงจะพัฒนาได้ ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการหาทำ การควบคุมมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้มีการหาประโยชน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง แต่ถ้าทำในขอบเขตเกิดควรจะทำให้สิ่งที่ถูกเข้าไปควบคุมไม่สามารถเติบโตได้¹⁴⁷⁹

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณไว้ว่า ความสำคัญของงบประมาณอาจกล่าวได้ 2 ลักษณะ คือ ความสำคัญของงบประมาณระดับรัฐบาล และความสำคัญ

¹⁴⁷⁷ กิติมา ปรีดีติติก, การเงินโรงเรียน: หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), 14-15.

¹⁴⁷⁸ ปวย อึ้งภากรณ์, งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ สำนักงานงบประมาณ 20 ปี (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์, 2522), 13-17.

¹⁴⁷⁹ มารวย ผดุงสิทธิ์, “วิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน 2530” (เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 15 ตุลาคม 2529), 49.

ของงบประมาณระดับองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ 1) ความสำคัญของงบประมาณระดับรัฐบาล งบประมาณเป็นแผนแม่บททางการคลังของรัฐบาล ซึ่งประกอบด้วย รายได้ซึ่งคาดว่าจะเก็บได้และรายจ่ายซึ่งกำหนดว่าจะจ่าย งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศและพัฒนาประเทศ ความสำคัญของงบประมาณระดับรัฐบาลมีดังนี้ คือ 1.1) รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ 1.2) มุ่งให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ 1.3) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการวางแผนดำเนินการของรัฐ 1.4) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารงาน 1.5) เป็นเครื่องมือในการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพ 1.6) เป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติที่ใช้ในการควบคุมการบริหารงาน และ 1.7) เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ของรัฐบาล 2) ความสำคัญของงบประมาณระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรของรัฐหรือเอกชน ส่วนใหญ่จะมีการจัดทำงบประมาณในแต่ละองค์กรไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยทั้งรัฐและเอกชน เพราะการจัดทำงบประมาณจะมีความสำเร็จต่อองค์กรดังต่อไปนี้คือ 2.1) เป็นเครื่องมือในการวางแผนองค์กร 2.2) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารงานในองค์กร 2.3) เป็นเครื่องมือในการประสานงานภายในองค์กร และ 2.4) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการปฏิบัติงานในองค์กร¹⁴⁸⁰

อินสอน บัวเขียว ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้ดังนี้คือ 1) งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์กร หรือพนักงานเจ้าหน้าที่สร้างขึ้นมาโดยการมองเห็นอนาคตอย่างคร่าวๆ โดยอาจจะได้จากการพยากรณ์สิ่งต่างๆควบคู่กันกับภาวะเศรษฐกิจต่างๆไปในตัว 2) เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของตนเอง หรือของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ถึงจุดมุ่งหมาย 3) ในแง่ของการบริหารงาน จะเห็นว่าประสิทธิภาพของการบริหารงานนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญพิเศษของแต่ละคนให้เห็นประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง และ 4) เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่เข้าใจลักษณะงานและปฏิบัติงานต่อเนื่องกัน มีความชำนาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ตลอดจนผู้บริหารได้เข้าใจในเรื่องงบประมาณอย่างดีแล้ว ก็ควรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลได้เร็วยิ่งขึ้น¹⁴⁸¹

เวลส์ (welsch) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากกระบวนการงบประมาณไว้ดังนี้คือ 1) นำไปสู่การพิจารณานโยบายพื้นฐานขององค์กรล่วงหน้าได้ 2) ทำให้เห็นความเหมาะสมและความถูกต้องของระบบการทำงาน การมอบหมายความรับผิดชอบและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร 3) ย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ และกำหนดเป้าหมายขององค์กร 4) ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานย่อยดำเนินงานในลักษณะที่สอดคล้องกันและเอื้อให้องค์กรและหน่วยงานย่อยอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) ทำให้มีการวิเคราะห์และกำหนดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับได้อย่างชัดเจน 6)

¹⁴⁸⁰ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช, “การวิจัยเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและความเสมอภาคทางการศึกษา,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 10-12 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 96-98.

¹⁴⁸¹ อินสอน บัวเขียว, สาระสำคัญการบริหารชุมชน (กรุงเทพฯ : พิราบสำนักพิมพ์, 2537), 167-169.

ทำให้มีการรวบรวมและเก็บรักษารายละเอียดของการปฏิบัติงานขององค์กรทุกลักษณะที่ทำมาแล้วในอดีต 7) ทำให้ผู้บริหารเลือกสรรวิธีการบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือมีประสิทธิภาพสูงสุด 8) ทำให้ผู้บริหารพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ 9) จัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรเกี่ยวกับความปรารถนาที่แท้จริงขององค์กร 10) แสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพหรือการขาดประสิทธิภาพขององค์กร 11) ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างผู้บริหารทั้งหลายที่มีส่วนบริหารองค์กรนั้น ๆ 12) ทำให้ผู้บริหารสำรวจสถานการณ์แวดล้อมเพื่อการวางแผน 13) ทำให้ผู้บริหารประเมินผลงานของตนเองเป็นระยะๆ และ 14) ซึ่งให้เห็นอัตราความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร¹⁴⁸²

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะโครงสร้างของงบประมาณนั้น ประกอบด้วย 2 รายการ คือ

1. ด้านรายได้ รายได้ในส่วนประกอบของงบประมาณนั้น มีดังนี้

1.1 รายได้ที่เป็นภาษี ประกอบด้วย

1.1.1 ภาษีตรง ได้แก่ ภาษีที่เก็บจากภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาหรือภาษีเงินได้นิติบุคคล

1.1.2 ภาษีทางอ้อม ได้แก่ ภาษีอากรขาเข้า-ออก ภาษีการขายทั่วไป (รวมภาษีการค้าและอากรแสตมป์) ภาษีการขายเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยภาษีโรงถ้ำ กัญชา ภาษีน้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน ค่าภาคหลวงแร่ และภาษีทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ) ภาษีสถานประกอบการ และภาษีลักษณะอื่นๆ

1.2 การขายสิ่งของและบริการ ประกอบด้วย

1.2.1 การขายหลักทรัพย์และทรัพย์สิน ได้แก่ ค่าขายทรัพย์สินซึ่งเป็นอสังหาริมทรัพย์ ค่าขายผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ค่าขายหนังสือราชการ ค่าขายรถประจำตำแหน่ง และค่าขายสิ่งของอื่น

1.2.2 การขายบริการ ได้แก่ ค่าบริการและค่าเช่า

1.3 รายได้จากรัฐพาณิชย์ ประกอบด้วย ผลกำไรขององค์การรัฐบาลหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน รายได้จากโรงงานยาสูบ รายได้จากสำนักงานกบินแบ่งรัฐบาล เงินส่วนแบ่งจากธนาคารแห่งประเทศไทย เงินปันผลจากบริษัทที่รัฐบาลถือหุ้น และรายได้พิเศษจากรัฐวิสาหกิจ

1.4 รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย ค่าแสตมป์ผูกขาดและค่าปรับเงินรับคืนและรายได้เบ็ดเตล็ด รายได้จากผลิตหรือวิทยุภาพยนต์ ดอกเบี้ยเงินกู้

1.5 รายได้อื่นๆ ตลอดจนรายได้จากการปรับปรุงภาษีอากรและค่าธรรมเนียมต่างๆ ประกอบด้วย

สำหรับรายรับของรัฐบาลนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ รายได้ เงินกู้ และเงินคงคลัง

2. ด้านรายจ่าย ซึ่งรายจ่ายของงบประมาณจำแนกได้หลายลักษณะ ดังนี้

2.1 จำแนกประเภทตามลักษณะเศรษฐกิจ การจำแนกแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายของรัฐบาล ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ รายจ่ายประจำ อันเป็นรายจ่ายเพื่อใช้ในการบริหารงานประจำและโดยปกติถือว่าเป็นรายจ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต (non-product) โดยตรง และรายจ่าย

¹⁴⁸² Glenn A. Welsch, **Budgeting : Profit, Planning and Control** (Japan : Prentice- Hall, 1957),

ลงทุน อันเป็นรายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายไปเพื่อเสริมสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจและเพื่อการได้มาซึ่งครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นรายจ่ายที่ก่อให้เกิดผลผลิต (productive)

2.2 จำแนกประเภทตามลักษณะงาน การจำแนกแบบนี้เป็นการจำแนกงบประมาณออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานที่รัฐบาลจะดำเนินการในแต่ละด้าน โดยการรวมเอารายจ่ายสำหรับงานที่มีลักษณะเดียวกัน ซึ่งกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ เข้ามาไว้เป็นหมวดหมู่ภายใต้หัวข้อเดียวกัน แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านการป้องกันประเทศ ด้านการรักษาความสงบภายใน ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการชำระหนี้เงินกู้ และด้านอื่นๆ

2.3 จำแนกประเภทตามแผนงาน การจำแนกแบบนี้ก็เพื่อจะรวบรวมเอารายจ่ายสำหรับกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ เข้าไว้ในหมวดหมู่ภายใต้แผนงานเดียวกัน โดยแบ่งงบประมาณตามแผนงานได้จำแนกออกเป็น 5 ระดับ ลดหลั่นไปตามลำดับ คือ ระดับสูงสุดคือ ด้าน ระดับที่ 2 คือสาขา ระดับที่ 3 คือแผนงานหลัก ระดับที่ 4 คือ แผนงานรอง และระดับที่ 5 คือ งาน/โครงการ

2.4 จำแนกประเภทตามหน่วยงาน การจำแนกแบบนี้จัดสรรไว้สำหรับเป็นส่วนกลางและให้แก่หน่วยราชการต่างๆ เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการออกจากกันให้เห็นชัดเจนว่า เป็นรายจ่ายสำหรับหน่วยกลาง เป็นจำนวนเท่าใด และเป็นของแต่ละหน่วยเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งโดยปกติจะแยกเป็นงบกลางและงบราชการกระทรวง กรม สำหรับงบกลางจะมีการจำแนกย่อยออกไปว่ามีรายการอะไรบ้าง ของหน่วยงานก็แยกให้เห็นว่าแต่ละกระทรวง ทบวงและกรมมีรายจ่ายเป็นจำนวนเท่าใด

2.5 จำแนกประเภทตามหมวดและรายการ การจำแนกแบบนี้เป็นการจำแนกงบประมาณที่จะใช้จ่ายในการจ้างบุคลากร และซื้อวัสดุสิ่งของออกเป็นหมวดหมู่และรายการโดยละเอียด โดยจัดให้รายการมีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงอยู่ในหมู่เดียวกัน โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 7 หมวดรายจ่าย ได้แก่ รายจ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ รายจ่ายหมวดค่าจ้างชั่วคราว รายจ่ายหมวดค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ รายจ่ายหมวดสาธารณูปโภค รายจ่ายหมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง รายจ่ายหมวดเงินอุดหนุน และรายจ่ายหมวดรายจ่ายอื่นๆ¹⁴⁸³

ณรงค์ สัจพันธุโรจน์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณภาพงบประมาณไว้ว่า การจัดหาและการใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐบาลนั้น รัฐบาลสามารถดำเนินการได้ในลักษณะที่แตกต่างกันได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) งบประมาณสมดุล หมายถึง การจัดการรายรับเข้ามาเท่ากับการใช้จ่ายเงินออกไป 2) งบประมาณเกินดุล หมายถึง การจัดการรายรับเข้ามามากกว่ารายจ่ายที่จ่ายออกไป 3) งบประมาณขาดดุล หมายถึง การจัดการรายรับมาน้อยกว่าการใช้จ่ายเงินออกไป ซึ่งเรื่องคุณภาพของงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญที่รัฐบาลจะต้องรู้จักใช้คุณภาพของงบประมาณให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนให้มากที่สุด รัฐบาลจะต้องรู้ว่าเมื่อใดควรจะใช้

¹⁴⁸³ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช, “การวิจัยเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและความเสมอภาคทางการศึกษา,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 10-12 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536), 105-112.

งบประมาณแบบเกินดุล ขาดดุล หรือสมดุล หากไม่รู้จักรหัสคุณภาพงบประมาณให้ถูกต้อง ประเทศจะประสบปัญหาอย่างรุนแรง¹⁴⁸⁴

กระบวนการงบประมาณโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation) การขออนุมัติงบประมาณ (budget resolution or authorization) และการบริหารงบประมาณ (budget execution) ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวให้ละเอียดออกไปอีกตามทัศนะของตน ดังนี้คือ

บลุกเฮด (Burkhead) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission) 2) การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislative authority) 3) การดำเนินงานในการใช้จ่าย (execution) และ 4) การตรวจสอบ (audit)¹⁴⁸⁵

เช่นเดียวกันกับที่ณรงค์ สัจพันธุ์ วิจารณ์ ได้กล่าวไว้ว่า วงจรงบประมาณที่เป็นกระบวนการดำเนินงานในเรื่องงบประมาณนี้ อาจจำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation) หมายถึง การจัดเตรียมงบประมาณทั้ง 2 ด้าน คือ วงเงินงบประมาณรายรับและวงเงินงบประมาณรายจ่าย ซึ่งงบประมาณรายรับจะเป็นตัวกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายจะถูกกำหนดขึ้น โดย 4 หน่วยงานคือ สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย โดยวิเคราะห์และคำนึงถึงความสามารถของรายได้ประชาชาติ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม แหล่งเงินกู้ในขณะนั้นและนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติเงินงบประมาณรายรับ เพื่อสำนักงบประมาณจะได้จัดเป็นวงเงินงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด 2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) หมายถึง การที่ฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภาที่จะต้องพิจารณางบประมาณที่ฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลจัดเตรียมและเสนอขึ้นมา โดยฝ่ายนิติบัญญัติมีอำนาจที่จะวิเคราะห์ตัดและแก้ไข เปลี่ยนแปลงงบประมาณที่ฝ่ายบริหารเสนอขอขึ้นมาได้ แต่จะต้องอยู่ภายใต้วงเงินงบประมาณที่เสนอขอขึ้นมา และ 3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งานและรายการต่างๆ ตามที่รัฐสภาได้พิจารณาและอนุมัติงบประมาณลงมา เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงภายในปีงบประมาณนั้นๆ และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประหยัด ไม่มีการรั่วไหล โดยกระบวนการบริหารงานงบประมาณดังนี้คือ 3.1) การขอและอนุมัติเงินประจำงวด รวมตลอดถึงการโอนเงิน การกันเงินเหลือมปีงบประมาณรายปีและการขอของงบประมาณประจำปีเพิ่มเติม 3.2) การเบิกจ่ายเงินงบประมาณโดยวงฎีกา 3.3) การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และ 3.4) การรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆ¹⁴⁸⁶

¹⁴⁸⁴ณรงค์ สัจพันธุ์ วิจารณ์, “งบประมาณเพื่อการศึกษา,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 404-405.

¹⁴⁸⁵Jesse Burkhead, **Government Budgeting** (New York : John Wiley and Sons Inc., 1965), 87.

¹⁴⁸⁶ณรงค์ สัจพันธุ์ วิจารณ์, งบประมาณแผ่นดิน (กรุงเทพฯ:สำนักงบประมาณ, 2536), 59-62.

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารไว้ดังนี้คือ 1) การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์กร 3) การกำหนดเป้าหมาย (goals) การดำเนินงาน 4) การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ 5) การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวางแผน (planning premises) 6) การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (evaluating and planning projects) 7) การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (strategic long-range plan) 8) การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (tactical short-range plan) 9) การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่างๆ และ 10) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (performance report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ¹⁴⁸⁷

คูสิต ทิวถนอมได้กล่าวถึงที่มาของเงินงบประมาณในโรงเรียนที่เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานของโรงเรียนว่ามีที่มาจากแหล่งสำคัญ 2 แหล่งด้วยกัน คือ 1) เงินงบประมาณแผ่นดิน เป็นเงินค่าใช้จ่ายที่โรงเรียนได้รับจากรัฐบาลเป็นรายปีเงินงบประมาณแผ่นดินที่เป็นเงินที่อนุญาตให้ใช้จ่าย หรือก่อนนี้ผูกพันตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และ 2) เงินนอกงบประมาณ คือ เงินที่ได้รับการยกเว้น ไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน และยังมีหมายถึง เงินที่ไม่ใช่รายจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย ในหลักการแล้วเงินของส่วนราชการจะมีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณได้ จะต้องมีความหมายรองรับ เงินงบประมาณเหล่านี้ ได้แก่ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ เงินกู้จากต่างประเทศ เงินบำรุงโรงเรียน เงินทุนหมุนเวียน เงินกองทุนต่าง ๆ ที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ นอกจากนั้นเงินรับฝากจาก ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เงินทรงราราชการ เงินทุนสำรองจ่ายตลอดจนรายจ่ายจากเงินกองคลัง ก็มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณด้วย¹⁴⁸⁸

ปกาวดี คูชยจินดา ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของงบประมาณ จำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) งบประมาณแบบเน้นการควบคุม ได้แก่ งบประมาณที่เอื้ออำนวยให้ฝ่ายนิติบัญญัติสามารถควบคุมการใช้จ่ายของฝ่ายบริหารได้อย่างละเอียดทุกขั้นตอน ลักษณะงบประมาณจึงแสดงรายการใช้จ่ายแยกหมวดหมู่อย่างชัดเจนสำหรับใช้กับทุกหน่วยงานของรัฐ 2) งบประมาณแบบเน้นการจัดการ ได้แก่ งบประมาณที่คำนึงถึงแผน และผลการดำเนินงานหรือปัจจัยนำออกที่ได้จากการใช้จ่ายของรัฐบาลมากกว่าปัจจัยนำเข้า คือ ค่าใช้จ่ายรูปแบบงบประมาณแสดงลักษณะงานด้านต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผน และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ โดยทั่วไปแผนการดำเนินงานจะมีระยะเวลาเพียง 1 ปี 3) งบประมาณแบบเน้นการวางแผน ได้แก่ งบประมาณที่คำนึงถึงการวางแผนระยะยาวเป้าหมาย และผลการดำเนินงานของรัฐไปด้วยพร้อมกัน เป็นงบประมาณที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อหาความคุ้มค่าในการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบผลที่คาดว่าจะได้รับกับค่าใช้จ่ายสำหรับงานหรือโครงการตามแผน โดยทั่วไปแผนการดำเนินงานจะมีระยะเวลา 5 ปี และ 4) งบประมาณแบบเน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร ได้แก่ วิธีการจัดทำงบประมาณโดยไม่นำค่าใช้จ่ายในปีก่อนมาพิจารณา รูปแบบงบประมาณเอื้ออำนวยการพิจารณาเปรียบเทียบ เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน 1 โครงการ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน และหลังของงานหรือโครงการ เพื่อจัดสรรค่าใช้จ่ายให้ได้ภายใน

¹⁴⁸⁷ เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, การงบประมาณ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 17.

¹⁴⁸⁸ คูสิต ทิวถนอม, การเงินและงบประมาณโรงเรียน (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2538), 86- 93.

ขีดจำกัดของทรัพยากร สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างงานหรือโครงการได้ เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด¹⁴⁸⁹

สุเมธ จันทร์เจ็ญ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษาและได้สรุประบบงบประมาณไว้ดังนี้คือ

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ หรือระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม (Line-item Budgeting or Traditional Budgeting System)

1.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการจะเป็นระบบที่เน้นปัจจัยนำเข้าเป็นการควบคุมการใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้ก่อนการเบิกจ่าย (ex-ante controls) และการจัดสรรจะมีลักษณะค่อนข้างเข้มงวดหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณจะนำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายในรายการอื่นไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงรายการใช้จ่ายจะต้องทำ ความตกลงกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมงบประมาณแบบแสดงรายการอาจจะมีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ การจัดทำงบประมาณแบบนี้ในหลายประเทศมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการโอนย้ายงบประมาณหมวดเงินเดือนไปยังหมวดอื่นและบางประเทศมีการจำแนกงบประมาณตามรายการเพียงเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเท่านั้น

1.2 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยงานต่างๆ ได้ดี มีการแสดงรายละเอียดในการใช้จ่ายค่อนข้างชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การต่อรองหรือตกลงในการปรับเพิ่มหรือลดรายการลงไปจะทำได้ง่ายกว่าและไม่ค่อยก่อให้เกิดความขัดแย้ง มากนักเมื่อเทียบกับการพิจารณาเปรียบเทียบความคุ้มค่าของแผนงานต่างๆ

1.3 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการก็คือ ไม่มีการให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของรัฐบาล ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่จัดสรรไปกับบริการของรัฐ และไม่มีการแสวงหาวิธีการที่จะผสมผสานปัจจัยนำเข้าที่จะนำไปสู่การบริการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังขาดความยืดหยุ่นและทำให้การประเมินผลงานทำได้ยาก จากข้อจำกัดดังกล่าวการปฏิรูประบบงบประมาณจึงได้เริ่มขึ้นทั้งในประเทศอุตสาหกรรมและประเทศกำลังพัฒนา มีการนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) มาใช้โดยมุ่งหวังที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting)

2.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานเป็นระบบที่เน้นการจัดการ (management oriented) โดยความช่วยเหลือผู้บริหารประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานความสำเร็จของงาน (accomplishment) หรือกิจกรรม เป็นเป้าหมายของการทำงบประมาณแบบนี้ วัตถุประสงค์ของรัฐบาลคือมาเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการ (means) ที่ช่วยให้กิจกรรมที่ทำลุล่วงไปได้ ดังนั้นงบประมาณแบบแสดงผลงานจึงมีการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมแทนการจำแนกรายละเอียดในรูปวัตถุประสงค์ของรัฐบาลซึ่งมาใช้ในการชี้กิจกรรมต่างๆ จึงเสมือนการย้ายผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการด้วย

¹⁴⁸⁹ ปภาวดี ดุลยจินดา, “เรื่องระบบงบประมาณและเทคนิคการจัดสรรงบประมาณ,” ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการคลังและงบประมาณ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช(นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530), 510.

2.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานจะแสดงจุดมุ่งหมายของค่าใช้จ่ายต้นทุนของแผนงานซึ่งหน่วยงานดำเนินการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น รวมทั้งการวัดผลจากการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน ดังนั้นระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานจึงประกอบด้วย

2.2.1 กิจกรรมหรืองานของรัฐบาลที่ดำเนินการอยู่ โดยอาจแบ่งเป็นลักษณะงาน (function) แผนงาน (program) และกิจกรรม (activity)

2.2.2 ตัวชี้วัดผลงานและต้นทุน

2.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือการใช้งบประมาณเป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานว่าทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลหรือไม่ มีมาตรฐานในการวัดผลงาน

2.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน คือเน้นเฉพาะกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานทำ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกับแผนจึงมีน้อยและเป็นการยอมรับภารกิจของหน่วยงานต่างๆ โดยไม่มีการตั้งคำถามว่ารัฐจำเป็นต้องทำกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่ นอกจากนี้ระยะเวลาการจัดทำยังเป็นระยะเวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ซึ่งอาจน้อยจนเกินไปที่จะทราบว่า กิจกรรมบรรลุผลคุ้มค่าหรือไม่ในระยะยาว นอกจากนี้ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานดังที่กล่าวมาแล้ว การนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานมาใช้ได้ประสบความสำเร็จและประเทศสหรัฐอเมริกาได้ยกเลิกการใช้งบประมาณแบบนี้ เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญ คือ ประการแรกแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานในขณะนั้นเป็นเรื่องใหม่มาก และหน่วยงานของรัฐยังขาดความเข้าใจที่แท้จริงในเรื่องดังกล่าว และประการที่สอง การปฏิรูปครั้งนั้นเป็นภาระที่หนักมากสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะเมื่อระบบบัญชีและระบบการวัดผลงานยังล้าสมัยอยู่มากเมื่อเทียบกับมาตรฐานปัจจุบัน

3. ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning, Programming, Budgeting System-PPBS)

3.1 หลักการและแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นระบบที่สนับสนุนการวางแผน (planning oriented) ซึ่งผสมผสานการวางแผนและการงบประมาณเข้าเป็นกระบวนการเดียวกันโดยมีการแสดงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการจัดทำแผนงานระยะปานกลางหรือระยะยาวแทนที่จะเป็นปีเดียว เช่นเดียวกับการจัดทำงบประมาณในแบบอื่น ซึ่งจะให้เห็นภาพค่าใช้จ่ายของแผนงาน/โครงการในช่วงระยะเวลาหลายปี เพื่อให้ตระหนักถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน/โครงการนั้น และเน้นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการจัดทำงบประมาณและการประเมินผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังมีพัฒนาการที่สำคัญ อีกประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน คือ การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ทั้งในระดับมหัพภาคและจุลภาค กล่าวคือ ในระดับมหัพภาคเป็นการประสานกันระหว่างนโยบายงบประมาณและนโยบายการคลัง เพื่อให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันส่วนในระดับจุลภาคเป็นการพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรงบประมาณหรือการจัดสรรทรัพยากรซึ่งใช้ปัจจัยนำเข้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผน

3.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.2.1 การวางแผน (Planning) ในการวางแผนตามระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้ จะประกอบไปด้วยการระบุนโยบายและจุดมุ่งหมายของชาติซึ่งเป็นจุดหมายอย่างกว้าง รวมทั้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานงานโครงการต่อไป

3.2.2 การจัดทำแผนงาน (Programming) โดยจัดทำในรูปโครงสร้างของแผนงาน (Program structure) ซึ่งประกอบด้วยด้าน (Sector) สาขา (Sub-sector) แผนงาน(Program) แผนงานรอง (Sub-program) งาน/โครงการ (Workplan / project) แผนงานประกอบด้วยแผนย่อย คือ แผนงานรอง ซึ่งสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับสูง (Goal) ที่กำหนดไว้ในแผนงาน แผนงานรองประกอบด้วยงาน/โครงการ ซึ่งสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกลาง (Sub goal) ที่กำหนดไว้ในแผนงานรองงาน/โครงการ เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานรองซึ่งเป็นแผนที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับต้น (Purpose)

การจัดทำโครงสร้างของแผนงาน กระทำโดยยึดถือวัตถุประสงค์ระดับต่างๆ ที่กำหนดไว้ แผนงานที่จัดทำจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระดับสูงแผนงานรองที่จัดทำจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับกลาง และงาน/โครงการที่จัดทำจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระดับต้น

การจัดทำส่วนประกอบของงาน/โครงการ เมื่อได้จัดทำโครงสร้างของแผนงานโดยระบุแผนงาน แผนงานรอง และงาน/โครงการที่จะดำเนินการแล้ว ก็จัดทำกิจกรรมเป้าหมายและทรัพยากรที่ต้องการของงาน/โครงการ เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

การวิเคราะห์งาน/โครงการ (Work plan and project analysis) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละแผนงาน
2. กำหนดทางเลือกต่างๆ (alternatives) ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้
3. ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการดำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก (alternatives)
4. เลือกเอาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง
5. กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร (output target)

สำหรับการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนงานจะต้องกำหนดอย่างแน่ชัด หากจุดมุ่งหมายของแผนงานไม่แน่ชัดก็เป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลสำเร็จของแผนงานได้

3.2.3 การแปลแผน (programming) จะต้องดำเนินการดังนี้

1. กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ กำลังคน วัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
2. เมื่อได้กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้แล้วจะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายของการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงระดับของเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี (annual output)
3. พยากรณ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (output) และค่าใช้จ่าย(costs) ซึ่งจะเกิดขึ้นในแต่ละปีในช่วงเวลาหนึ่งข้างหน้า

3.2.4 การจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวางแผน ในการวางแผนนั้นจำเป็นจะต้องมีการประมาณการงบประมาณแต่ละปี ที่มีโอกาสจะเป็นไปได้ในระยะเวลาของแผนพัฒนาด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย

ที่มีโอกาสจะเป็นไปได้ มิฉะนั้นอาจมีการวางแผนที่กำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่างบประมาณจะสนับสนุนได้ในแต่ละปี หรืออีกนัยหนึ่งคือแผนที่วางไว้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปี เนื่องจากกิจกรรมเป้าหมายและงบประมาณที่จัดทำในระบบวางแผนพัฒนานั้น เป็นการประมาณการสำหรับดำเนินงานในระยะเวลา 5 ปี และในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ ภาวะการณ์ต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล ความสามารถในการบริหารทรัพยากรของส่วนราชการ (Absorptive capacity) ภาวะทางการคลัง วงเงินงบประมาณ ระดับราคา/สินค้าหรือบริการ ความจำเป็นและความเหมาะสมของงาน /โครงการ รวมทั้งลำดับความสำคัญของงาน /โครงการ และกิจกรรม ฉะนั้นในการจัดทำงบประมาณประจำปี นอกจากจะคำนึงถึงแผนที่วางไว้แล้วยังจะต้องนำปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวเข้าไปประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ที่เป็นจริงและความจำเป็นในปีที่จะใช้จ่ายงบประมาณด้วย

3.2.5 การประเมินผล (Evaluation) เมื่อได้มีการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนและหน่วยงานได้ปฏิบัติงานไปแล้วก็จำเป็นที่จะต้องทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และมีอุปสรรคประการใดที่จำเป็นต้องแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลยังมีประโยชน์ในการบ่อนแนวความคิดการปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรและการขุดเลิกงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ไม่ได้ผลหรือหมดความจำเป็นด้วย การประเมินผลจึงมีส่วนในการสนับสนุนให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน คือ การเชื่อมโยง วิธีการกิจกรรม (means) กับวัตถุประสงค์อย่างมีลักษณะครอบคลุม (comprehensive) มีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ซึ่งทำให้การจัดทำงบประมาณและการประเมินผลงานมีความกระชับ และเอื้ออำนวยต่อการเปรียบเทียบประสิทธิผลของโครงการด้วย นอกจากนี้ผลพวงจากการนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้ก็คือ การนำการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ทั้งในระดับมหัพภาคและจุลภาค และการวางแผนงบประมาณในระยะยาวซึ่งแนวคิดเหล่านี้ยังได้รับการนำมาใช้ในการปฏิรูประบบงบประมาณในสมัยปัจจุบันด้วย

3.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

3.4.1 ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างของงบประมาณกับโครงสร้างองค์กร และนี่เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานซึ่งส่งผลให้ขาดความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ (ownership) และขาดความรับผิดชอบ (accountability)

3.4.2 การใช้ประโยชน์จากเทคนิควิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล (rational methods) เช่น การคิดต้นทุนและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมของรัฐบาลเพราะวัตถุประสงค์และกิจการที่ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่ยังขาดความเชื่อมโยงกัน และมีลักษณะที่ไม่ได้มุ่งเน้นกำไรแบบธุรกิจ

3.4.3 งบประมาณแบบแสดงแผนงานมีการพิจารณาเฉพาะมิติด้านเศรษฐศาสตร์ของงบประมาณ แต่ไม่มีการคำนึงถึงมิติทางการเมืองในกระบวนการงบประมาณ จากมุมมองทางการเมือง (political perspective) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีเหตุผลและที่สมบูรณ์ขององค์กรโดยไม่มีการโต้แย้งเลยเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและเป็นเพียงภาพมายาเท่านั้น วัตถุประสงค์และกิจกรรมของรัฐบาลเป็นเรื่องของการ

ประนีประนอมระหว่างค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้มีการกล่าวถึงอย่างเพียงพอในแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

3.4.4 เทคนิคการวิเคราะห์ด้านต้นทุนและผลประโยชน์ต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมากต้องมีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ มีการปรับข้อมูลให้ถูกต้องและทันเวลาซึ่งเป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมาก แม้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่อาจจะช่วยให้การจัดการกับข้อมูลที่มีปริมาณมากได้ แต่หลายประเทศก็ยังประสบปัญหาการบริหารจัดการกับข้อมูล โดยเฉพาะถ้าแหล่งข้อมูลต้องมาจากหลายหน่วยงานประเทศไทยได้เริ่มนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้ตั้งแต่ปี งบประมาณ พ.ศ.2525 เป็นต้นมา และเนื่องจากเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับการพิจารณางบประมาณของประเทศไทยฝ่ายการเมืองในอดีตยังให้ความสำคัญรายละเอียดรายการใช้จ่าย ฉะนั้น ประเทศไทยจึงยังคงใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานจนถึงปี งบประมาณ พ.ศ. 2546 ได้เริ่มนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน

4. ระบบงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงิน (Incremental Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่อาศัยงบประมาณและรายจ่ายจริงปี ก่อนเป็นเกณฑ์ในการขอและการพิจารณางบประมาณเพิ่ม เช่น ปีนี้ได้รับงบประมาณเท่าไร ควรจะของบประมาณปีหน้าเพิ่มเท่าไรหรือปีนี้ให้งบประมาณเท่าไรรายจ่ายจริงปีก่อนเป็นเท่าไรปีหน้ามีเป้าหมายการปฏิบัติงานเพิ่มเท่าใด สมควรจะได้รับงบประมาณเพิ่มเท่าไร ซึ่งโดยสรุปแล้วทั้งในด้านการขอและการจัดสรรงบประมาณจะพิจารณาแต่ในด้านเพิ่มงบประมาณ โดยอาศัยปีที่แล้วเป็นเกณฑ์งบประมาณ ระบบนี้จัดทำได้ง่าย แต่มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ เป็นเหตุให้วงเงินงบประมาณที่ขอและได้รับจัดสรรมีแนวโน้มสูงเกินสมควร เพราะขาดการพิจารณาโดยต้องแก้วงงบประมาณที่เคยได้รับไปนั้นมากหรือน้อยเกินไป สำหรับการปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่แล้วมาได้ผลดีหรือไม่สมควรสนับสนุนงบประมาณมากขึ้นหรือลดลงจากปีก่อน นอกจากนี้ จุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการพิจารณาตัดงาน / โครงการที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือหมดความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานต่อไปแล้วทำให้มีงาน/โครงการต่างๆ จำนวนมาก ที่สมควรจะยุบเลิกไปแล้วแต่กลับยังได้รับงบประมาณดำเนินงานต่อไปเรื่อย ๆ จึงเป็นระบบงบประมาณที่ไม่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

5. ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-based Budgeting) ในปลายทศวรรษที่ 1970 ได้มีการทดลองนำระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์มาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบงบประมาณแบบเพิ่มยอดจากงบประมาณปีก่อน (incremental budgeting) ระบบงบประมาณนี้จะพิจารณางบประมาณจากฐานศูนย์โดยมิได้ยึดถืองบประมาณที่ได้ในปีที่แล้ว และปีนี้เป็นหลัก แต่พิจารณาจากความจำเป็นและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานจริง ๆ

5.1 แนวคิดและหลักการของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ ในระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์เป็นแนวคิดที่มีการผสมผสานการวางแผนและการงบประมาณเข้าไปในกระบวนการจัดการ เช่นเดียวกับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน เพื่อช่วยในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดทำงบประมาณที่ไม่ให้ความสำคัญแก่รายการหรือแผนงานที่เคยได้รับงบประมาณในปีที่ผ่านมาแล้ว แต่จะพิจารณาแผนงานทุกแผนงานที่ของงบประมาณอย่างละเอียดเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำงบประมาณทุกปี

5.2 การดำเนินการภายใต้ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์จะต้องมีการกำหนดงานที่จะทำ (Job) หรือกิจกรรมหลักของหน่วยงานต่างๆ แล้วดำเนินการตามขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 จัดทำชุดงานเพื่อตัดสินใจ (Decision package) ซึ่งจะใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจ ในการจัดสรรงบประมาณ โดยมีข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของงานที่จะทำ หรือกิจกรรม
2. ทางเลือกที่จะดำเนินงาน เช่น การสำรวจวิจัยสถานภาพของครุมีทางเลือกที่จะทำหลายทางคือ ให้ส่วนกลางสำรวจ ขอให้มหาวิทยาลัยช่วยดำเนินการหรือให้ ศึกษานิเทศดำเนินการให้ เป็นต้น โดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้และประหยัด
3. จัดทำระดับความพยายาม (ระดับปริมาณหรือคุณภาพที่กำหนดว่า จะทำให้ได้) และค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งกำลังคนที่ต้องการในการดำเนินงาน หลังจากได้เลือกทางเลือก ดังกล่าวในข้อ (2) แล้ว เช่น ในการสำรวจสถานภาพครุ จะสำรวจครุในระดับใดบ้าง เช่นระดับ 3, 4 หรือ 5 รวมทั้งจำนวนครุที่จะทำการสำรวจ เป็นต้น และคำนวณค่าใช้จ่ายและกำลังคนแยกตามระดับความพยายามเหล่านี้
4. ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่จะได้รับและผลที่จะเกิดหากงานหรือกิจกรรมไม่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ

5.2.2 จัดลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อตัดสินใจ เพื่อที่จะให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยพิจารณาเปรียบเทียบชุดงานเพื่อตัดสินใจที่ได้จัดทำและเสนอผู้บังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้นงบประมาณ ฐานศูนย์สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by objective) และมีประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจและกิจการที่หมดความจำเป็นแล้วหรือไม่คุ้มค่าที่จะทำ ซึ่งจะแก้จุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงินได้ อย่างไรก็ดี การทำงานงบประมาณฐานศูนย์นี้ต้องใช้เวลาของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง ทั้งในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ และการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งยากกว่าการทำงานงบประมาณแบบเพิ่มยอดเงินมาก ฉะนั้นหากไม่สามารถทำ งบประมาณฐานศูนย์ได้ทั้งองค์การก็ควรจะใช้หลักการนี้ในการวิเคราะห์งานหรือกิจกรรมซึ่งไม่แน่ใจในความจำเป็น ความคุ้มค่า และความเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อตัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมซึ่งปรากฏอยู่ในงบประมาณของปีก่อนๆ ออกเสีย

5.3 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ คือช่วยทำให้การวางแผนและการควบคุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกกิจกรรมจะได้รับการกำหนดให้ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ซึ่งทำให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีระบบ รวมทั้งช่วยในการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารในระดับต่างๆ ด้วย

5.4 ข้อจำกัดของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณตามแนวคิดของระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ไม่น่าจะคุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับนอกจากนี้การจัดทำงบประมาณแบบฐานศูนย์ยังใช้ออกสารจำนวนมาก และเอกสารก็มีความซับซ้อนมากขึ้นไปในทางปฏิบัติจึงเป็นไปได้เลยที่จะนำระบบงบประมาณแบบนี้มาใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณใหม่ทุกปี ระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ จะได้รับการนำมาเสริมในการวิเคราะห์กับแผนงานเพียงไม่กี่แผนเท่านั้น ดังนั้น รัฐบาลอเมริกาที่ต้องยกเลิกระบบงบประมาณแบบฐานศูนย์ในที่สุด

6. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting : PBB) ระบบผลงานแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ผลงาน (Performance) ตามพันธกิจของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการคิดงบประมาณ ดังนั้น หัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้หรือลงทุนไปกับผลงานอย่างชัดเจนเป็นการใช้ทรัพยากรในการสร้างผลงานที่แท้จริงของหน่วยงาน ระบบงบประมาณระบบนี้จะก่อให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด¹⁴⁹⁰

ทั้งนี้สุเมธ จันทร์เจ็จน ยังได้กล่าวอีกว่า การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากแบบแสดงแผนงาน (Programmer budgeting) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting : PBB) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน) เพื่อเกื้อหนุนภารกิจของรัฐและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ลักษณะของการจัดทำงบประมาณระบบใหม่จะมีขอบเขตการดำเนินงาน โดยสรุป ดังนี้คือ 1) เน้นพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 2) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐจนถึงหน่วยปฏิบัติ 3) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ 4) มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางอย่างเป็นระบบ และ 5) มีระบบการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้¹⁴⁹¹

จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ กล่าวถึงหลักการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานไว้ดังนี้คือ 1) ลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลางส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ 2) ลดขั้นตอนในการขออนุมัติเบิกจ่าย 3) ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) กระตุ้นเรื่องประสิทธิผลของหน่วยงานให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ 5) กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน บรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือปรับปรุงผลลัพธ์ให้สูงขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม 6) ปรับเปลี่ยนงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ไปสู่แผนงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ 7) เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป 8) ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นตัวชี้้นำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน 9) กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ โดยทั่วไปนิยมใช้ 3 ปีงบประมาณ 10) เลือกระบบผลผลิตที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ 11) เน้นผลผลิต ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความพอใจของผู้รับบริการ การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วย และประสิทธิผล 12) การจำกัดรายจ่ายภายในวงเงินที่จำกัด 13) การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า 14) เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตาม

¹⁴⁹⁰ สุเมธ จันทร์เจ็จน, “คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 82-90.

¹⁴⁹¹ เรื่องเดียวกัน, 92.

ข้อบังคับเป็นไปตามพันธกิจของหน่วยงาน และ 15) ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์¹⁴⁹²

วินสแตนเลย์และสจิวต์-สมิท (Winstanley and Stuart-Smith) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน ไว้ดังนี้คือ 1) การแปลงเป้าหมายขององค์กรลงสู่เป้าหมายของแต่ละคน ทีมงาน หน่วยงาน และ สายงานต่างๆ 2) การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน 3) การผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพในงานขององค์กร พร้อมๆ กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การก่อให้เกิดสไตล์การบริหารแบบเปิดเผย อันจะเกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร 2 ทางระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน 5) การวัดผลหรือประเมินผลงานตามที่ได้ตกลงร่วมกันล่วงหน้าระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และ 6) การบริหารโดยมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งควรใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับ แต่มีได้มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อพัฒนาเงินเดือนอย่างเดียว¹⁴⁹³

บินและทอมสัน (Bean and Thompson) ได้กำหนดแนวทางกระบวนการบริหารองค์กรแบบมุ่งเน้นผลงาน ไว้ดังนี้คือ 1) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายและมีพันธกิจที่ทุกคนมีความเข้าใจ 2) องค์กรจะต้องกระจายเป้าหมายขององค์กรลงในเป้าหมายของแต่ละงาน และแต่ละบุคคลและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และ 3) การทบทวนหรือตรวจสอบผลงาน ในแต่ละครั้งจะต้องมีการแนะนำให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง¹⁴⁹⁴

สำนักงบประมาณได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ สำหรับหน่วยงานนำร่องตามโครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2543 ขึ้น ซึ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้คือ 1) จัดทำนโยบายระดับกระทรวงและกรม โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายในปัจจุบันและอนาคตของหน่วยงาน โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานนี้ขึ้น ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้ได้หรือไม่ หน่วยงานได้ให้บริการอะไรแก่ผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมายหลัก ใครคือ ผู้ที่ได้รับบริการหลักของหน่วยงาน บริการที่ให้นั้นสัมพันธ์กับพันธกิจของหน่วยงานอย่างไรบ้างและประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร 2) ระบุเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจของหน่วยงานกับพันธกิจของกระทรวง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 3) กำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ดัชนีชี้วัด วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรกับผลผลิต ผลผลิตกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย 4) เสนอของบประมาณเป็นวงเงินรวม (Block Grants) โดยก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 15 วัน ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดส่งแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินและแผนการจัดสรรงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณ 3 ชุด โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน/โครงการแต่ละแผนงานในแต่ละงวด ตามระยะเวลาของเงินประจำงวดตลอดปีงบประมาณ เพื่อขอรับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณในการ

¹⁴⁹² จันทรเพ็ญ สวัสดิวงศ์, “ความพร้อมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 25.

¹⁴⁹³ D. Winstanley and K. Stuart-Smith, *The Basis of Performance management* (London :Kogan page, 1996),11.)

¹⁴⁹⁴ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ* (กรุงเทพฯ : เอ็กเซอร์เน็ท, 2545), 59.

เสนอของงบประมาณ ตามระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานนั้น ในระยะแรกเป็นการของงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่อง ซึ่งสำนักงบประมาณได้กำหนดให้มีงบประมาณเป็นวงเงินรวม 4 ด้าน กล่าวคือ 4.1) งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราวและหมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำและค่าจ้างชั่วคราว 4.2) งบดำเนินการ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค 4.3) งบลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการลงทุนได้แก่รายจ่ายที่กำหนด ให้เบิกจ่ายจากหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างและให้หมายความรวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายอื่นใดในลักษณะค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และ 4.4) งบเงินอุดหนุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์ให้จ่ายเพื่อการอุดหนุนภาคเอกชน ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐที่กฎหมายกำหนดให้ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ได้แก่รายจ่ายที่กำหนดให้เบิกจ่ายจากหมวดเงินอุดหนุน 5) อนุมัติเงินประจำงวดเมื่อสำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินและแผนการจัดสรรงบประมาณแล้ว สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณตามวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงานงาน/โครงการและประเภทงบรายจ่าย โดยส่วนราชการไม่ต้องและรัฐวิสาหกิจไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวด เมื่อส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจได้รับการอนุมัติเงินประจำงวดแล้วให้จัดสรรเงินประจำงวดในแต่ละประเภทงบรายจ่ายไปยังหน่วยปฏิบัติตามแผนการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว ยกเว้นรายจ่ายงบบุคลากร โดยให้ระบุสำนักเบิกรวมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลังจังหวัดแล้วแต่กรณี และ 6) ควบคุมการใช้งบประมาณ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานทางการเงิน เมื่อสิ้นระยะเวลาของเงินประจำงวดแต่ละงวดและเมื่อสิ้นปีงบประมาณหนึ่งๆ ให้รายงานสรุปผลต่อสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลางและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในการรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงินนี้ต้องแสดงรายละเอียดของผลผลิต ผลลัพธ์ของงาน/โครงการในแต่ละแผนงาน¹⁴⁹⁵

การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางการพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินไว้ 7 ด้าน หรือเรียกว่า 7 Hurdles ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) การวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์โครงสร้างแผนงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์นำมาจัดทำกรอบงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต การวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานหรือไม่นั้นพิจารณาได้จาก 1.1) ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม 1.2) แผนงบประมาณ

¹⁴⁹⁵ จันทรเพ็ญ สวัสดิวงศ์, “ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 25-27.

ระยะปานกลาง 1.3) การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม 1.4) มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 1.5) การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม 1.6) ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ 1.7) มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน 1.8) ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ และ 1.9) การบริหารจัดการเชิงรุก 2) การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิตที่ได้กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษานั้นต้องกำหนดให้ชัดเจน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ซึ่งจะนำข้อมูลไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ ซึ่งสำคัญในการกำหนดผลผลิตคือ ต้องได้รับการยอมรับจากส่วนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายงบประมาณ และที่สำคัญผลผลิตต้องนำเสนอบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้คือ 3.1) มีพันธกิจและหน้าที่ชัดเจน 3.2) เน้นการผูกพันและการให้คำมั่นร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจ 3.3) ผู้ซื้อมืออาชีพมากขึ้น 3.4) เน้นความประพฤตินิยมจริยธรรม 3.5) มีข้อมูลที่ต้องและทันต่อเวลา 3.6) บุคลากรมีคุณภาพสูง 3.7) การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา 3.8) มีวิธีการที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเพื่อเข้าสู่ตลาด 3.9) การทำสัญญาที่ปลอดภัย 3.10) มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ 4) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่ายเบิกจ่าย และการรายงานทางการเงิน มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง และการตรวจสอบแยก ความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชี แยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อย แยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอด และบันทึก เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้น การเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี สำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างเด่นชัดของการบริหารการเงิน คือ การปรับระบบบัญชี จากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์บัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพของการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารและจัดสรรทรัพยากร ที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือ การบริหารจัดการภายในองค์กร มีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน ในส่วนของระบบบัญชีมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงานรวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าการตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายรอดัด และการบันทึกตัด ค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้นๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลายการควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นภายในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

(Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบ และโครงสร้าง การประเมินและการรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอน และที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงาน ต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบ การรายงานปัจจุบัน คือ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงานและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การรายงาน ทางการเงินเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้แก่ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องทราบถึงผลการดำเนินงานว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหาร การการเงินให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นรายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึง ความสามารถนำพาหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ นอกจากนี้การรายงานทางการเงินเป็นการแสดงถึง ผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ซึ่งได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรรายงานทางการเงินจึงควรให้ข้อมูลทาง บัญชี ซึ่งได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้และค่าใช้จ่าย รวมถึงรายงานกำไร รายงานขาดทุน และ กระแสเงินสด การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินจะช่วยให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินสามารถคาดคะเน เกี่ยวกับกระแส เงินสดในอนาคตได้ว่าเป็นอย่างไร การรายงานผลการดำเนินงานเป็นการเปรียบเทียบผลผลิตที่แล้วเสร็จกับ เป้าหมายผลผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งต้องรายงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน การรายงานผล ควรจัดทำและนำเสนอในรูปแบบของรายงานประจำปี โดยนำเสนอภาพรวมของหน่วยงานนั้นตั้งแต่การปฏิบัติ ตามภารกิจ การเงิน ผลสำเร็จการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ใช้รายงานสามารถประเมินผลอย่างมีเหตุผลถึงการบรรลุ นโยบายรัฐบาล และมีผลสำเร็จที่ต้องการจากการดำเนินงานของส่วนราชการนั้นในส่วนของคุณสมบัติที่ควรเสนอ คือ 5.1) บทสรุปสิ่งที่ส่วนราชการได้เสนอไปแล้ว และผลกระทบจากการดำเนินงาน 5.2) บทสรุปโครงสร้าง องค์กร ผู้บริหาร และแผนภูมิองค์กร 5.3) บทสรุปด้านบุคลากร และ 5.4) รายงานผลการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารทรัพย์สิน เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน การจัดทำ ทะเบียนทรัพย์สิน การประเมินราคาทรัพย์สิน มีการคิดค่าบริการ การใช้ทรัพย์สิน มีการวางแผนการใช้ทรัพย์สิน ที่คุ้มค่า วัตถุประสงค์ของการบริหารสินทรัพย์ คือ การจัดหาและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า การ ป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ การใช้ผิดวิธีหรือขาดการบำรุงรักษาที่ เหมาะสมโดยการควบคุมที่ดี ต้องมีการบันทึกควบคุมอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มี การดูแลการใช้งาน การป้องกันและการจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ แต่ละประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินทรัพย์ (ราคาซื้อ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ซึ่ง สินทรัพย์ เช่น ค่าติดตั้ง ค่าขนส่ง เป็นต้น) ข้อมูลอายุการใช้งานและค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา ตลอดจนอายุการใช้งานของสินทรัพย์นั้นๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน ทั้ง ในด้านการวางแผนการจัดซื้อ การวางแผนบำรุงรักษา การวางแผนการเงิน และการติดตามประเมินผลการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์ ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด ดังนี้คือ 6.1) ประเด็นการพิจารณาการบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย 6.1.1) ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ 6.1.2) มีการกำหนด

ขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน 6.1.3) มีการลงทะเบียนควบคุมทรัพย์สินอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 6.1.4) มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้ทรัพย์สินอย่างเหมาะสม 6.1.5) มีระเบียบและแนวปฏิบัติที่สนับสนุน ให้เกิดการใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่าในทุกพื้นที่ของหน่วยงาน 6.1.6) คำนึงถึงทางเลือกในการเช่าทรัพย์สินแทนการซื้อทรัพย์สิน และ 6.1.7) มีการวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาทรัพย์สิน และการทดแทนทรัพย์สินเดิม โดยคำนึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า และ 6.2) การเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารทรัพย์สิน การจัดการในด้านการบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการคลังได้แจ้งในส่วนราชการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลทรัพย์สินของทางราชการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณจากระบบปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดำเนินการโดย 6.2.1) ทรัพย์สินถาวรที่เป็นครุภัณฑ์ ให้ดำเนินการสำรวจและจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินถาวรทั้งที่จัดซื้อและจัดหามาโดยใช้เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกควบคุมไว้ในทะเบียนครุภัณฑ์ ให้มีข้อมูลครบถ้วนถูกต้องทุกรายการ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับราคาและวันที่ได้รับทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ในการตีราคาทรัพย์สิน เพื่อบันทึกบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ที่ต้องปรับเปลี่ยนตามแผนดังกล่าวข้างต้น ครุภัณฑ์รายการใดไม่สามารถค้นหาหรือระบุราคาซื้อ หรือ ได้มาก็ให้บันทึกควบคุมตัวทรัพย์สินไว้ในทะเบียนให้ครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการตีราคาตามสภาพของตัวทรัพย์สินต่อไป ซึ่งในการตีราคาทรัพย์สินอาจจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ และต้องมีค่าใช้จ่ายในการตีราคา จึงควรค้นหาข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ได้มากที่สุดก่อน และ 6.2.2) ทรัพย์สินที่เป็นที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง โดยปกติจะต้องจดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ หากส่วนราชการมิได้จดทะเบียนไว้หรือมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ก็อาจจะประสานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อขอข้อมูลจากระบบทะเบียนที่ราชพัสดุไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านการบริหารทรัพย์สิน สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดและสถานศึกษา จะต้องควบคุมทะเบียนครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างทุกประเภทให้มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่จะขยายผลให้ครอบคลุมทั่วประเทศต่อไป 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน มีโครงสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน มีการจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจสอบภายในที่ส่วนราชการดำเนินการตรวจสอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้คือ 7.1) การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบในลักษณะของการประเมินผลจากข้อมูลต่างๆ ในอดีต เพื่อทดสอบและให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติทางราชการหรือไม่ ทั้งนี้การตรวจสอบยังเป็นการกระทำเพื่อป้องกันทรัพย์สินสูญหาย ตลอดจนการประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในหน่วยงานที่มีอยู่ โดยปกติการตรวจสอบในลักษณะนี้เป็นการกระทำอย่างมีแบบแผนเป็นทางการและเป็นระบบ ทั้งนี้ข้อมูลทางการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเพื่อการจัดการบริหาร โดยเฉพาะเป็นข้อมูลสำหรับที่ฝ่ายบริหารใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนตัดสินใจ ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงาน และ 7.2) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการสอบทานประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม และผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมการตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นอิสระและเป็นระบบ ด้วย

วิธีการตรวจสอบอันควรและเหมาะสมกับกรณีสอบประเมินผลนั้น ผู้ตรวจสอบจะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่กำลังกระทำและผลกระทบอันเกิดขึ้น จากกรณีที่ปรากฏความเบี่ยงเบนในผลการดำเนินงานนั้นเพื่อ การพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บังเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ฝ่าย บริหารกำหนด การตรวจสอบกิจการในลักษณะดังกล่าว เป็นการสอบถามและประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของการดำเนินงานหรือประสิทธิผล(Effectiveness) ความสามารถในการผลิตหรือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และต้นทุนของการดำเนินการหรือความประหยัดในการใช้ทรัพยากร (Economy) ดังนั้นการตรวจสอบกิจการในลักษณะนี้ จะสนองความต้องการของฝ่ายบริหารที่ประสงค์จะสำรวจตรวจทาน ความมีประสิทธิภาพของระบบงานหรือการตรวจสอบระบบ (System Audit) เพื่อค้นหาข้อบกพร่องและการขาด ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน (Operational Audit) ในบรรดากิจกรรมการต่างๆ ของกิจการ โดยการ วิเคราะห์ ประเมินผล ค้นหา สาเหตุ และแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหาร ขององค์กร และฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้น อันจะช่วยสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพการดำเนินงาน ของกิจการ ได้แก่ การกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารกำหนด ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน เพิ่มผลผลิตและการทำกำไรให้แก่ องค์กร และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการประกอบการเป็นต้น¹⁴⁹⁶

อินสอน บัวเขียว ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของงบประมาณ ไว้ดังนี้คือ 1) หากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเรื่อง งบประมาณอย่างดีแล้ว อาจมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องการความสำเร็จเป็นที่ตั้ง การวางแผนงานต่างๆ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเมื่อเป็นเช่นนี้ พนักงานส่วนใหญ่จะเกิดขี้ขลาด ไม่ปฏิบัติตาม 2) หากการแบ่งหน่วยงาน ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีแล้ว การใช้งบประมาณมาเป็นเครื่องมือเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่เพียงพอ เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วย อาจให้ผลตอบแทนทางด้านรายได้ไม่ทัดเทียมกัน 3) การได้รับงบประมาณไม่เท่ากัน อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้หัวหน้าหน่วยงานมีข้อคิดเห็นไม่เป็นไปในรูปเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดเป็นข้อพิพาทได้ในอนาคต 4) งบประมาณบางครั้งนำมาวัดค่าของการทำงานของผู้ปฏิบัติ เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งอาจทำให้เกิด ความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ และ 5) บางหน่วยงานการใช้ซ้ำมีวงเงินจำกัด แต่เมื่อเห็นว่า งบประมาณยังเหลืออยู่ก็ พยายามใช้ให้มากที่สุด เพื่อว่าปีหน้าหากของงบประมาณมาแล้วอาจถูกตัดได้ เพราะเมื่อมีแล้วไม่ใช่ เกิดผลเสียต่อ กิจการในที่สุด¹⁴⁹⁷

ณรงค์ สัจพัน โรจน์ ได้กล่าวถึงข้อกำหนดและข้อจำกัดของงบประมาณ โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้คือ 1) ด้านการบริหาร ประกอบด้วย 1.1) ผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ ของงบประมาณว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงต้องจัดองค์การและวาง แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ และให้มีการประสานงานในระหว่างหน่วยงานในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นหน่วยข้อมูลกลางในการบริหารงบประมาณขององค์กร จะต้องจัดหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับงานงบประมาณให้เป็นงานที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลในด้านต่างๆ ไว้พร้อม จะต้องจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่

¹⁴⁹⁶ สุเมธ จันทร์เจ็อง, “คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัด เทศบาลในภูมิภาคตะวันตก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาค วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 92-117.

¹⁴⁹⁷ อินสอน บัวเขียว, *สาระสำคัญการบริหารชุมชน* (กรุงเทพฯ : พิราบสำนักพิมพ์, 2537), 173-174.

จำเป็นในการบริหารงานงบประมาณไว้ครบถ้วน เพื่อให้งบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว 1.2) องค์กร ต้องมีบทบาทในการจัดระบบงานและองค์กรให้มีสายบังคับบัญชาในองค์กรให้แน่นอน จัดให้มีการประสานงานกันในหน่วยงาน ในการบริหารงบประมาณโดยเฉพาะงานงบประมาณและงานบัญชี และจัดให้มีองค์กรกลางเป็นศูนย์รวมข้อมูลงบประมาณขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารงบประมาณ การงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกันในด้านข้อมูลที่ใช่ 1.3) เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติดังนี้ คือ ต้องรู้จักและเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และเป็นคนมีเหตุผล ต้องมีประสบการณ์และความรอบคอบ กว้างขวางในด้านต่างๆ อาทิ ด้านนโยบาย ด้านแผนงาน ด้านเศรษฐกิจ ฯลฯ ต้องรู้จักปฏิบัติตัวกับหน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้มีบรรยากาศในการบริหารงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและส่วนรวม 2) ด้านนิติบัญญัติ กระบวนการงบประมาณ ต้องผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติแล้ว จึงประกาศกฎหมายหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ ฉะนั้นฝ่ายนิติบัญญัติจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการงบประมาณอย่างมาก หากฝ่ายนิติบัญญัติเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ย่อมสามารถควบคุมเงินงบประมาณให้ใช้จ่ายไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามหากฝ่ายนิติบัญญัติไม่มีความรอบรู้รอบด้านแล้ว งบประมาณย่อมจะต้องถูกกำหนดและจำกัด ไปสู่จุดที่ไม่พึงปรารถนา และไม่เป็นผลดีต่อประเทศชาติและส่วนรวมในที่สุด 3) ด้านเศรษฐกิจ งบประมาณย่อมถูกกำหนดและจำกัดโดยสภาพเศรษฐกิจของประเทศในขณะนั้นเป็นสำคัญ เพราะเงินรายรับที่จะนำมาใช้จ่ายเป็นงบประมาณรายจ่ายนั้นย่อมขึ้นอยู่กับรายได้ประชาชาติหรือภาวะเศรษฐกิจ ดีหรือเลว ภาวะประเทศชาติร่ำรวยหรือยากจนเป็นสำคัญ 4) ด้านสังคม ลักษณะของสังคมจะเป็นตัวกำหนดและจำกัดงบประมาณอีกเช่นกัน อาทิ อัตราการว่างงาน อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราโจรผู้ร้าย ฯลฯ ย่อมเป็นตัวกำหนดให้รัฐบาลตระหนักว่า ควรจะใช้งบประมาณเพื่อการนี้เป็นจำนวนเท่าไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมด้านต่างๆ และ 5) ด้านอื่นๆ เช่น ข้อกำหนดและข้อจำกัดทางทฤษฎี การต่างประเทศการเมือง กฎหมายและประวัติศาสตร์¹⁴⁹⁸

7.2 การควบคุม

การควบคุมนั้นราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายเป็นภาษาอังกฤษไว้ว่า “Control”¹⁴⁹⁹ และพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “ควบคุม” ว่าเป็นกริยา หมายความว่า ดูแล, กำกับดูแล, ักขัง¹⁵⁰⁰ ดังนั้นเมื่อทำให้เป็นอาการนามจึงสำเร็จเป็นคำว่า “การควบคุม” หมายถึง การดูแล, การกำกับดูแล, การกักขัง นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของคำว่า “การควบคุม (Control)” ไว้ดังนี้คือ ฟาโยล (Fayol) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมหรือการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไป สอดคล้องกับแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อ

¹⁴⁹⁸ณรงค์ สักพันโรจน์, การจัดท่า อนุมัติ การบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์, 2543 : 97-98

¹⁴⁹⁹ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>

¹⁵⁰⁰ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

แก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของและการดำเนินการ¹⁵⁰¹ เทอร์รี่ (Terty) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้โดยถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย¹⁵⁰² ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้¹⁵⁰³ ดูบริน (DuBrin) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือว่า หมายถึง วิธีการและกลไกที่ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานดำเนินตามวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การ¹⁵⁰⁴ เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ¹⁵⁰⁵ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การควบคุม (Control) นั้น หมายถึง กระบวนการที่กระทำเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้หรือไม่

นรินทร์ คำเสมานันท์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการควบคุมไว้ว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับหรือจำกัดวง (The containment function) ให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามแผนงานที่ได้วางไว้ องค์ประกอบของการควบคุม มี 3 ประการดังนี้คือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า ถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับการปฏิบัติงานของทุกคน แต่ในบางครั้งอาจจะเกิดปัญหาได้แก่มาตรฐานบางอย่างไม่สามารถที่จะกำหนดให้เป็นตัวเลขได้ หากแต่จะต้องกำหนดเป็นคำพรรณนา อาจทำให้ขาดความชัดเจนลงไป 2) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายทุกประการ จึงต้องตรวจสอบงานด้านต่างๆ อยู่เสมอ หากมีข้อแตกต่างระหว่างผลงานกับมาตรฐานเกิดขึ้น ก็จะต้องค้นหาสาเหตุกันโดยละเอียด 3) การดำเนินการแก้ไข ซึ่งหากผลงานที่ได้มีข้อผิดพลาดและทราบสาเหตุแล้วผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้นให้ได้ด้วย¹⁵⁰⁶

¹⁵⁰¹Henri Fayol, **General and Industrial Management** (London : Pillman and Sons,1964), 57.

¹⁵⁰²George R. Terry, **Principles of Management** (Howewood, Illinios:Richard, Irwin Inc., 1968), 543.

¹⁵⁰³Edwin B. Flippo, **Management: A Behavioral Approach**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1970), 417.

¹⁵⁰⁴A. J. DuBrin, **Essentials of management** (New York, NY: South-Western College,1994), 364.

¹⁵⁰⁵G. Dessler, **Management, principles and practices for tomorrow's leaders** (New Jersey: Pearson Education, 2004), 366.

¹⁵⁰⁶นรินทร์ คำเสมานันท์, “บทบาทการควบคุมฝ่ายบริหารของนิติบัญญัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2541), 21-22.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้คือ 1) เป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ 2) วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ได้อย่างไร 3) งานมีความก้าวหน้าเพียงใด 4) มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ 5) มีผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด 6) เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรคและป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ 7) เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง¹⁵⁰⁷

วีระศักดิ์ ไกรสังข์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน โดยสรุปไว้ดังนี้คือ 1) เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในองค์กร 2) เพื่อสร้างมาตรฐานในการควบคุมดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินขององค์กรมิให้สูญหายหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม 3) เพื่อรักษาและควบคุมคุณภาพของผลผลิตและหรือบริการให้ได้มาตรฐาน 4) เพื่อให้มีการกำหนดขอบเขตของเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดแก่องค์กร เช่น เมื่อพนักงานขององค์กรเสร็จภารกิจตามคำสั่งแล้ว จะต้องนำรถพร้อมกุญแจเก็บเข้าที่ตามกำหนดไว้ เป็นต้น 5) เพื่อวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามที่ต้องการรับผิดชอบอยู่ 6) เพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร¹⁵⁰⁸

นภาพร ชันชนภา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการควบคุมไว้ดังนี้คือ 1) เป็นการเชื่อมโยงของหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมทางบริหารซึ่งเชื่อมกัน 2) เป็นวิธีการเดียวที่ทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่าเป้าหมายที่วางไว้ได้บรรลุผลหรือไม่ 3) เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผนและการมอบหมายกิจกรรมต่างๆ¹⁵⁰⁹

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้คือ 1) ทางด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ 1.1) ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ 1.2) เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป 1.3) เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ 1.4) เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา 1.5) ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง และ 1.6) เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน และ 2) ทางด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ 2.1) ทำให้ทราบว่าการที่ทำงานนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ 2.2) ทำให้ทราบว่าการที่ทำงานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ 2.3) จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆ เพียงใดหรือไม่ 2.4) วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่ 2.5) ช่วยให้เห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และ 2.6) เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน¹⁵¹⁰

¹⁵⁰⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 420.

¹⁵⁰⁸ วีระศักดิ์ ไกรสังข์, “การควบคุมงานก่อสร้างของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 6.

¹⁵⁰⁹ นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 264-265.

¹⁵¹⁰ ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : พิกษ์อักษร, 2529), 127.

จุมพล นิมิพานิช ได้กล่าวถึงหลักการในการควบคุมงานไว้ดังนี้คือ 1) การควบคุมจะต้องสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (Control System) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน 2) การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน (Deviation) หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้นจะต้องสามารถชี้แนะแนวโน้มเบี่ยงเบนต่างๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงๆ 3) การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า (Foresight) หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กล่าวคือผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคในการควบคุมซึ่งจะทำให้ตนสามารถคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้ 4) การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน กล่าวคือบอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ 5) การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่อาจแสดงปริมาณที่ใช้วัด เช่น ชั่วโมงการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น 6) การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น (Flexibility) กล่าวคือ ระบบการควบคุมสามารถนำไปใช้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน หรือสถานการณ์ เช่น งบประมาณประจำปีที่กำหนดออกมาในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและการจัดซื้อเอาไว้แน่นอน ยอดรายการเหล่านี้ได้จากการคาดคะเน ในทางปฏิบัติอาจเพิ่มหรือลดลงได้ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับปรุงยอดรายการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง 7) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ (Organization structure or pattern) โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุมคือการดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ คือจุดที่จะต้องได้รับความพึงเล็ง ฉะนั้นถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้าง ก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว 8) การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (Economical) การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม 9) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ (Understandable) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน (Break-even - point) และ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer) และ 10) การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้องหรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร¹⁵¹¹

สมโภชน์ นพคุณ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบการควบคุมงานที่ดีและเครื่องมือสำคัญที่นักบริหารควรนำมาใช้ในการควบคุมงานไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน 2) กำหนดผลงานที่ควรจะทำสำเร็จเป็นระยะๆ จนขั้นสุดท้ายบรรลุเป้าหมายได้ครบถ้วน 3) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 4) แผนปฏิบัติการควรเป็นแผนที่สมบูรณ์

¹⁵¹¹จุมพล นิมิพานิช, “การประสานและการควบคุม,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร เล่มที่ 2 หน้าที่ 8-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532), 311-312.

และปฏิบัติได้จริง 5) มีระบบจัดเก็บข้อมูลและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และ 6) ระบบการควบคุมงานทั้งหมดควรปรับให้ยืดหยุ่นได้ตามสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป¹⁵¹²

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ คือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน และ 3) นิัยการทำงาน และวินัย รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน¹⁵¹³

ศิริวรรณ พูลสมบัติ ได้จำแนกการควบคุมตามลักษณะเวลาที่ดำเนินการควบคุมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมล่วงหน้า (predictive control) หมายถึง การควบคุมซึ่งสามารถดำเนินการได้ก่อนที่เหตุการณ์จริงจะเกิดขึ้น 2) การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น (concurrent control) หมายถึง การควบคุมซึ่งสามารถชี้ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขณะปฏิบัติ การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้นจึงช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้เป็นอย่างมาก 3) การควบคุมหลังเหตุการณ์ (historical control) หมายถึง วิธีการควบคุมหลังจากเหตุการณ์นั้นๆ ได้เกิดขึ้นไปแล้ว ถึงแม้การควบคุมโดยวิธีนี้จะมีลักษณะเป็นวัฏหาล้อมคอกแต่ก็ให้ประโยชน์เป็นอันมากแก่ผู้บริหารที่จะศึกษา วิเคราะห์และทบทวนการดำเนินงานต่างๆ ที่ผ่านมามีจุดบกพร่องหรือปัญหาอย่างไร จะป้องกันแก้ไขมิให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไรหรือจะพัฒนาการดำเนินงานที่อาจจะได้อยู่แล้วให้ดีขึ้นอีกได้อย่างไร โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขหรือผลการดำเนินงานจากอดีต¹⁵¹⁴

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวถึงประเภทของการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมทางตรง (direct control) ได้แก่ การตรวจสอบโดยตรง การสังเกต ส่วนบุคคลหรือการสืบสวนจากข้อมูลทางสถิติเช่น การใช้เวลาทำงาน และ 2) การควบคุมทางอ้อม (indirect control) ได้แก่ การตั้งเกณฑ์การปฏิบัติ เช่น การกำหนดงบประมาณใช้จ่าย หรือการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น¹⁵¹⁵

นภาพร ชันธนาภา ได้กล่าวถึงประเภทของการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมก่อนล่วงหน้า (Precontrol or Feed forward) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันกระบวนการเพื่อความเป็นไปตามแผนหรือไม่ ต่อจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตหรือกระบวนการ 2) การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมระหว่างดำเนินงานอยู่ หรือขณะที่กิจกรรมกำลังดำเนินอยู่ 3) การควบคุมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Control) เป็นการควบคุมภายหลังจากที่การกระทำได้เกิดขึ้นแล้ววัดผลผลิต (output)

¹⁵¹² สมใจ ลักษณ์, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547), 51.

¹⁵¹³ พนัส หันนาคินทร์, การศึกษาของไทย (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 52.

¹⁵¹⁴ ศิริวรรณ พูลสมบัติ, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 42-43.

¹⁵¹⁵ พนัส หันนาคินทร์, การศึกษาของไทย (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 51.

ของกระบวนการและการใช้วิธีการแก้ไขในระบบหรือปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต (input) น้อยเมื่อเทียบกับกำลังงานทั้งหมด¹⁵¹⁶

พงษ์ศักดิ์ วีระศิริ ได้จำแนกการควบคุมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงาน มีการทำนายผลไว้ล่วงหน้า และแก้ไขในขณะที่ดำเนินงาน โดยมีการวัดเป็นระยะๆ ว่างานนั้นเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ โดยไม่ต้องรอให้งานนั้นเสร็จสิ้นลงหากผลของการวัด หรือประเมินผลว่าไม่เป็นตามที่ คาดการณ์ไว้ ก็จะรีบดำเนินการแก้ไขก่อนที่งานนั้นจะเสร็จสิ้นลง 2) การควบคุมแบบยอมรับหรือปฏิเสธ เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงานเช่นกัน แต่แตกต่างจากการควบคุมประเภทแรกในแง่ที่ว่า งานจะต้องได้รับการยอมรับก่อนจึงจะดำเนินการขั้นตอนต่อไป หากปฏิเสธหรือไม่ได้รับการยอมรับงานจะดำเนินการต่อไปไม่ได้เลย และ 3) การควบคุมภายหลังการดำเนินการ เป็นการควบคุมหลังการดำเนินการเสร็จสิ้นลงแล้ว กล่าวคือ จะมีการวัดผลหรือประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานเมื่อดำเนินงานสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อจะพิจารณาข้อบกพร่องสาเหตุที่ไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนได้ ทั้งนี้ได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการดำเนินการครั้งต่อไปมิให้ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้¹⁵¹⁷

วีระศักดิ์ ไกรสังข์ ได้จำแนกการควบคุมงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมด้านปริมาณงาน (Quantity of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตสับประรดกระป๋องให้ได้วันละ 5,000 กระป๋อง และจำหน่ายให้ได้ปีละ 1 ล้านกระป๋อง เป็นต้น 2) การควบคุมด้านคุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงคุณภาพว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ 3) การควบคุมด้านเวลา (Time of Complete Work) เป็นการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายหรือบริการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานด้วย เช่น การผลิตได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และบุคลากรมาทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มาสายหรือหนึ่งงานบ้างหรือไม่ และ 4) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost of Work) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กร หรือหน่วยงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริการและโฆษณา เป็นต้น¹⁵¹⁸

พิทฟิลด์ (Pitfield) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การคัดข่าวสารที่ได้รับกลับมา

¹⁵¹⁶ นภาพร ชันธนาภา, การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 265.

¹⁵¹⁷ พงษ์ศักดิ์ วีระศิริ, “พฤติกรรมกรรมการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543), 18-19.

¹⁵¹⁸ วีระศักดิ์ ไกรสังข์, “การควบคุมงานก่อสร้างของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553),

จากผลการเปรียบเทียบ และ 4) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน¹⁵¹⁹ กรีนวูด (Greenwood) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายของการควบคุมงาน ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีวัตถุประสงค์หลักเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือแนะนำในการดำเนินงานหรือวางแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง 2) กำหนดเกณฑ์การควบคุมงานและมาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์การควบคุมงาน หมายถึงมาตรฐานของงาน สถิติข้อความจริง ข่าวสาร และอัตราส่วนต่างๆ ที่จะพึงใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการควบคุมงาน 3) เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เป็นการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 4) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลงานที่ได้ปฏิบัติจริงแล้ว จึงดำเนินการพิจารณาหาทางแก้ไขหรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด¹⁵²⁰ โรบบินส์ (Robbins) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการควบคุมไว้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตลอดจนหาทางแก้ไขความเบี่ยงเบน ก่อนที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทราบผลการปฏิบัติงานได้จาก การสังเกตการณ์ด้วยตนเอง จากรายงานในรูปสถิติ หรือการรายงานด้วยวาจา จากการประชุมปรึกษาหารือทั้งที่เป็นกลุ่มหรือรายงานเป็นรายบุคคล หรือจากรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร 2) การเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ การเปรียบเทียบ เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพิจารณาว่าความแตกต่างดังกล่าวมีนัยสำคัญหรือไม่ หากมีความแตกต่างมาก ผู้บริหารต้องหาสาเหตุและทำการแก้ไขต่อไป 3) เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขสิ่งผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน การจัดการแก้ไขนั้นถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือการดำเนินการโดยผู้บริหารซึ่งมีทางเลือกในการดำเนินการ 3 ทาง คือ ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และ ทบทวนมาตรฐาน¹⁵²¹ นีรันดร์ คำสมานันท์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า กระบวนการของการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดตั้งมาตรฐาน 2) การวัดผลงาน 3) ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 4) ดำเนินการแก้ไข¹⁵²² ซึ่งกระบวนการของการควบคุมดังกล่าวสามารถนำเสนอแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

¹⁵¹⁹Ronald R. Pitfield, **Business Organization** (Plymouth : Macdonald and Evans Limited, 1977), 416.

¹⁵²⁰สมพงษ์ เกษมสิน, **การควบคุมงานการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 270.

¹⁵²¹S. P. Robbins, **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications** (Upper Saddle, NJ: Allyn and Bacon.,1998), 376-383.

¹⁵²²นีรันดร์ คำสมานันท์, “บทบาทการควบคุมฝ่ายบริหารของนิติบัญญัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2541), 22.



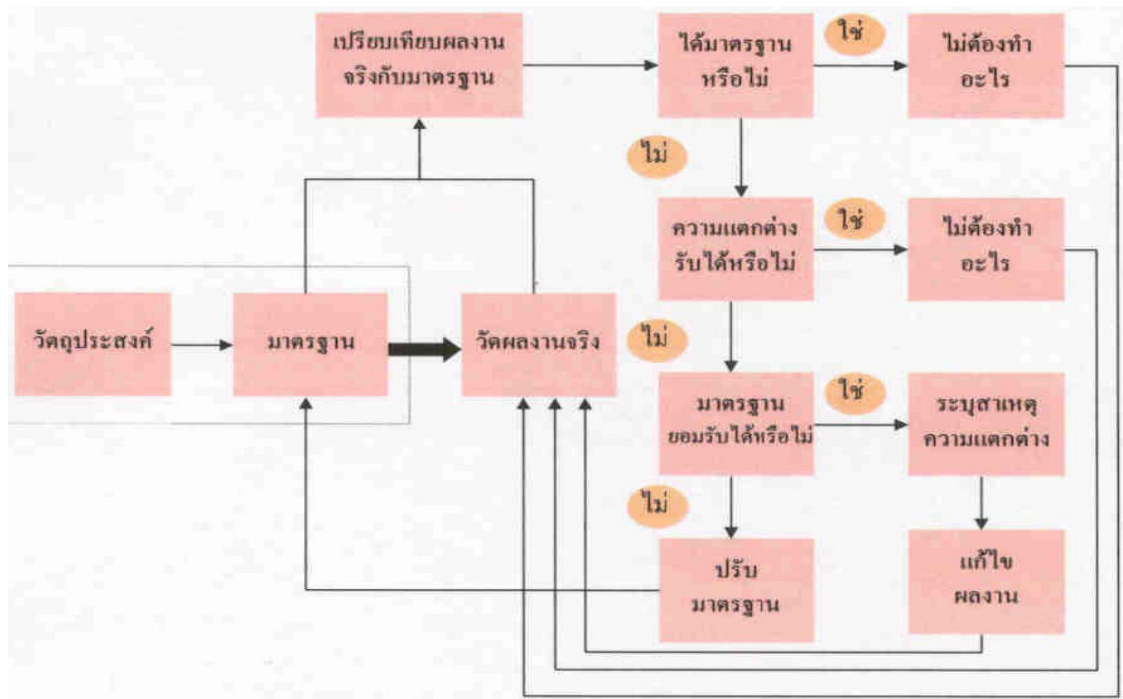
แผนภูมิที่ 44 แผนภูมิแสดงกระบวนการควบคุมและผลที่ได้จากระบบการควบคุม

นภาพร ชันชนภา ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการควบคุม (The Control Process) ประกอบด้วย 3 ส่วนที่แยกกันอย่างชัดเจน ได้แก่ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานจริง (measuring actual performance) 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน (comparing actual performance against a standard) 3) การดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน (taking managerial action to correct deviations or in adequate standards)¹⁵²³ และได้อธิบายถึงกระบวนการควบคุมไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์การปฏิบัติงาน และจุดที่เลือกใน โปรแกรมการวางแผนทั้งหมด ซึ่งมีสัญญาณบอกว่าควรจะไปตรวจสอบว่ามีการดำเนินการอย่างไร โดยไม่ต้องเฝ้าดูทุกๆ ขั้นตอน 2) การวัดการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานเหล่านี้ โดยการมองดูไปข้างหน้าเพื่อดูว่าการดำเนินงานใดที่เบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด จะได้มีการตรวจสอบล่วงหน้า (และสามารถหลีกเลี่ยงโดยใช้การกระทำที่เหมาะสม) และ 3) การแก้ไขการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเหล่านี้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานและหน้าที่ขององค์กร¹⁵²⁴ ทั้งนี้ นภาพร ชันชนภา ยังได้สรุปการตัดสินใจทางการบริหารในกระบวนการควบคุมไว้ด้วยแผนภูมิ ดังต่อไปนี้



¹⁵²³ นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 264.

¹⁵²⁴ เรื่องเดียวกัน, 265.



แผนภูมิที่ 45 แผนภูมิแสดงการตัดสินใจทางการบริหารในกระบวนการควบคุม
ที่มา: นภาพร ชันชนกา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545, 264.

นภาพร ชันชนกา ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบของมาตรฐานที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็นประเภทได้ ดังนี้คือ 1) มาตรฐานกายภาพ (Physical Standards) การวัดที่ไม่เกี่ยวกับทางการเงิน ซึ่งเป็นการวัดในระดับปฏิบัติการ เช่น ชั่วโมงแรงงานต่อหน่วย หรือผลที่ได้รับหรือคุณภาพ เช่น ความยากลำบาก หรือความอดทน 2) มาตรฐานต้นทุน (Cost Standards) การวัดทางการเงินใช้กับการเป็นปกติในระดับการปฏิบัติการ เช่น ต้นทุนทางตรง/ทางอ้อมต่อหน่วย และต้นทุนขายต่อหน่วยของการขาย 3) มาตรฐานเงินทุน (Capital Standards) การวัดทางการเงินใช้กับสิ่งที่เป็นกายภาพ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และอัตราส่วนอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ส่วนใหญ่มักบ่งบอก 4) มาตรฐานรายได้ (Revenue Standards) มูลค่าทางการเงินที่เกี่ยวกับการขาย เช่น ยอดขายต่อลูกค้า รายได้ต่อจำนวนไมล์ที่โดยสาร และยอดขายต่อหัวในเขต พื้นที่หนึ่ง 5) มาตรฐานโปรแกรม (Program Standards) เช่น โปรแกรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 6) มาตรฐานที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Standards) มาตรฐานที่ไม่สามารถแสดงออกได้ทางกายภาพหรือการวัดทางการเงิน เช่น ความจงรักภักดีของหัวหน้างานที่มีต่อจุด มุ่งหมายของบริษัท และ 7) เป้าหมายที่เป็นมาตรฐาน (Goals as Standards) หมายถึง การให้ความหมายที่ชัดเจน¹⁵²⁵

ในกระบวนการควบคุมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้น สมใจ ลักษณะ ได้อธิบายขยายความในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

¹⁵²⁵ เรื่องเดียวกัน, 266.

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คำว่ามาตรฐาน หมายถึง สภาพหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมดีงามตามเกณฑ์ทางหลักวิชาหรือทฤษฎีที่รองรับ อาทิเช่น มาตรฐานเชิงระบบการทำงาน ได้แก่

1.1 มาตรฐานผลผลิต (Product Standard) คือ สินค้าที่ผลิตออกจำหน่ายภายใต้ชื่อ เครื่องหมายการค้า จะต้องมียุคสมบัติหรือคุณลักษณะที่ถูกต้องตามเกณฑ์ของขนาด น้ำหนัก สี ส่วนประกอบความสามารถในการใช้งาน เป็นต้น

1.2 มาตรฐานกระบวนการ (Process Standard) คือ กระบวนการผลิตสินค้าจะต้อง สอดคล้องกับแบบแผนการผลิตที่ได้รับการรับรองไว้แล้ว กระบวนการจะต้องผ่านขั้นตอนทุกขั้นตอน อย่างถูกต้อง ผลการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนต้องสมบูรณ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของการทำงานในแต่ละขั้นตอนก่อนการส่งต่อไปยังขั้นตอนต่อไป

1.3 มาตรฐานปัจจัยนำเข้า(Input Standard) คือ คุณสมบัติของวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ ต่างๆ จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและมีคุณภาพสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน และ บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้ตรงตามกำหนดเวลาอย่าง ครบถ้วน ส่วนงบประมาณนั้นจะต้องมีความเพียงพอในการใช้จ่ายในแต่ละด้าน รวมทั้งมีกระบวนการ เบิกจ่ายที่สะดวกรวดเร็วตามกำหนดเวลาตามเงื่อนไขของแผนงาน และกำหนดเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ประกอบการทำงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อความคุ้มค่าในการใช้งานด้วย

2. การประเมินผลงานจริงเทียบกับมาตรฐาน คือ การนำข้อมูลที่พบจากการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามมาตรฐานเพื่อระบุสิ่งที่ตรง ครบถ้วน สอดคล้องกับมาตรฐานและระบุสิ่งที่ ต่ำกว่ามาตรฐานในแง่ที่ผลจากการปฏิบัติงานไม่ตรงไม่ครบถ้วน หรือไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้



มาตรฐาน	ผลงาน	ผลการประเมิน
ผลผลิตและบริการ - กำหนดปริมาณ - กำหนดคุณภาพ - ระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติให้แล้วเสร็จ กระบวนการ - การปฏิบัติที่ควรเป็นไปตามขั้นตอน - ตามกรอบเวลาในแผน ปัจจัย - แผนการจัดการและการใช้ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์งบประมาณและเทคโนโลยี	- ผลเชิงปริมาณ - ผลเชิงคุณภาพ - ระยะเวลาที่ใช้จริง - สิ่งที่ปฏิบัติได้ในแต่ละขั้นตอนในช่วงเวลาต่างๆ - ผลการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนแต่ละช่วงเวลา - การจัดหาและการใช้ทรัพยากรที่เป็นจริง	- ระบุผลที่ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และระยะเวลา - ระบุผลที่ไม่ครบถ้วนบกพร่องในด้านปริมาณหรือคุณภาพหรือระยะเวลา - ระบุสิ่งที่ปฏิบัติได้ตามขั้นตอนและตามกำหนดเวลารวมถึงผลที่ได้ครบ และตรง - ระบุสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ตามขั้นตอน ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและผลที่ได้รับต่ำกว่าเกณฑ์ - ระบุการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่เป็นไปตามแผน - ระบุการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่ไม่เป็นไปตามแผน

ตารางที่ 6 ตารางแสดงการเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลการประเมิน

ที่มา : สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547), 49.

จากตารางจะเห็นได้ว่า ผลที่ได้จากการประเมินผลงานจริงเทียบกับมาตรฐาน จะได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณประโยชน์แก่การบริหารจัดการขององค์กร และสามารถนำไปใช้เพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

3. การนำผลการประเมินมาพัฒนา จากการประเมินเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่ทำให้ได้ข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งจะช่วยให้เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงจะมุ่งตรงต่อระบบงานที่มีการปฏิบัติได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีแนว ในการพัฒนาปรับปรุง ดังต่อไปนี้

3.1 ค้นหาปัญหาที่แท้จริงขององค์กร โดยนำผลการประเมินที่ระบุข้อบกพร่องและจุดอ่อนของระบบปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตที่ควรแก้ไข เพื่อไม่ให้มีข้อบกพร่องและจุดอ่อนอีกต่อไป

3.2 การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาจะมุ่งตรงไปที่มาตรฐาน และนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการทำงาน เมื่อมีเป้าหมายเชิงมาตรฐานแล้ว จะตามมาด้วยการปรับเปลี่ยนการจัดการ และการใช้ปัจจัย ปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงผลผลิตเชิงปริมาณ และปรับปรุงผลผลิตเชิงคุณภาพควบคู่กันไป

3.3 การพัฒนาบุคคลและกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรง เช่น กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ ออกแบบสินค้า กลุ่มคนที่รับผิดชอบเทคโนโลยีสมัยใหม่ กลุ่มคนที่รับผิดชอบการบริหาร งบประมาณการบัญชี และการตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในจุดที่เป็นจุดอ่อน จะ เป็นการพัฒนาที่เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การพิจารณาความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุง โดยอาจนำมาเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมและเรียนรู้เพิ่มเติม ในอันที่จะ นำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อองค์กร¹⁵²⁶

วีระศักดิ์ ไกรสังข์ ได้อธิบายถึงกระบวนการควบคุมงาน(Process of control) ไว้ว่า กระบวนการควบคุมงานจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ 1) การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมงานหมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเช่น องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเริ่มตั้งแต่ 8.30 น. ถึง 16.30 น. เป็นต้น สำหรับมาตรฐาน หมายถึง แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้วัดและเปรียบเทียบผลงานหรือผลิตผลได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น พนักงานพิมพ์ดีดควรจะมีพิมพ์หนึ่งคือได้วันละ 15 หน้า จำนวน 15 หน้าเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นอาจใช้มาตรฐานนี้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดในหน่วยงานได้ เช่น พนักงานพิมพ์ดีดมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ข้างต้น คือ 8.30 น. – 16.30 น. แล้วพิมพ์ดีดได้กี่หน้า ถ้าพิมพ์ไม่ทันปริมาณงานมากเกินไป หน่วยงานอาจอนุมัติให้เพิ่มพนักงานได้ เป็นต้น 2) มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป เช่นนับว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งคนปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมง หรือต่อวัน การก่อสร้างสำเร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ 3) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น และต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงาน และหาทางแก้ไข 4) การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลงานที่วัดได้ อาจเทียบเป็นตัวเงินว่าสูงกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นมูลค่าเท่าใด บางกรณีอาจไม่สามารถกำหนดมูลค่าของผลงานที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานได้ ก็ใช้วิธีประเมินว่าดี พอใช้ หรือใช้ได้ และ 5) ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง หมายถึงกรณีการปฏิบัติงานนั้นมีได้เป็นไปตามเกณฑ์ และหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยพิจารณาค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุเหล่านั้น¹⁵²⁷

¹⁵²⁶ สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพฯ : พิมพ์การพิมพ์, 2547), 45-49.

¹⁵²⁷ วีระศักดิ์ ไกรสังข์, “การควบคุมงานก่อสร้างของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 8-9.

นภาพร ชันชนภา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางในการออกแบบระบบการควบคุม ไว้ดังนี้คือ 1) Market Control เป็นแนวทางที่เน้นการใช้เครื่องมือทางการตลาดภายนอกในการกำหนดมาตรฐานที่นำไปใช้ใน ระบบการควบคุม ใช้กับกิจการที่สินค้าและบริการมีความชัดเจนหรือมีลักษณะเฉพาะ รวมถึงกิจกรรมที่กำลังเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาด 2) Bureaucratic Control เป็นแนวทางที่เน้นอำนาจหน้าที่ขององค์กรโดยการใช้ผ่านกฎระเบียบทางบริหาร ธรรมเนียม นโยบาย มาตรฐานของกิจกรรม และเครื่องมือทางการบริหารอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้ปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมได้มาตรฐานตามที่ได้อ้างไว้ และ 3) Clan Control เป็นวิธีการออกแบบระบบควบคุมโดยพฤติกรรมของพนักงานถูกกำหนดโดยค่านิยมร่วม ปทัสถาน ธรรมเนียมปฏิบัติ พิธีการ ความเชื่อและวัฒนธรรมขององค์กรอื่นๆ ใช้กับกิจการที่ทำงานเป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว¹⁵²⁸ นอกจากนี้ นภาพร ชันชนภา ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบการควบคุม โดยสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลกระทบ		ข้อเสนอแนะในการควบคุม
ขนาดองค์กร	เล็ก	ไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง Management by Walking around
	ใหญ่	เป็นทางการ บังคับ ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
ระดับตำแหน่งหน้าที่	สูง	หลักเกณฑ์มาก
	ต่ำ	หลักเกณฑ์น้อย ง่ายต่อการวัดผล
ระดับการกระจายอำนาจ	สูง	เพิ่มระดับการควบคุม
	ต่ำ	ลดการควบคุม
ความสำคัญของกิจกรรม	มาก	ควบคุมอย่างใกล้ชิด
	น้อย	ควบคุมอยู่ห่าง อย่างไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 7 ตารางแสดงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบการควบคุม
ที่มา: นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ,2545),268.

ดริคเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจกันทุกคน และทุกฝ่ายในหน่วยงาน 2) การควบคุมจะต้องเป็นไปตามรูปแบบขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ 3) การควบคุมจะต้องแจ้งให้เห็นถึงความผิดปกติ หรือความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานอย่างรวดเร็ว 4) การควบคุมจะต้องยืดหยุ่นได้ตามควร และ 5) การควบคุมจะต้องเป็นไปโดยประหยัด¹⁵²⁹

¹⁵²⁸ นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 263-264.

¹⁵²⁹ Peter F. Drucker, **Management** (New York : Harper & Row., 1974), 498.

นภาพร ชันชนภาได้กล่าวถึงคุณภาพของระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of an effective control system) ไว้ดังนี้คือ 1) มีความถูกต้อง (Accuracy) 2) ทันเวลา (Timeliness) 3) ประหยัด (Economy) 4) ยืดหยุ่นมาก (Flexibility) 5) สามารถเข้าใจได้ (Understandability) 6) มีเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล (Reasonable criteria) 7) คุมจุดสำคัญๆ (Strategic placement) 8) เน้นการควบคุมกิจกรรมที่ขอยกเว้นเป็นกรณีพิเศษ (Emphasis on the exception) 9) ใช้เกณฑ์ในการควบคุมหลายๆ อย่าง (Multiple criteria) และ 10) ต้องมีการแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective action)¹⁵³⁰

ลัดดา สุขปรีดี ได้กล่าวถึงการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างานโดยสรุปไว้ว่า ลักษณะของการควบคุมที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากหัวหน้างานต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน มีความเข้าใจในความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้วยังต้องเป็นผู้พร้อมจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีจัดการกับทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล คือความรู้ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังต้องใช้ความเป็นผู้นำเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของบุคคล ดังกล่าวให้กลายเป็นผลงานที่ดีที่สุดอีกด้วย หัวหน้างานสมัยใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมงานได้ ซึ่งคุณแง่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ที่การเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของการควบคุมงานและรู้จักเปลี่ยนแปลงลักษณะการควบคุมงานแบบเดิมๆ ที่คุ้นเคยให้เป็นการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่หัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้แล้วหัวหน้างานผู้นั้นจะสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากการเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานแบบพื้นๆ เป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน¹⁵³¹

ไพโรจน์ ห่อมณี ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเทคนิคเครื่องมือในการควบคุมงาน ไว้ว่า ในการบริหารงานนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารจะผูกพันกับระบบการควบคุมงานที่ดีและระบบการควบคุมงานที่ดีนั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือควบคุมงานเป็นปัจจัยสำคัญด้วยเครื่องมือควบคุมงาน มีดังนี้คือ 1) ควบคุมด้านปริมาณ เป็นการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ปริมาณการจำหน่ายวิธีการจำหน่าย เพื่อตรวจสอบว่าสินค้าที่ผลิตได้เพียงพอหรือไม่และกระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ปริมาณจำหน่ายมากน้อยเพียงใดอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ปริมาณจำหน่ายสูงขึ้น ซึ่งอาจจะผูกพันไปถึงการตั้งหน่วยควบคุมการจำหน่ายความสามารถในการจำหน่าย และลักษณะของสถานที่จำหน่าย2) ควบคุมด้านคุณภาพของงาน ได้แก่ การรักษาระดับคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการตรวจตราควบคุมให้ผลผลิตของงานที่ออกมาถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานหรือให้เป็นที่น่าพอใจของฝ่ายบริหารและผู้รับบริการ การควบคุมคุณภาพของการผลิตนั้นอาจควบคุมได้หลายประการ เช่น ชนิดและรูปแบบ ส่วนประกอบและสีสันทนของสิ่งผลิตให้ถูกต้องกับมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้การควบคุมคุณภาพของงานก็เพื่อปรับปรุงคุณภาพของ ผลผลิตให้ดีขึ้น ปรับปรุงรูปแบบ

¹⁵³⁰นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 267.

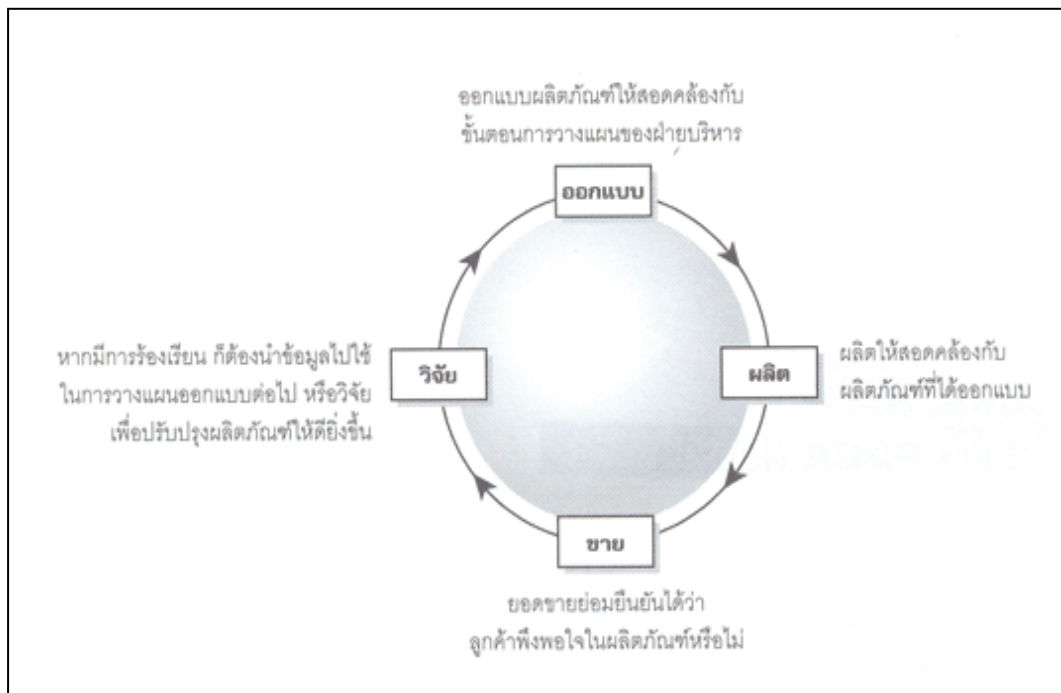
¹⁵³¹ลัดดา สุขปรีดี, “การควบคุมที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน,” วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา 17, 2 (พฤศจิกายน 2548-มีนาคม 2549): 29.

ลดต้นทุนในการผลิต ลดความสูญเปล่าในการทำงาน ลดความล่าช้าในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน และเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน 3) การควบคุมด้านเวลา เป็นการติดตามการทำงานโดยคำนึงถึงการใช้เวลาน้อยที่สุดเพื่อเกิดการประหยัด วิธีการที่นิยมใช้ในการควบคุมด้านเวลา ได้แก่ ตารางแกนต์ (Gantt's chart) และ เพิร์ต (PERT) และ 4) ควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายมีหลายประการแต่ที่นิยมกันมากที่สุด คือ การใช้ระบบงบประมาณ เช่น ระบบงบประมาณปฏิบัติงาน ระบบงบประมาณโครงการและ PPBS (planning programming and budgeting system) ซึ่งเป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่าย¹⁵³²

สำหรับการควบคุมด้านคุณภาพหรือการบริหารจัดการคุณภาพนั้นมีเทคนิคการบริหารอยู่หลายประการ แต่ในที่นี้ขอยกขึ้นแสดงเพียงประการเดียวคือ การบริหารระบบกลุ่มคุณภาพ หรือ กลุ่มกิจ (Company Wide Quality Control) กลุ่มคุณภาพหรือกลุ่มกิจซึ่งดำเนินงานเป็นขั้นตอนในลักษณะวงจรมุขเวียนไปจนกว่าเรื่องที่ทำนั้นจะบรรลุเป้าหมาย ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) เรียกโดยย่อว่า "PDCA"

แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักสถิติ Walter Shewhart ซึ่งได้พัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติที่ Bell Laboratories ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ "วงจร Shewhart" จนกระทั่งราวทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดย W. Edwards Deming ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพ หลายคนจึงเรียกวงจรนี้ว่า "วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle)" เมื่อเริ่มแรก Deming ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ทั้ง 4 ฝ่ายนั้นจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

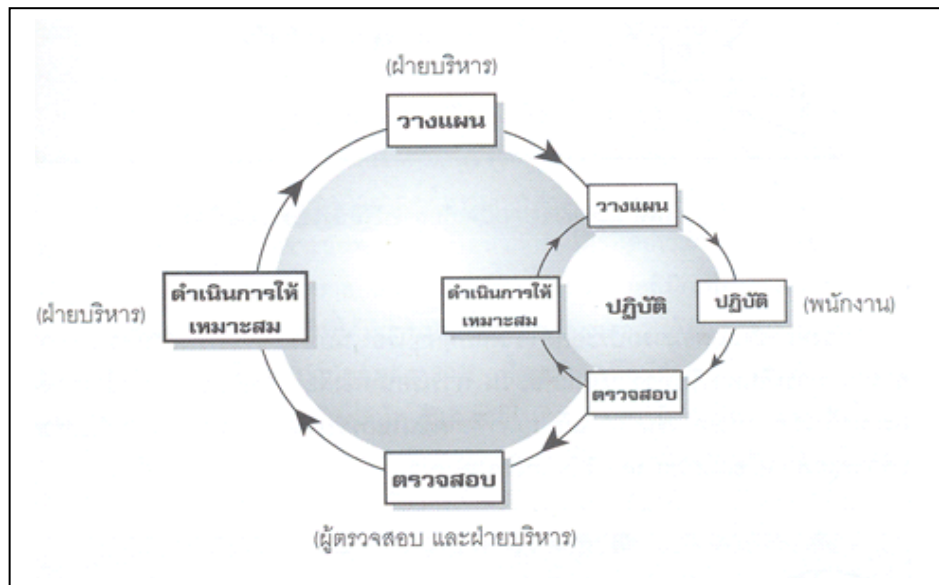
¹⁵³²ไพโรจน์ ห่อมณี, “พลังอำนาจนิยมและกระบวนการควบคุมงานที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534), 52.



แผนภูมิที่ 46 แผนภูมิแสดงวงจร PDCA ในยุคแรก

ที่มา: ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2547), 10.

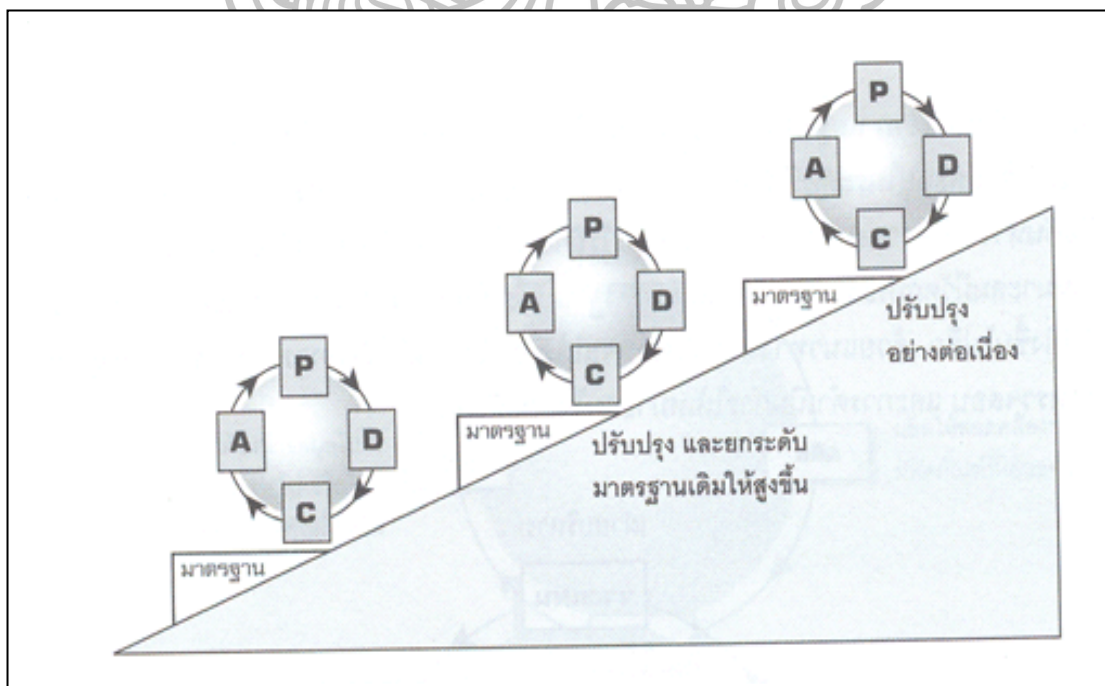
ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับวงจร Deming ได้ถูกคิดแปลงให้เข้ากับวงจรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม (ซึ่งในระยะเริ่มแรกหมายถึงการปรับปรุงแก้ไข) แต่ยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายก็จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าค่อนข้างแข็งกระด้าง นอกจากผู้บริหารจะไม่ประเมินศักยภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นผู้รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแล้ว ยังขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในเรื่องของการประสานงานภายในหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม วงจร Deming ได้พัฒนาไปในทิศทางที่นุ่มนวลขึ้น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ให้ความสำคัญกับพื้นฐานการบริหารงาน 2 อย่าง นั่นก็คือ การสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในหน่วยงาน โดยผู้บริหารยังคงเป็นผู้กำหนดแผนงาน แต่จะสื่อสารผ่านช่องทางหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับขั้น เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมเป็นไปได้ และอยู่ในระดับที่ท้าทายความสามารถของพนักงาน การตรวจสอบมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาว่า มีความยุ่งยากและมีปัญหาอะไร ไม่ใช่จับผิด ส่วนขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานหรือเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะทำให้บรรลุแผนได้ดียิ่งขึ้นไปอีก ด้วยแนวทางนี้ พนักงานจะได้รับการอบรมให้รู้จักวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสมได้ด้วยตนเอง นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 47 แผนภูมิแสดงวงจร PDCA แบบญี่ปุ่น

ที่มา: ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2547), 11.

ทุกครั้งที่ยังจรรยาบรรณครบรอบก็จะเป็แรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำการทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 48 แผนภูมิแสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, **Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2547), 12.

วงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การเรียนหนังสือ การตั้งเป้าหมายชีวิต ฯลฯ จนกระทั่งถึงระดับบริษัท เช่น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า หรือแม้กระทั่งการริเริ่มโครงการใหม่¹⁵³³

ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย "การวางแผน" อย่างรอบคอบ เพื่อ "การปฏิบัติ" อย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึง "ตรวจสอบ" ผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิผลที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมทั้งพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของสินค้าและบริการโดยไม่สร้างมูลค่าเพิ่มใดๆ เลย ผู้บริโภคเองก็ไม่ต้องการที่จะเสียเงินเพิ่มเติมเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้นเมื่อเป็นเช่นนี้ในที่สุดองค์การก็จะสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันในตลาด การวางแผนมีข้อดีโดยสรุปคือช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลัก ๆ คือ การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น บางอย่างเราไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เลย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมของเราสำหรับสิ่งนั้นเป็นต้นว่า การเตรียมพร้อมสำหรับอากาศที่แปรปรวน การส่งเสริมการตลาด และการดำเนินโครงการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตในบริษัท และการวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน เป็นต้นว่า การเปลี่ยนพฤติกรรมที่ขี้เกียจ และการลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

2. การปฏิบัติ (DO) ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3. การตรวจสอบ (Check) ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถ

¹⁵³³ สุกชัย อาชีวะระงับโรค, Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2547), 9-12.

บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4. การดำเนินงานให้เหมาะสม (Act) ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติที่นำมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะทำอะไรต่อไปนี่คือ 1) มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ 2) ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม 3) ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ และ 4) เปลี่ยนเป้าหมายใหม่¹⁵³⁴

วีระศักดิ์ ไกรสังข์ ได้กล่าวไว้ว่าเทคนิคและวิธีการควบคุมงานมีหลายวิธี ได้แก่ 1) การควบคุมงานโดยใช้งบประมาณ (The budget as a control device) 2) การควบคุมงานโดยใช้เทคนิค MBO (Management by Objective as a Control device) 3) การควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (Operation room as a Control device) 4) การควบคุมงานโดยกำหนดมาตรฐานงาน (Standardization as a Control device) 5) การควบคุมงานโดยวิธีการตรวจเยี่ยม (Visiting as a Control device) 6) การควบคุมงานโดยใช้ให้เสนอรายงาน (Reporting as a Control device) และ 7) การควบคุมงานโดยใช้ Program Evaluation and Review Technique (PERT)¹⁵³⁵

นภาพร ชันชนภา ได้กล่าวถึงการควบคุมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Behavior) ไว้ว่า การควบคุมนอกเวลาปฏิบัติงานเป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานนอกเวลางาน ส่วนมากเน้นในด้านความปลอดภัย การควบคุมต้นทุน การเสพยาเสพติดและสุขภาพอนามัย กิจกรรมหลายแห่งมีนโยบายควบคุมโดยมีการตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงานนอกเวลาทำงาน รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา ยาเสพติด รวมทั้งการแข่งขันกีฬาที่มีอันตราย เช่น แข่งรถ ปั่นเขา ฯลฯ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงข้อที่ควรพิจารณาในการควบคุมของบริษัทระหว่างประเทศ (International Companies) ไว้ว่า บริษัทระหว่างประเทศมีข้อพิจารณาพิเศษในการควบคุมคือ 1) การควบคุมจะต้องมีความยืดหยุ่น และพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมเฉพาะอย่างขององค์กรและของประเทศ 2) ระยะทางทางภูมิศาสตร์ ทำให้ต้องใช้การควบคุมบางอย่าง เช่น การสังเกตเกิดความลำบาก 3) จำเป็นต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานการควบคุมให้เข้ากับสถานะแวดล้อมในท้องถิ่น 3) ค่าแรงงาน (Labor Costs) 3) ผลผลิตภาพ (Productivity) 4) การกำหนดราคา และอัตราแลกเปลี่ยนทำให้ความสามารถทำกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนคิดไป 5) การจัดแบ่งแผนงานขององค์กรในบริษัทระหว่างประเทศ อาจมีความต่างกัน และ 5) แหล่งของผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมของประเทศมีความแตกต่างกัน¹⁵³⁶

¹⁵³⁴ เรื่องเดียวกัน, 17-21.

¹⁵³⁵ วีระศักดิ์ ไกรสังข์, “การควบคุมงานก่อสร้างของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 10.

¹⁵³⁶ นภาพร ชันชนภา, การจัดการและการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 268-269.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทินพันธุ์ นาคะตะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ ผลการวิจัยพบว่า ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ 4 ข้อเพื่อนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าพุทธศาสนามีคุณค่าต่อการบริหารของไทยอย่างไรบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ยกข้อเท็จจริงและเหตุผลต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความสำคัญ 4 ประการของพุทธศาสนาดังกล่าว นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ถึงปัญหาบางประการที่มีอยู่ในสังคมไทย ซึ่งอาจเป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงแก้ไขให้ศาสนามีคุณค่าต่อสังคมยิ่งขึ้น ปัญหาเหล่านี้ได้แก่ 1) ในการพัฒนาประเทศนั้นขาดการพัฒนาในด้านจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นควรจะได้ นำพุทธปรัชญามาเป็นคุณธรรมหรือจริยธรรมในการปกครองและการบริหารราชการ 2) มีความแตกต่างระหว่างพุทธปรัชญาในชั้นอุดมการณ์กับพุทธศาสนาในสังคมที่คนไทยได้ยึดถือไปปฏิบัติอยู่บ้าง 3) คนไทยส่วนมากยังเป็นพุทธศาสนิกชนแต่เพียงในนามเท่านั้นแต่ไม่ได้เคร่งครัดต่อการประพฤติปฏิบัติเท่าที่ควรจะเป็น 4) คนไทยโดยทั่วไปขาดความเข้าใจในหลักธรรมที่แท้จริง 5) วิธีการถ่ายทอดหลักธรรมยังคงใช้แบบเดิมที่ถือปฏิบัติกันมานานควรมีการนำเอาเทคนิคและวิธีการสอนที่ทันสมัยมาใช้ และ 6) เวทมนต์คาถายังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่มิจิตอ่อนแอ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะพิเศษแห่งพุทธปรัชญาในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้ศึกษามา แสดงให้เห็นว่าพุทธศาสนามีคุณค่าต่อการยึดถือเป็นหลักในการทำงานและดำรงชีวิตอยู่มากที่สุด และเหมาะสมต่อการนำมาปรับปรุงคุณานิยมหรือพฤติกรรมในเชิงพิเศษบางอย่างได้เป็นอย่างดี¹⁵³⁷

สมบูรณ์ ไพรินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณานิยมทางการบริหารราชการ โดยอาศัยหลักการพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์เกี่ยวกับข้าราชการในประเทศไทยปัจจุบันยังไม่ได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจนักเพราะมีการฉ้อราษฎร์บังหลวงกันอยู่ทั่วไป สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการขาดความรู้สึกลึกซึ้งของทางศีลธรรม ควรจะได้มีการแก้ไขปรับปรุง โดยการนำหลักธรรมในพุทธศาสนาเข้ามาร่วม โดยการจัดให้มีการอบรมธรรมแก่ข้าราชการขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบคิดต่อกัน แต่ก่อนอื่นต้องสำรวจความต้องการในทางบริหารเสียก่อน เพื่อให้การพัฒนาอบรมจิตใจเกิดคุณค่าทางศีลธรรมอันจำเป็นที่สอดคล้องและส่งเสริมให้ข้าราชการมีแนวทางในการที่จะทำให้เทคนิคการบริหารแผนใหม่ได้ผลดียิ่งขึ้น เพื่อความสะดวกในการอบรมจำเป็นต้องการจัดตั้งคณะกรรมการในระดับชาติขึ้นเพื่อทำหน้าที่วางโครงการ ในการฝึกอบรม และอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมควรให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานกลางเป็นผู้รับผิดชอบต่อเนื่องกัน แต่ในระยะแรกการตั้งหน่วยงานกลางอาจไม่สะดวก ควรให้สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นผู้ดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในทางบริหารแผนใหม่ และในส่วนที่เกี่ยวข้องแก่การพัฒนาจิตใจ เพื่อสร้างคุณค่าที่ดีในทางบริหารไปพร้อม ๆ กันด้วย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้เสนอแนะข้อคิดเห็นไว้ในตอนท้ายว่าหลักศาสนา ปรัชญาของพระพุทธเจ้าตรงตามหลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ และสามารถนำไปปรับได้ผลดียิ่ง ยิ่ง แต่ที่คนไทยเรายังนับถือศาสนาด้วยศรัทธา มิใช่ด้วยปัญญานั้น เนื่องจากการดำรงชีวิตของคนไทย ยังขาดหลักการและเหตุผลอยู่มาก และยังไม่ถึงแก่นแท้ของพุทธศาสนา จึงไม่ได้นำมาใช้ประพฤติปฏิบัติ ที่เป็นเช่นนี้

¹⁵³⁷ ทินพันธุ์ นาคะตะ, “คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509), บทคัดย่อ.

ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเพราะระบบศาสนาที่เป็นมาแล้วและกำลังเป็นอยู่ ยังไม่ตรงตามหลักวิทยาศาสตร์และเป็นระบบระเบียบเท่าที่ควร ทำให้เกิดความเห็นขัดแย้งกันสองฝ่าย คือ ฝ่ายบรรพชิต และฝ่ายหัวสมัยใหม่ซึ่งผู้วิจัยมั่นใจว่า หากได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระบบเก่า แล้วนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายมาผสมกัน จนเกิดเป็นแนวความคิดและการกระทำแนวใหม่ คงจะทำให้ข้าราชการไทยทุกคนได้รับคำสอนทางศาสนาโดยไม่ยากนัก¹⁵³⁸

เฉลิม มากนวล ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์และเปรียบเทียบนิทานชาดกกับนิทานอีสปสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ 1) นิทานชาดกและนิทานอีสปมีความสำคัญในด้านการสอนจริยธรรมโดยใช้นิทานเป็นอุทาหรณ์ และแนวทางในการดำเนินชีวิตในทางที่เหมาะสม 2) นิทานชาดกเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นก่อนพุทธกาลที่พระพุทธเจ้านำมาตรัสต่อมาถูกบันทึกไว้ในพระไตรปิฎกและถูกแปลเป็นภาษาไทยโดยลำดับ นิทานอีสปเล่าโดยอีสปชาวกรีกซึ่งมีชีวิตอยู่ประมาณ 564 ปีก่อนคริสตกาลต่อมาถูกรวบรวมเป็นภาษากรีกเมื่อปี 320 ก่อนคริสตกาล และถูกแปลเป็นภาษาไทยโดยลำดับ 3) นิทานชาดกกล่าวถึงเรื่องตัวนิทาน คาถาสุกายิต อธิบายคาถาและการกลับชาติ นิทานเรื่องสัตว์ทั้งหมด 220 เรื่อง นิทานอีสปกล่าวถึงตัวนิทานและสรุปสุภาษิตทั้งหมด 127 เรื่อง 4) นิทานชาดกมีโครงเรื่องและแนวคิดของนิทานชาดกยึดหลักจริยธรรมต่างๆ นิทานชาดกยึดหลักความเชื่อเรื่องพระโพธิสัตว์ โดยเชื่อว่านิทานชาดกเป็นการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในชาติต่างๆ นิทานชาดกมีความสัมพันธ์กันกับนิทานชาวบ้าน นิทานอีสปมีโครงเรื่องและแนวคิดของนิทานชาดกยึดหลักที่มุ่งแสดงแนวคิดต่างๆ มีโครงเรื่องที่สร้างจากข้อขัดแย้งระหว่างเรื่องต่างๆ มีโครงเรื่องที่เกิดจากข้อขัดแย้งภายในตัวละครประกอบด้วยสุขสังโยชน์ต่างๆ มีโครงเรื่องค่อนข้างซับซ้อน 5) โครงเรื่องและแนวคิดนิทานอีสปมีโครงเรื่องสั้นและง่าย ไม่ซับซ้อนมากแต่นิทานชาดกมีโครงเรื่องหลายระดับตั้งแต่โครงเรื่องง่ายแบบนิทานอีสปจนถึงซับซ้อนมีหลายอนุภาค 6) นิทานชาดกมีนิทานเรื่องสัตว์ 220 เรื่อง ซึ่งสัตว์มีหลายจำพวกทั้งที่มีอยู่จริงในโลกปัจจุบันและสัตว์ในจินตนาการเช่น ครุฑ นาค กินนร นิทานอีสปมีตัวละครเป็นสัตว์เพียง 49 ชนิด ซึ่งเป็นสัตว์ปกติโดยทั่วไปแต่ก็มีสัตว์พิเศษบางเรื่องเช่น ห่าน ไข่เป็นทอง สัตว์แปลงคือแมวเท่านั้น ลักษณะนิสัยของตัวละครในนิทานทั้งสองโดยมากมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่แปลกกันอยู่บ้างเช่น ราชสีห์ในนิทานชาดกไม่ดุร้าย แพะในนิทานอีสปโง่งแต่ในนิทานชาดกฉลาดเป็นต้น 7) สุภาษิตในนิทานชาดกจะสอดแทรกอยู่ในนิทาน มุ่งให้ผู้อ่านปฏิบัติเอง มีความละเอียดสุขุม มีหลายระดับ ส่วนสุภาษิตในนิทานอีสปจะสรุปไว้ท้ายนิทาน มุ่งสอนเพียงอย่างเดียว มักสอนโดยตรงทั้งข้อห้ามและข้อเสนอแนะให้ปฏิบัติ สุภาษิตในนิทานทั้งสองมีทั้งคล้ายกันและต่างกันโดยนิทานชาดกจะมีความสุขุมลึกซึ้งกว่าสุภาษิตนิทานอีสปและมุ่งแก้ปัญหาที่ต้นเหตุมากกว่าปลายเหตุ 8) นิทานทั้งสองมีคุณค่าโดยตรงในการสอนจริยธรรม ส่วนคุณค่าด้านอื่นๆ ที่สอดแทรกอยู่ในนิทาน เช่น การศึกษา จิตวิทยา สภาวะสังคม ฯลฯ ส่วนที่น่าสนใจ เนื่องจากนิทานชาดกเป็นนิทานที่มีโครงเรื่องซับซ้อน เป็นเรื่องยาว ย่อมสอดแทรกสาระด้านต่างๆ ลงได้มากแต่นิทานอีสปก็มีคุณค่าไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันมากนัก¹⁵³⁹

¹⁵³⁸ สมบูรณ์ ไพรินทร์, “การพัฒนาค่านิยมทางการบริหารราชการโดยอาศัยหลักการพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511), บทคัดย่อ.

¹⁵³⁹ เฉลิม มากนวล, “การวิเคราะห์และเปรียบเทียบนิทานชาดกกับนิทานอีสป” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2517), 206-212.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ทำการวิจัยเรื่องทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท โดยวิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความเปลี่ยนแปลงทางความหมายของศัพท์ว่าบารมี ตามที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพุทธศาสนาเถรวาทที่แต่งขึ้นในยุคต่างๆ โดยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือการศึกษาวิธีการประกอบศัพท์และศึกษาคำศัพท์ที่อยู่ในคำแวดล้อม (context) ที่ปรากฏในคัมภีร์ จากการศึกษา เห็นได้ว่า ยุคแรกๆ ในระยะต้นนั้น คำว่าบารมีหมายถึง ความเป็นเลิศ ความเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ในด้านใดก็ได้ ต่อมาความหมายของศัพท์แคบเข้า คือ จะหมายถึงความเป็นเลิศหรือความบริบูรณ์ในหมวดธรรมหมวดใดหมวดหนึ่งในพุทธศาสนา ในที่สุดจะหมายถึง ความเป็นเลิศ หรือเป้าหมายสูงสุด ในทางพุทธศาสนา คือพระนิพพาน ความหมายของคำว่าบารมีในยุคหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เข้าใจกันอย่างแพร่หลายในหมู่คนไทย คือ หมวดธรรมะหรือวิธีการ 10 ประการ ที่จะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติได้บรรลุถึงพระนิพพาน ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านความหมาย คือเปลี่ยนจากเป้าหมายไปเป็นวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย วิทยานิพนธ์นี้แบ่งเป็น 7 บท ดังต่อไปนี้ บทที่ 1 บทนำ แสดงที่มาของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนในการวิจัย และประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย บทที่ 2 ความหมายของคำว่า "บารมี" ตามรูปศัพท์และการประกอบศัพท์ มีเนื้อหา คือ เสนอความคิดต่างๆ ในเรื่องการประกอบศัพท์ ทั้งความเห็นของนักไวยากรณ์โบราณ และนักไวยากรณ์รุ่นหลัง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวตะวันตกที่ศึกษาภาษาบาลี) บทที่ 3 ความคิดเรื่องบารมีในพระไตรปิฎก แสดงการใช้คำ "บารมี" ในคำแวดล้อมต่างๆ ในพระไตรปิฎก (เว้นอปทาน, พุทธวงศ์ และจริยาปิฎก ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 4) ในยุคนี้ บารมี มีความหมายถึง ความเป็นเลิศ ความบริบูรณ์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติ บทที่ 4 ความคิดเรื่องบารมีในอปทาน พุทธวงศ์ และจริยาปิฎก แสดงการใช้คำ "บารมี" ในคำแวดล้อมต่างๆ ในคัมภีร์ 3 เล่มที่กล่าวข้างต้น ถือว่าคัมภีร์ ทั้ง 3 นี้เป็นส่วนของพระไตรปิฎกที่ค่อนข้างจะใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับคัมภีร์อื่นๆ ในพระไตรปิฎก การศึกษาในวิทยานิพนธ์บทนี้ชี้ให้เห็นว่าในคัมภีร์ยุคนี้ ความหมายของคำว่า "บารมี" เปลี่ยนแปลงไปจากเป้าหมายสูงสุดไปเป็นวิธีการที่พึงปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้น ความหมายในยุคนี้แพร่หลายมากในหมู่พุทธศาสนิกชนในยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ในคัมภีร์ทั้งสามก็ยังมีการใช้ศัพท์ "บารมี" ในความหมายดั้งเดิม คือ ความเป็นเลิศ (ในสิ่งใดก็ได้ไม่จำเป็นต้องหมายถึงความเป็นเลิศในพุทธศาสนา) บทที่ 5 ความคิดเรื่องบารมีในคัมภีร์ปกรณ์พิเศษและอรรถกถา ในคัมภีร์ปกรณ์พิเศษที่กล่าวถึงในบทนี้ ได้ความหมายของบารมีในแนวเดียวกันกับความหมายในบทที่ 3 แต่ได้นำมากล่าวแยกในบทนี้ เพราะเป็นคัมภีร์ที่แต่งขึ้นในสมัยต่างกันมาก ส่วนอรรถกถา ให้ความหมายของคำว่าบารมี ตามแนวพระไตรปิฎกที่อรรถกถานั้นอธิบายความ แต่จะอธิบายละเอียดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อรรถกถาของคัมภีร์จริยาปิฎก อธิบายขั้นตอนในการบำเพ็ญบารมีโดยละเอียด บทที่ 6 ความคิดเรื่องบารมีในคัมภีร์พุทธศาสนาในประเทศไทยและอิทธิพลของความคิดเรื่องบารมีในวัฒนธรรมไทย มีเนื้อหากล่าวถึงคำบารมีที่ปรากฏในคัมภีร์ต่างๆ ทั้งในภาษาบาลีและภาษาไทย กล่าวถึงคำ "บารมี" ที่ใช้ในวรรณคดีภาษาสามัญของไทย (ไม่กล่าวถึงวรรณคดีหรือภาษาถิ่น) และวิวัฒนาการของความคิดเรื่องนี้ในวัฒนธรรมไทย บทที่ 7 บทสรุปและข้อเสนอแนะ¹⁵⁴⁰

นพดล เจนอักษร ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีสอนของพระพุทธเจ้า ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านหลักสูตรการสอนและเรียนรู้ 1.1) หลักสูตรเกี่ยวกับการสอน พระพุทธศาสนาเน้นความแตกต่างของผู้เรียนใน

¹⁵⁴⁰ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, "ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท" (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), บทคัดย่อ.

ด้านลักษณะพื้นฐานทางพฤติกรรมและความแตกต่างทางวุฒิปัญญา ผู้สอนจะต้องสังเกตนัยสำคัญของความแตกต่างทั้งสอง ลักษณะพื้นฐานทางพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 7 เรียกว่า อนุสัย 7 ส่วนความแตกต่างทางวุฒิปัญญา นั้นแบ่งออกได้เป็นสี่กลุ่ม เหมือนดอกบัวสี่เหล่า ผู้สอนต้องตั้งใจทำการสอนตามหลักเกณฑ์ของผู้แสดงธรรม ซึ่งเรียกว่า ธรรมเทศกธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ สอนถูกลำดับขั้นตอน ขยายความสำคัญให้เข้าใจได้ มีเมตตา ไม่เพ่งเล็งอามิสสินจ้าง และสอนโดยความสำรวม 1.2) หลักธรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ พุทธศาสนานับเรื่องเบญจขันธ์และความสัมพันธ์ของอายตนะภายในและอายตนะภายนอก องค์ประกอบของการเรียนรู้ที่สำคัญอีกสามประการคือ ปริยัติ ปฏิบัติและปฏิเวธ 2) วิธีสอนของพระพุทธเจ้าที่ทรงใช้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคลและได้ทรงยึดหลักสำคัญ 2 ประการเป็นแนว คือ ทรงสอนโดยมีบุคคลเป็นที่ตั้ง เรียกบุคคลาธิฐานเทศนา และทรงสอนโดยมีธรรมะเป็นที่ตั้งเรียกว่า ธรรมาธิฐานเทศนา วิธีสอนของพระพุทธเจ้ามี 7 วิธี คือ วิธีสอนโดยการบรรยาย วิธีสอนโดยการซักถามและสนทนาโต้ตอบ วิธีสอนโดยการสาธิต วิธีสอนแบบแก้ปัญหาหรือวิธีสอนแบบตามขั้น อริยสังคี วิชิตสอนแบบสืบสวนสอบสวน วิธีสอนแบบอุปนัย วิธีสอนแบบอนุนัย เทคนิควิธีสอนของพระพุทธเจ้า มีสิบวิธี คือ การใช้ภาษาง่ายๆ การใช้วัสดุที่หาง่ายในภูมิประเทศ การตีความหมาย การให้คำจำกัดความ การยกตัวอย่างอุปมาอุปมัย การใช้อารมณ์ขัน การพูดตักเตือน การใช้วาจาว่ากล่าวตักเตือน การตอบปัญหา และการใช้ไหวพริบปฏิภาณในการโต้ตอบ¹⁵⁴¹

วีระ อัมพันสุข ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์พุทธธรรมในการบริหารการศึกษาด้านบุคลากร ในปี พ.ศ. 2527 ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่และพุทธธรรมร่วมกับประสพการณ์ของผู้บริหารทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหาร 93 คน เห็นด้วยว่าการใช้พุทธธรรมเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรนั้น ได้ผลดีจริง ผู้บริหาร 97 คน เห็นด้วยว่าพุทธธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จจริง การบริหารจัดการโดยอาศัยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้จิตมีสมรรถภาพสูงเป็นปัจจัยทำให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จจริง คือผู้บริหาร 94 คนเห็นด้วย¹⁵⁴²

พัฒน์ เพ็งผลา ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ชาดก 547 เรื่องจัดเป็นหมวดหมู่ตามบารมี 10 ได้ดังนี้ ทานบารมี มี 35 ชาดก ศีลบารมี มี 33 ชาดก เนกขัมมบารมี มี 80 ชาดก ปัญญาบารมี มี 256 ชาดก วิริยบารมี มี 7 ชาดก ขันติบารมี มี 25 ชาดก สัจจบารมี มี 9 ชาดก อธิษฐานบารมี มี 6 ชาดก เมตตาบารมี มี 68 ชาดก และอุเบกขาบารมี มี 26 ชาดก รวมเป็น 547 ชาดก สำหรับการจัดเป็นชั้นบารมีนั้น ชาดก 547 เรื่อง สามารถจัดลงในชั้นทั้งสามของบารมี 10 ได้ดังนี้ ทานบารมี: ชั้นบารมี มี 26 ชาดก ชั้นอุปบารมี มี 3 ชาดก ชั้นปรมัตถบารมี มี 6 ชาดก ศีลบารมี: ชั้นบารมี มี 30 ชาดก ชั้นอุปบารมี มี 2 ชาดก ชั้นปรมัตถบารมี มี 1 ชาดก เนกขัมมบารมี: ชั้นบารมี มี 78 ชาดก ชั้นอุปบารมี และชั้นปรมัตถบารมี มี ชั้นละ 1 ชาดก ปัญญาบารมี: ชั้นบารมี มี 253 ชาดก ชั้นอุปบารมี มี 2 ชาดก และชั้นปรมัตถบารมี มี 1 ชาดก วิริยบารมี: ชั้นบารมี มี 5 ชาดก ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมี มีชั้นละ 1 ชาดก ขันติบารมี: ชั้นบารมี มี 23 ชาดก

¹⁵⁴¹ นพพล เจนอักษร, “การศึกษาวิธีการสอนของพระพุทธเจ้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2526), 82-86.

¹⁵⁴² วีระ อัมพันสุข, การประยุกต์พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 6-7.

ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมีมีชั้นละ 1 ชาตก สัจจบารมี: ชั้นบารมี มี 7 ชาตก ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมี มีชั้นละ 1 ชาตก อริยฐานบารมี: ชั้นบารมี มี 4 ชาตก ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมีมีชั้นละ 1 ชาตก เมตตาบารมี: ชั้นบารมี มี 66 ชาตก ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมีมีชั้นละ 1 ชาตก อุเบกขาบารมี: ชั้นบารมี มี 26 ชาตก ชั้นอุปบารมีและชั้นปรมัตถบารมีมีชั้นละ 1 ชาตก รวมชั้นบารมีทั้งหมดมี 518 ชาตก ชั้นอุปบารมี มี 14 ชาตก ชั้นปรมัตถบารมี มี 15 ชาตก รวมชาตกทั้งหมดเป็น 547 ชาตก¹⁵⁴³

คุษฎี สีตลวรางค์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาในสังคมพระพุทธศาสนาตามที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาในสังคมพระพุทธศาสนาสัมพันธ์กับบรรณศาสตร์เกี่ยวกับโลกทัศน์ในพระพุทธศาสนา โลกที่ควรศึกษา คือ โลกตามการรับรู้ของมนุษย์เอง ผลของการศึกษาได้แก่ การรู้ชัดในอริยสัจ 4 ไตรสิกขา เป็นเป้าหมายการศึกษาในระดับอุดมคติ กัลยาณมิตรและโยนิโสมนสิการเป็นปัจจัยเอื้อให้เกิดการศึกษา ลึกขบทย่างง่างองค้ถำน และการส่งโยชน้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน สังคมผู้บวชมีลักษณะเป็นสังคมการศึกษา มีการเลือกสรรสมาชิกการจัดระเบียบสังคม โดยอาศัยวินัยสงฆ์ เป็นสังคมที่มีโอกาสในการศึกษา และบรรยากาศทางการศึกษาสูงกว่าสังคมฆราวาส¹⁵⁴⁴

ไพฑูรย์ ขุนอาสา ได้ทำการวิจัยเรื่องผู้บริหารกับการใช้สังคหวัดถุธรรม: ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอุดรดิคต์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นชาวพุทธและมีความเชื่อว่าพระพุทธเจ้ามีจริง หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนามีค่าต่อตนเองและสังคม และสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้พื้นฐานในหลักสังคหวัดถุธรรม คือ ทาน ปิยวาจา อติถจริยา และสมานัตตตา ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัดถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัดถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วยเต็มที่ จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วย และก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง¹⁵⁴⁵

ธีรพงษ์ สารแสน ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมประสิทธิผลในการทำงาน อันเนื่องมาจากการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงพุทธมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารด้านวุฒิการศึกษา และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ส่วนบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครู สำหรับความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลของการบริหารเชิงพุทธที่มีต่อความพึงพอใจใน

¹⁵⁴³พัฒน์ เพ็งผลา, “การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาตก,” รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530), บทคัดย่อ.

¹⁵⁴⁴คุษฎี สีตลวรางค์, “การศึกษาในสังคมพระพุทธศาสนาตามที่ปรากฏในพระไตรปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2531), บทคัดย่อ.

¹⁵⁴⁵ไพฑูรย์ ขุนอาสา, “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัดถุธรรม: ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมือง จังหวัดอุดรดิคต์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2532), บทคัดย่อ.

การทำงานนั้นพบว่า ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในทางตรงมีมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในทางอ้อมโดยผ่านบรรยากาศขององค์กรเกือบ 2 เท่า ซึ่งทำให้อธิบายนได้ว่า การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูสามารถใช้การบริหารเชิงพุทธเป็นกลวิธีในการสร้างได้ ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรนำแนวคิดของการบริหารเชิงพุทธไปพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป¹⁵⁴⁶

กรเพชร เพชรรุ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์พระโพธิสัตว์ในปัญญาสชาดก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พระโพธิสัตว์ในปัญญาสชาดกมี 2 ประเภท ได้แก่ พระโพธิสัตว์ที่กำเนิดเป็นมนุษย์ มี 57 เรื่อง และที่กำเนิดเป็นสัตว์ มี 4 เรื่อง โดยที่กำเนิดเป็นมนุษย์นั้นส่วนมากกล่าวถึงพระโพธิสัตว์ว่ามาจากเทวโลก พิจารณาฐานะ 5 ประการ คือกาล ประเทศ ตระกูล มารดาและอายุแล้วจึงมาปฏิสนธิในครรภ์มารดาผ่านไป 10 เดือนจึงได้คลอด เป็นทารกสมบูรณ์ด้วยลักษณะทุกประการซึ่งในขณะที่คลอดก็ปรากฏเหตุอัศจรรย์ต่างๆ ครั้นพระโพธิสัตว์เกิดมาแล้วก็มีจริยวัตรทั้งที่เป็นกุศลและอกุศลตามเหตุปัจจัยนั้นๆ ส่วนที่กำเนิดเป็นสัตว์มีได้กล่าวที่มากกล่าวเพียงแต่ว่ามาเกิดเป็นสัตว์อะไรเท่านั้น ครั้นเกิดเป็นสัตว์นั้นๆ ก็กล่าวพรรณนาถึงลักษณะรูปพรรณสัณฐานของพระโพธิสัตว์มีสีกายเป็นต้น และการบำเพ็ญบุญบารมีต่างๆ ซึ่งชาดกในส่วนที่เกิดเป็นสัตว์นี้กล่าวแต่เพียงกุศลกรรมฝ่ายเดียวมิได้กล่าวถึงอกุศลกรรมของพระโพธิสัตว์และกล่าวถึงเหตุอัศจรรย์ที่เกิดกับพระโพธิสัตว์ไว้เพียงชาติเดียว และปรากฏให้เห็นว่าพระโพธิสัตว์ในปัญญาสชาดกได้บำเพ็ญบุญบารมีต่างๆ เว้นแต่อุเบกขาบารมีเท่านั้นที่ไม่ปรากฏอย่างชัดเจน¹⁵⁴⁷

พระมหาแหวนทอง ปุญญาคม (บุญคำ) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิธีการสอนของพระพุทธเจ้าตามที่ปรากฏในพระสูตรและพระวินัย ผลการวิจัยพบว่า พระพุทธเจ้าทรงมีพระคุณสมบัติของความเป็นพระบรมศาสดาคือพระองค์ทรงผ่านการตรัสรู้พระอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณมาแล้ว จึงทรงได้รับการขนานพระนามว่า พระองค์ทรงเป็นศาสดาของมวลเทพและมนุษย์ทั้งหลาย พระองค์ทรงทำหน้าที่ในการเป็นผู้สอนและทรงก่อตั้งพระพุทธศาสนาไปพร้อม ๆ กัน จนเป็นผลสำเร็จได้ด้วยดี เพราะพระองค์มีพระคุณสมบัติอันประกอบไปด้วยทศพลญาณ 10 ประการ ทรงมีพระปรีชาสามารถหยั่งรู้ฐานะและฐานะ เป็นต้น ทั้งทรงประกอบด้วยพระคุณ 3 ประการ คือ พระปัญญาคุณ พระบริสุทธิคุณ และพระมหากรุณาคุณ พระองค์ทรงสอนผู้ฟังด้วยเนื้อหาที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือพระองค์ทรงสอนผู้ฟังด้วยการเริ่มต้นจากสิ่งที่เห็น ใ้ได้ง่ายไปสู่สิ่งที่เห็นได้ยากหรือจากรูปธรรมไปหานามธรรม ลุ่มลึกลงไปตามลำดับ ใ้ผู้ฟังเกิดการหยั่งรู้ซึ่งเห็นจริงในสิ่งที่ควรรู้ควรเห็น ตรงตามหลักเนื้อหาต่าง ๆ มีเหตุผล เฉพาะแต่สิ่งที่เห็นว่าเป็นและเหมาะสมกับผู้ฟัง และตามหลักของนวัคสัตตสุตตศาสน์ พระองค์ทรงมีวิธีสอนที่เหมาะสมแก่แต่ละบุคคล คือ ทรงมีวิธีสอนที่ประกอบไปด้วยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทรงปรับเปลี่ยนการสอนอยู่เสมอ โดยทรงคำนึงถึงความพร้อมของผู้ฟังเป็นเกณฑ์ เปิดโอกาสให้

¹⁵⁴⁶ธีรพงษ์ สารแสน, “บรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมประสิทธิผลในการทำงานอันเนื่องมาจากการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), บทคัดย่อ.

¹⁵⁴⁷กรเพชร เพชรรุ่ง, “การวิเคราะห์พระโพธิสัตว์ในปัญญาสชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534), 476-483.

ผู้ฟังแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเสรี ซึ่งแนะแนวทางให้ผู้ฟังลงมือปฏิบัติธรรมด้วยตัวของเขาเอง ให้ความสนใจหรือใส่ใจในผู้ฟังเป็นรายบุคคลไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ฟังที่ด้อยโอกาสหรือทุพพลภาพ เช่น ในกรณีของบุรุษโรคเรื้อนชื่อว่า สุปปพุทธกฐฐิ และกรณีของพระปุตติคัตติสสเถระ เป็นต้น ได้มีโอกาสสัมผัสรสแห่งอมตธรรมที่พระองค์ทรงค้นพบแล้ว ทรงมีลีลาการสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของผู้ฟัง เช่น ทรงรู้จักการเริ่มต้นในการสอน ทรงสร้างบรรยากาศในการสอน ทรงสอนมุ่งไปสู่หลักเนื้อหา ทรงสอนโดยเคารพ โดยอาการอันสุภาพ โดยความละมุนละไม ทรงสอนด้วยวิธีที่รุนแรงและทรงสอนอย่างประนีประนอม พระองค์ทรงปรับรูปแบบการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของผู้ฟังอยู่เสมอ คือ ทรงจัดรูปแบบการสอนให้เข้ากับจริตของผู้ฟังนั้น ๆ เช่น ทรงสอนแบบสนทนา หรือแบบธรรมสาธกัจฉา แบบบรรยาย แบบพรรณนาโวหาร แบบตอบปัญหา แบบวางกฎข้อบังคับ แบบขึ้นชั้นข้างเดียว แบบแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ให้ชัดเจน แบบปฏิบัติจรรยา แบบหยุดพักปัญหา และทรงสอนยกอุปมาอุปมัยมาประกอบ เป็นต้น พระองค์ทรงใช้กุศโลบายที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสอนแต่ละครั้ง คือ ทรงมีอุปมาประกอบการสอน เช่น ทรงยกเรื่องราวต่าง ๆ มาเล่าเป็นตัวอย่างประกอบการสอน การนำเอาสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในพื้นที่มาเป็นอุปมาประกอบการสอน การลงมือปฏิบัติให้ผู้ฟังยึดถือเป็นตัวอย่าง การใช้ภาษาเล่นคำต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ฟังเกิดการเรียนรู้ ทรงเลือกสรรบุคคลที่จะสอน รู้จักการใช้จังหวะและโอกาสอันเหมาะสมอันควร มีอุปมายืดหยุ่น และทรงให้รางวัลคือความยกย่องแก่สาวกผู้ควรรีกรางวัล เป็นต้น และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบพุทธวิธีสอนของพระพุทธเจ้าตามที่ปรากฏในพระสูตรและในพระวินัยแล้ว ก็ได้พบว่า วิธีสอนของพระพุทธเจ้าพร้อมทั้งขั้นตอนรายละเอียดต่าง ๆ ส่วนมากแล้วจะปรากฏอยู่ในพระสูตรมากกว่าในส่วนของพระวินัย สำหรับส่วนของพระวินัยนั้นจะเป็นไปในรูปแบบของการบัญญัติกฎข้อบังคับต่าง ๆ พร้อมทั้งรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ อย่างครบถ้วน¹⁵⁴⁸

สืบพงศ์ ธรรมชาติ ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์วัฒนธรรมจากรรณกรรมภาคใต้ประเภทชาดก โดยที่เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมที่ผู้แต่งกล่าวเอาไว้ในวรรณกรรมภาคใต้ประเภทชาดก และชี้ให้เห็นถึงความต่อเนื่องของวัฒนธรรมในอดีตสู่ปัจจุบัน วรรณกรรมที่นำมาวิเคราะห์ล้วนแต่งก่อนสมัยรัชกาลที่ 6 วัฒนธรรมส่วนมากยังคงสืบทอดต่อมาจนสมัยปัจจุบัน บางอย่างมีการปรับเปลี่ยน ไปเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินชีวิตในสังคมตามยุคสมัย วัฒนธรรมที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ไว้ได้แก่ ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม จริยธรรม ศิลปกรรม สิ่งของเครื่องใช้ การแต่งกายและอาหารการกิน วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยให้สังคมภาคใต้ในอดีตดำรงอยู่ได้ด้วยความปรกติสุขและเป็นพื้นฐานสำคัญในความเป็นอยู่และการพัฒนาของคนไทยภายใต้สมัยต่อมา¹⁵⁴⁹

วิจฉา พละหงส์ ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์ตัวละครเชิงปฏิบัติในวรรณคดีทศชาติชาดก ผลการวิจัยพบว่า ตัวละครเชิงปฏิบัติในทศชาติชาดกทั้ง 26 ตัวนั้นมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นทางด้านชาติกำเนิด เพศ วัย อุปนิสัย และพฤติกรรมตัวละคร เหล่านี้มีบุคลิกภาพทั้งที่สมจริงและเกิดจริง คือ บางตัวเป็นมนุษย์ธรรมดา บางตัวก็มนุษย์โดยทั่วไป บทบาทของตัวละครเชิงปฏิบัติในทศชาติชาดกนั้น พบว่า มีอยู่

¹⁵⁴⁸พระมหาแหวนทอง ปุณฺณาคโม (บุญคำ), “วิธีการสอนของพระพุทธเจ้าตามที่ปรากฏในพระสูตรและพระวินัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2534), บทคัดย่อ.

¹⁵⁴⁹สืบพงศ์ ธรรมชาติ, “วิเคราะห์วัฒนธรรมจากรรณกรรมภาคใต้ประเภทชาดก,” รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนประเภทเงินรายได้จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้ ปีงบประมาณ 2534, บทคัดย่อ.

4 ประการ คือ บทบาทในการเสริมสร้างบารมีให้กับพระโพธิสัตว์ บทบาทในการให้คำสอนใจแก่ผู้อ่าน ให้มีความระมัดระวังในการดำเนินชีวิต และเล็งเห็นผลจากการประกอบกรรมดี กรรมชั่ว บทบาทในการสะท้อนธาตุแท้ของมนุษย์ในสังคม และบทบาทในการดำเนินเรื่อง ช่วยทำให้เรื่องดำเนินไปด้วยความสนุกสนานตื่นเต้น และมีความค่าแก่ผู้อ่าน สำหรับลักษณะร่วมและลักษณะแตกต่างของตัวละครเชิงปฏิบัติในทศชาติชาดกนั้น พบว่า ตัวละครเหล่านี้ มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางด้านบุคลิกภาพและบทบาท ส่วนลักษณะร่วมพบว่า ด้านบุคลิกภาพนั้นมักจะเป็นตัวละครที่เกิดในสกุลพราหมณ์ อยู่ในวัยกลางคนถึงวัยชราและเป็นเพศชาย มีอุปนิสัยและพฤติกรรมชั่วร้าย ด้านบทบาทมีลักษณะร่วมกันคือ เป็นผู้ที่คอยขัดขวาง หน่วงเหนี่ยว ทำลายสมาธิในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยทำให้พระ โพธิสัตว์มีโอกาสแสดงพระบารมีออกมาอย่างเด่นชัดยิ่งขึ้น¹⁵⁵⁰

ธนา นวลปลอด ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดทางการเมืองในชุดต้นตปิฎก ผลการวิจัยพบว่า ความคิดทางการเมืองปรากฏเด่นชัดใน 2 พระสูตรคือ อัครัญญสูตรและจักรวัตติสูตร โดยอัครัญญสูตร มีการนำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีกำเนิดสังคม รัฐ และผู้ปกครอง ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ที่การหักล้างลัทธิความเชื่อของพราหมณ์ว่าระบบวรรณะแท้จริงนั้นเกิดจากการที่คนในสังคมแบ่งงานกันทำ พระพุทธเจ้าได้ทรงนำเอาหลักเหตุผลและเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์มาเป็นข้อหักล้าง นอกจากนี้ ในอัครัญญสูตรยังวิเคราะห์ให้เห็นถึงปรัชญาสังคมในแง่ของการวัดคุณค่าของความเป็นมนุษย์ว่าการกระทำ(กรรม)ของมนุษย์เป็นสิ่งวัดคุณค่าของบุคคล ซึ่งไม่ใช่ชาติกำเนิดดังลัทธิพราหมณ์เข้าใจ ตลอดจนมีการนำเสนอทฤษฎีสัญญาประชาคมเชิงพุทธอีกด้วย ส่วนในจักรวัตติสูตรเป็นการนำเสนอที่มาของอำนาจผู้ปกครอง ซึ่งสรุปแล้วก็คือธรรม และยังได้นำเสนอรูปแบบของธรรมิกรัฐ อันเป็นตัวอย่างให้ผู้ปกครองรัฐต่างๆ ปฏิบัติตาม สำหรับพระสูตรอื่นๆ เป็นการกล่าวสนับสนุนความคิดในพระสูตรหลัก 2 พระสูตรนี้โดยเห็นได้มีหลายพระสูตรกล่าวถึงธรรมสำหรับนักปกครองในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตรธรรม ราชสังคหวัตถุฯ แต่เนื่องจากที่พระพุทธศาสนาเป็นเรื่องของศาสนาและจริยธรรมจึงมิได้กล่าวถึงสิทธิเสรีภาพที่เกี่ยวข้องกับการเมืองโดยตรง แต่เน้นเรื่องการใช้สิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคลว่าต้องอยู่ในขอบข่ายของศีล 5 และตรัสเกี่ยวกับเสรีภาพด้วยการห้ามมีทาส ตลอดจนการแนะนำให้ใช้หลักเหตุผลในการพิจารณาตัดสินปัญหาในเรื่องต่างๆ โดยปราศจากสิ่งครอบงำหรืออคติ ซึ่งสรุปได้ว่าไม่จำเป็นรูปแบบการปกครอง ผู้ปกครอง อำนาจในการปกครอง สิทธิเสรีภาพ หรือความเสมอภาค ในทัศนะของพระพุทธศาสนามีเป้าหมาย คือ สร้างสรรค์ประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชน โดยที่ไม่จำกัดรูปแบบ วิธีการปกครอง เพื่อความสงบสุขอันจะบังเกิดขึ้นแก่ประชาชน ผู้เป็นผู้ปกครองและผู้ได้ปกครอง¹⁵⁵¹

กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการฝึกหัดครูโดยใช้มิติทางพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการกำหนดจุดมุ่งหมายการฝึกหัดครู โดยใช้หลักความเป็นกัลยาณมิตร กำหนดเนื้อหาโดยใช้หลักอริยสัจ 4 กำหนด กิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้หลักปรโตโมสะ และโยนิโสมนสิการ กำหนดกิจกรรมเสริมโดยใช้หลักวิถีแห่งการฝึกตน 7 ประการ ได้แก่ กัลยาณมิตตดา สีล

¹⁵⁵⁰ วัจลา พลหงส์, “วิเคราะห์ตัวละครเชิงปฏิบัติในวรรณคดีทศชาติชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2535), บทคัดย่อ.

¹⁵⁵¹ ธนา นวลปลอด, “ความคิดทางการเมืองในชุดต้นตปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2536), บทคัดย่อ.

สัมปทา อุตสัมปทา ฉันทสัมปทา ทิฏฐิสัมปทา อัปปมาทสัมปทา และ โยนิโสมนสิการ การจัดสภาพแวดล้อมโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 และสี่ปายะ 7 และด้าน การประเมินผล ควรประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กาย จิตใจ สังคม และปัญญา โดยมี การประเมินผล 3 ระยะ คือ การประเมินผลเบื้องต้น การประเมินผลท่ามกลาง และการประเมินผลเบื้องปลาย¹⁵⁵²

เชิงชาญ จงสมชัย ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธธรรมและการเมืองกับการพัฒนาประชาธิปไตยในทัศนะพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ผลการวิจัยพบว่า ในทัศนะของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) การเมืองและการพัฒนาประชาธิปไตยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักพุทธธรรม นั่นคือการเมืองและประชาธิปไตยถือว่าเป็นส่วนของวิจัย (การจัดระเบียบภายในสังคมมนุษย์) ที่ต้องสอดคล้องกับธรรม (สังฆธรรม ความจริงแห่งธรรมชาติ) จึงจะเป็นการเมืองและประชาธิปไตยที่มีคุณภาพ และในส่วนของพัฒนาการเมืองและประชาธิปไตยนั้นต้องเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพของคนเป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพัฒนาคุณภาพของคนในสังคมให้คนเป็นธรรมาธิปไตยโดยใช้หลักสิกขา (การศึกษา) ให้ครบสมบูรณ์ทั้ง ศีล สมาธิ ปัญญา และถือว่าสิ่งนี้เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของการพัฒนาการเมืองและประชาธิปไตย และจากการมองด้วยแนวคิดดังกล่าวจะเห็นต่อไปว่า หลักพุทธธรรมสามารถมองและตีความการเมืองและประชาธิปไตยโดยได้สอดคล้องกับวิถีของความเป็นไทยได้มากกว่าหลักประชาธิปไตยและตะวันตก¹⁵⁵³

นรี ภวาทานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการเมืองการปกครองในแนวพุทธศาสนา : ศึกษาจากนักคิดและพระไตรปิฎก ผลจากการวิจัยพบว่า ในพระไตรปิฎกนั้นไม่ได้กำหนดว่าระบอบการเมืองการปกครองที่ดีนั้นในจะต้องมีรูปแบบเป็นอย่างไร หากแต่ให้ใช้หลักธรรมาธิปไตย หรือการใช้หลักธรรมเป็นแม่บท เช่นเดียวกับรัฐธรรมนูญนั่นเอง ซึ่งหลักธรรมาธิปไตยมีพื้นฐานจากโพธิปักขิยธรรม โดยในพุทธกาลก็นำหลักธรรมนี้มาใช้กับรูปแบบการปกครองที่มีอยู่ในขณะนั้นทั้งสองรูปแบบ คือการปกครองแบบสาธารณรัฐใช้หลักอภิธานิยธรรมและการปกครองแบบราชาธิปไตยใช้ในหลักทศพิธราชธรรม และจักรวรรดิวัตร ส่วนผู้ปกครองที่ดีมีคุณธรรมนั้นจะเป็นผู้ที่มีลักษณะของมหาบุรุษลักษณะครบทั้ง 32 ประการ นับว่าเป็นนักปกครองที่ทรงคุณธรรมอย่างดีที่สุด และนักปกครองจะต้องเป็นสัตบุรุษปฏิบัติธรรมตามฐานะแห่งตน เช่นธรรมของผู้ปกครอง ธรรมของสมาชิกในสังคม เป็นต้น ส่วนสุดท้าย คือ วิธีการปกครองที่จะทำให้บ้านเมืองมีความสุขความเจริญนั้น ในสังคมจะต้องมีการถือธรรมโดยมีศีล 5 เป็นหลักพื้นฐาน มีฆราวาสธรรม และหลักธรรมทางเศรษฐกิจ คือทิฏฐธัมมิกัตถวัตตนิยธรรมเป็นต้น และที่สำคัญจะต้องจัดการให้สังคมได้รับความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติธรรมอย่างทั่วถึงจริงจึง

¹⁵⁵² กระทรวงศึกษาธิการ, กรมการฝึกหัดครู, “การพัฒนากระบวนการฝึกหัดครูโดยใช้มิติทางพุทธธรรม” รายงานการวิจัย มกราคม - กันยายน พ.ศ.2537, เข้าถึงเมื่อ 17 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.thaiedresearch.org/thaied/index.php?q=thaied_results&table=thaied_results&action=browse&cursor=307&skip=300&limit=30&mode=list&sort=researcher+asc&recordid=thaied_results%3Fid%3D1405

¹⁵⁵³ เชิงชาญ จงสมชัย, “พุทธธรรมและการเมืองกับการพัฒนาประชาธิปไตยในทัศนะพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐศาสตร์ (การปกครอง) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), บทคัดย่อ.

สม่าเสมอทั้งในหลักสูตรการเรียนการสอนของนักเรียนนักศึกษา และโดยธรรมเนียมจากพระสงฆ์ เพื่อให้เข้าถึง การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจังในทางการเมืองการปกครอง¹⁵⁵⁴

วิสุทธิ ขวัญพุกษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า 1) ในการจัดองค์การและออกแบบงาน พุทธศาสนา สอนหลักการตั้งประธาน กำหนดนโยบาย และการจัดพนักงาน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหาร และการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม 2) ในด้านการวางแผนกำลังคน พุทธศาสนามีหลักธรรมที่เรียกว่าสัปปริสธรรม สำหรับใช้เป็นแนวทาง 3) ในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ควรใช้หลักจิต 6 บุคคล 4 เบญจศีล เบญจ ธรรม ฯลฯ เป็นเกณฑ์ 4) ในการบรรจุแต่งตั้งและปฐมนิเทศควรใช้หลักคำสอนทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการ แต่งตั้งบุคคลตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน (เอตทัคคะ) เป็นหลัก 5) ในการฝึกอบรมและพัฒนา พุทธศาสนาสอนให้พัฒนา กาย สีล จิต และปัญญา โดยเน้นการพัฒนาจิตเป็นพิเศษ 6) ในการประเมินผลงานเพื่อ การเลื่อนขั้น เป็นต้น พุทธศาสนากำหนดให้ใช้คุณธรรมพื้นฐาน 4 ประการ (พรหมวิหาร 4) คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นหลัก 7) ในการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คำสอนเกี่ยวกับหน้าที่ 5 ประการของนายที่ พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ในสังคาลกสูตร เข้ากันได้พอดีกับเรื่องนี้ 8) ในการบำรุงขวัญ การจูงใจและแรงงาน สัมพันธ์ หลักคำสอนทางพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ 4 หรือคุณธรรมที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น 4 ประการ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องระเบียบวินัยและการควบคุม หลักการควบคุมจิตใจและการชำระจิตใจให้ บริสุทธิ์ รวมทั้งเบญจศีลและอบายมุข 6 อาจนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี¹⁵⁵⁵

ธาดา วิทยาพุด ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้พุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกนั้นมุ่งเน้นในด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ มุ่งใน ด้านผลประโยชน์มากกว่าที่จะเห็นความสำคัญของคน แต่อย่างไรก็ตามในยุคต่อมาก็ได้หันมาให้ความสำคัญกับ คนมากขึ้น และได้มีการนำแนวคิด หลักการ ทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในประเทศไทยแต่อย่างยังมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจาก บริบทต่างๆ เช่นสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมประเพณี และค่านิยมจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรนำหลัก พุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งพระพุทธศาสนานั้นมีเนื้อหาสาระที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนไว้อย่าง มากมายหลายเรื่อง สอนให้คนเป็นคนดี มีจิตใจงาม รู้จักให้ รู้จักเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จัก พัฒนาและบริหารจิตใจตนเอง ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่า หากจิตใจของคนดีแล้วทุกๆ อย่างก็จะดีตามไปด้วย กล่าวคือ เมื่อคนดีทั้งด้านความคิด วาจาและพฤติกรรมก็ย่อมจะส่งผลต่อเนื่องไปคือองค์การก็จะดี สังคมก็จะดี และโลกก็จะอยู่กันโดยสันติสุข และเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่มุ่งพัฒนาคนไปสู่ การพัฒนาแบบยั่งยืน โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาคอนอย่างองค์รวม ในทุก ๆ ด้าน คือ พัฒนาด้านสุขภาพ ร่างกาย ด้านสติปัญญา และด้านจิตใจ พระพุทธศาสนานั้นกล่าวถึงหลักการดังกล่าวมาโดยตลอด และยังคงเป็น

¹⁵⁵⁴ นรี ภวาทานันท์, “การเมืองการปกครองในแนวพุทธศาสนา: ศึกษาจากนักคิดและ พระไตรปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2538), บทคัดย่อ.

¹⁵⁵⁵ วิสุทธิ ขวัญพุกษ์, “การศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการ บริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539), บทคัดย่อ.

หลักการที่ทันสมัยและใช้ได้ดีในปัจจุบัน เพราะหลักธรรมในพระพุทธศาสนานั้นเป็นสังขธรรม เป็นอกาลิโก แม้กาลเวลาจะเปลี่ยนแปลงไปเท่าใดก็ยังคงสามารถยึดถือหลักคำสอนและนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้ตลอดไป¹⁵⁵⁶

ปิยวัชร สุทธิวิช ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์สาระหลักทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนตามหลักพุทธธรรมในผลงานของพระธรรมปิฎก (ประยูรค์ ปยุตโต) ผลการวิจัยพบว่า ในผลงานของพระธรรมปิฎกปรากฏจำนวนหลักพุทธธรรม ที่ครอบคลุมสาระหลักทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนทั้ง 7 เรื่อง โดยเรียงลำดับจำนวนหลักพุทธธรรมจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การศึกษาเพื่อสันติภาพ (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุม คือพรหมวิหาร 4, การกำจัดปญจธรรม 3, สังคหัตถ์ 4, อธิษฐานธรรม 4, และการกำจัดมัจฉริยะ 5) 2) แรงจูงใจ (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมคือ ตถาคตโพธิสัทธา ฉันทะ กัลยาณมิตตตา และอิทธิบาท 4) 3) การศึกษาเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุม คือ สัมมาทิฐิ เมตตากรุณา หลักรัตนตรัยและกตัญญูกตเวทী) 4) หลักประชาธิปไตย (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมคือ ธรรมาธิปไตย และสาราณียธรรม 6) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุม คือ มรรค หรือมัชฌิมาปฏิปทาหรือไตรสิกขา) 6) การศึกษาตลอดชีวิต (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมคือ ความไม่ประมาท) 7) กิดเป็น (หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมคือ โยนิโสมนสิการ) แต่มีข้อสังเกตว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งข้อที่มีความหมายสอดคล้องและแตกต่างกับการพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา¹⁵⁵⁷

พระมหาบุญทัน อานนุ โท (พาหา) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องเวสสันดรชาดกศึกษาเฉพาะทานบารมี ผลการวิจัยพบว่า พระเวสสันดรได้บำเพ็ญทานบารมี โดยการให้สิ่งของต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้าวของเงินทอง เครื่องประดับ ทาสชาย-หญิง แม้แต่บุตรธิดาและภรรยา พระองค์ก็สละอย่างไม่เสียดาย การให้สิ่งดังกล่าวนี้มีเป้าหมายอยู่ที่พระโพธิญาณหรือการได้ความเป็นพระพุทธเจ้าในอนาคต ซึ่งพระองค์ก็ได้บำเพ็ญเฉพาะทานบารมีเท่านั้นแต่พระองค์ได้บำเพ็ญบารมีข้ออื่นๆ ด้วย สำหรับอิทธิพลแห่งทานจรियाของพระเวสสันดรที่มีต่อสังคมไทยนั้น พบว่ามีอิทธิพลต่อสังคมไทยมากกว่าชาดกเรื่องอื่นๆ เพราะเวสสันดรชาดกถูกนำมาเผยแพร่ในลักษณะต่างๆ อย่างมากมาย เช่น การนำเรื่องเวสสันดรชาดกมาถ่ายทอดทางศิลปะให้เห็นเป็นรูปธรรมตามที่ปรากฏในพระอุโบสถวัดต่างๆ จำนวนไม่น้อย และการนำเอาเรื่องเวสสันดรชาดกมาเทศน์ให้พุทธศาสนิกชนไทยได้ฟังกันและเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ครั้งอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงทำให้หลักคำสอนที่แฝงอยู่ในเรื่องซิมชาบอยู่ในจิตใจของพุทธศาสนิกชนชาวไทย เรื่องนี้เห็นได้จากนิสัยของคนไทย คือ เป็นคนมักเสียดสละให้ภัยง่ายไม่ผูกโกรธเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้อาวุโส ฯลฯ พฤติกรรมของคนไทยดังกล่าวนี้ เป็นผลจากทานจรियाของพระ

¹⁵⁵⁶ ธาดา วิทยาพูล, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธศาสน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), 62-63.

¹⁵⁵⁷ ปิยวัชร สุทธิวิช, “การวิเคราะห์สาระหลักทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนตามหลักพุทธธรรมในผลงานของพระธรรมปิฎก (ประยูรค์ ปยุตโต)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

เวสสันดร และการได้ฟังเรื่องเวสสันดรชาดกเป็นประจำทุกปีนี้เอง จึงเป็นบ่อเกิดแห่งประเพณีและวัฒนธรรมของคนไทย¹⁵⁵⁸

พระมหารัตนยะ วรบัณฑิต ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉลี่ยส่วนใหญ่เห็นด้วย แต่ตามความเห็นของผู้บังคับบัญชาจะมีเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยเห็นด้วยต่ำกว่าตามความเห็นของผู้บริหาร โดยเฉลี่ย ผู้บริหารภาครัฐมีการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานมากกว่าผู้บริหารเอกชน เนื่องจากระบบการคัดเลือกผู้บริหารในระบบราชการจะต้องคำนึงถึงการครองตน ครองคน และครองงานมากกว่าภาคเอกชนที่มุ่งผลงานเป็นหลัก หลักธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการครองตน ได้แก่ สติ สัมปชัญญะ หิริ โอตตัปปะ และสัจจริยธรรม หลักธรรมในการครองคน ได้แก่ พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และราชธรรม หลักธรรมในการครองงาน ได้แก่ ขันติ โสรัจจะ อิทธิบาทธรรม และอธิปไตยธรรม¹⁵⁵⁹

พระสงเสริม แสงทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักทางพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมมีความหลากหลายแตกต่างกัน ไปถึง 10 แนวคิดด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามวิวัฒนาการทางสังคมและวัฒนธรรม สำหรับแนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักทางพุทธศาสนา พบว่าพุทธศาสนามีแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) เรื่องความจริงของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามกฎของธรรมชาติที่เรียกว่า ไตรลักษณ์ 2) ทำที่แบบองค์รวมที่กล่าวถึงเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ และพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ แต่ละองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมตามหลักปฏิจจสมุปบาท 3) การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ตั้งอยู่บนฐานของความเป็นจริงอย่างเป็นระบบตามหลักอริยสัจสี่ กล่าวคือ การวิเคราะห์ปัญหาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ การเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การประจักษ์แจ้งถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหา และการเข้าใจอย่างถูกต้องถึงแนวทางในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม และ 4) การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบทางสายกลางที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความถูกต้องและครอบคลุมทั้งสามด้านที่เกี่ยวกับการจัดการของมนุษย์คือ การฝึกพฤติกรรมความเคยชินที่ถูกต้องทางสิ่งแวดล้อม การปลูกฝังจิตสำนึกทางสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาปัญญาให้เข้าใจสภาพปัญหาและความเป็นจริงทางสิ่งแวดล้อม ส่วนวิธีการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักแนวคิดทางพุทธศาสนานั้นมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การยอมรับความเป็นจริงตามธรรมชาติและยึดหลักความเป็นจริงของธรรมชาติมาเป็นพื้นฐานและเป็นเป้าหมายในการจัดการสิ่งแวดล้อม 2) เป็นวิธีการจัดการแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นทั้งกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้องต่อการจัดการทางสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการ 3) เป็นวิธีการจัดการที่มนุษย์ต้องจัดการตัวเองเพื่อให้เป็นอิสรภาพจากกิเลส และเป็นวิธีการที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีงามโดยการปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธเจ้า 4)

¹⁵⁵⁸พระมหาบุญทัน อานนุ โท (พาหา), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องเวสสันดรชาดก ศึกษาเฉพาะทานบารมี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

¹⁵⁵⁹พระมหารัตนพงษ์ แก้วน้อย, “การบริหารบุคคลเชิงพุทธ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), บทคัดย่อ.

เป็นการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบในสามขั้นตอนคือ มีความรู้ความเข้าใจปัญหาสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ มีการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน และมีการตรวจสอบกระบวนการจัดการอย่างครบวงจร และ 5) การจัดการสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของวิถีชีวิตพรหมจรรย์ในการพัฒนาชีวิตเข้าสู่ความกลมกลืนตามธรรมชาติตามหลักของพระธรรมวินัย มีมาตรการ 3 ประการตามหลักไตรสิกขาในการจัดการสิ่งแวดล้อม ได้แก่ 1) มาตรการในด้านการพัฒนาปัญญาเพื่อเข้าใจความเป็นจริงเกี่ยวกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อม 2) มาตรการในด้านการสร้างจิตสำนึกทางสิ่งแวดล้อม และ 3) มาตรการในด้านการสร้างแบบแผนพฤติกรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังพบว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ว่าสรรพสิ่งอิงอาศัยและมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ไม่ได้ถูกแบ่งแยกออกจากกัน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมก็คือมนุษย์และมนุษย์ก็คือสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการจัดการมนุษย์ที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบคือ มีความเข้าใจในการจัดการสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึกทางสิ่งแวดล้อมและมีพฤติกรรมทางสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้อง ก็จะนำไปสู่การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องด้วย เพราะพุทธศาสนาเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วทั้งมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมีความสมดุลในตัวเอง¹⁵⁶⁰

อรพินท์ ศรีทธา ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์วาระธรรมเรื่องกุศลราชชาดก ผลการวิจัยพบว่า ความน่าสนใจของวาระธรรมเรื่องนี้เป็นคือ พระเอกมีรูปลักษณะและพฤติกรรมแตกต่างจากชาดกเรื่องอื่นๆ ที่มีพระโพธิสัตว์เป็นพระเอกเช่นเดียวกัน กล่าวคือ รูปลักษณะไม่งดงาม พฤติกรรมบางอย่างดูจะไม่สอดคล้องกับความเป็นภคินีที่ยิ่งใหญ่ ด้านพฤติกรรม ผู้วิเคราะห์ใช้ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ ฟรอยด์ ทฤษฎีว่าด้วยหลักแบบฉบับของคาร์ล กุสตาฟ จุง ทฤษฎีจิตวิทยาสังคมของอัลเฟรด แอดเลอร์ คาเรน ฮอร์นบาย และแอร์ิค ฟรอมม์ มาใช้ในการอธิบายการกระทำของตัวละคร เพราะทฤษฎีจิตวิทยาศึกษาถึงแรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์มีการกระทำต่างๆ รวมถึงการตีความจากสัญลักษณ์เข้ามาวิเคราะห์เสริม ซึ่งช่วยทำให้เข้าใจความเป็นมนุษย์จริง ได้ดียิ่งขึ้น¹⁵⁶¹

กาญจนา จิตปัญญาวัดน์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติของตัวละครสำคัญในวรรณกรรมชาดกก่อนนิบาตล้านนา ผลการวิจัยพบว่า การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติของตัวละครจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการถือกำเนิด หรือปฏิสนธิ 2) ขั้นตอนการปฏิสนธิ 3) ขั้นตอนการกำเนิด 4) ขั้นตอนหลังจากการกำเนิด ในการตีความเชิงสัญลักษณ์ ได้วิเคราะห์และตีความสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในแต่ละขั้นตอนของการกำเนิดโดยจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) ความฝันของมารดาตัวละครสำคัญ 2) การที่มารดาของตัวละครตั้งครรภ์โดยการดื่มน้ำสิ่งต่างๆ 3) ลักษณะของชาติกำเนิด 4) ลักษณะการกำเนิด 5) ลักษณะพิเศษทางกาย แนวความคิดและจุดมุ่งหมายของผู้แต่งที่สร้างให้ตัวละครมีการกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติ กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกรรมและการเวียนว่ายตายเกิดตามหลักพุทธศาสนา และผู้

¹⁵⁶⁰ พระสงฆ์ เสริม แสงทอง, “แนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักทางพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541), บทคัดย่อ.

¹⁵⁶¹ อรพินท์ ศรีทธา, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์วาระธรรมเรื่องกุศลราชชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541), บทคัดย่อ.

แต่ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งสอนเรื่องการทำความคิด ตลอดจนถึงบุญญาธิการของตัวละคร ส่วนที่มาของแนวคิดในการสร้างให้ตัวละครมีลักษณะการกำเนิดแบบเหนือธรรมชาตินั้น ส่วนใหญ่มาจากคัมภีร์และวรรณกรรมต่าง ๆ ทางพุทธศาสนา ประการสุดท้าย การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติส่งผลต่อพฤติกรรมของตัวละครทั้งในด้านพฤติกรรมทางจิตและความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมทางกาย คือการกระทำ และมีทั้งที่เป็นไปในทางดีและทางไม่ดี นอกจากนี้ การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติของตัวละครยังมีผลต่อการดำเนินเรื่องด้วย กล่าวคือ ช่วยให้เรื่องดำเนินไปอย่างเป็นเหตุเป็นผลทำให้เรื่องมีความเร้าใจน่าติดตาม และช่วยให้เรื่องคลี่คลายไปสู่จุดจบด้วยดีตรงตามจุดมุ่งหมายของผู้แต่ง¹⁵⁶²

คลพัฒน์ ชศธร ได้ท้าววิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการศึกษานี้คือ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาที่ถูกทาง (สัมมาพัฒนา) และการพัฒนาที่ได้สมดุล (สมพัฒนา) จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ด้วยการศึกษาแบบไตรสิกขา ที่พัฒนาคนทั้งด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา ซึ่งการศึกษาเช่นนี้ต้องศึกษาทั้งเนื้อหา (ปริยัติ) การลงมือปฏิบัติ (ปฏิบัติ) เพื่อให้เข้าใจปฏิจาสัมปทา คือ กุญแจแห่งธรรมชาติหรือกฎของชีวิต อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ (ปฏิเวธ) ขณะเดียวกันก็ศึกษาวิชาการอื่นๆ (วิชาการทางโลก) ไปด้วย นอกจากนี้ ในกระบวนการเรียนการสอนต้องประกอบไปด้วยความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้สอนและผู้เรียนด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้เป็นเพียงการนำเสนอแนวคิดและปรัชญาเท่านั้น จะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับการนำไปทดลองใช้ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตลอดจนความสามารถของผู้สอนประกอบกันด้วย¹⁵⁶³

ปานทิพย์ แซ่โล้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบเชิงปรัชญาเรื่องธัมมิกราชาและราชาปราชาญ์ ผลการศึกษาพบว่า รากฐานทางความคิดของพระพุทธศาสนาและเพลโตมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนคือ พระพุทธศาสนา มีแนวคิดให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลโดยตรง ไม่ใช่บุคคลกับกฎเกณฑ์ โดยเน้นความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ ส่วนเพลโต มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบของสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นความสัมพันธ์โดยกฎเกณฑ์ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเป็นระบบภายในสังคม นอกจากนี้ยังพบอีกว่าแนวคิดทั้งสองเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครอง เพื่อสร้างประโยชน์และความสุขให้แก่ผู้ใต้ปกครอง (ประชาชน) และมีความใกล้เคียงกันในแง่เป้าหมายคือ ต้องการให้มีนักปกครองที่ต้องทำหน้าที่ให้บรรลุผล คือ สันติสุขของประชาชน แต่พระพุทธศาสนาเน้นที่การสร้างจิตสำนึกในขณะที่เพลโตเน้นที่การสร้างกฎระเบียบ¹⁵⁶⁴

¹⁵⁶² กาญจนา จูติปัญญาวัฒน์, “การศึกษาวิเคราะห์การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติของตัวละครสำคัญในวรรณกรรมชาดกนอกนิบาตล้านนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁵⁶³ คลพัฒน์ ชศธร, “การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

¹⁵⁶⁴ ปานทิพย์ แซ่โล้ว, “การศึกษาเปรียบเทียบเชิงปรัชญาเรื่องธัมมิกราชาและราชาปราชาญ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

พระราสสะคะละ สีวลี เถโร ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์ปัญหาทางจริยศาสตร์เกี่ยวกับความกรุณาของพระโพธิสัตว์ในคัมภีร์ชาคก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาเชิงวิเคราะห์การปฏิบัติตนของพระโพธิสัตว์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความกรุณาตามที่ปรากฏในคัมภีร์ชาคก ซึ่งจะได้ออกเป็น 2 ภาค ในภาคที่ 1 ของวิทยานิพนธ์นี้จะได้อธิบายวิเคราะห์ถึงความเป็นมา พัฒนาการ ความแพร่หลาย และความสำคัญของแนวคิดพระโพธิสัตว์ในพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท และจะได้กล่าวถึงอิทธิพลที่มีต่อวัฒนธรรมพุทธด้วย ในภาคที่ 2 ได้เลือกชาคกจำนวน 10 เรื่อง นำมาซึ่งจุดมุ่งหมายของแต่ละเรื่องและอภิปรายถึงความสำคัญของความเมตตาและความสำคัญในการสร้างบารมีโดยโพธิสัตว์ เพื่อที่จะบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในอนาคตแล้วแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากความเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั้งหลายที่ได้พัฒนาเพิ่มพูนด้วยปัญญา แต่นั่นจึงได้สำรวจเพื่อที่จะวิจัยว่า พระโพธิสัตว์ได้ประยุกต์ใช้ความกรุณาหรืออย่างน้อยความสงสาร เฉพาะในกรณีทิวเคราะห์ถึงในงานชิ้นนี้ ซึ่งปรากฏว่า ท่านไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มความสามารถต่อกรณีที่ได้วิเคราะห์นั้นในขณะที่ปุถุชนทั่วไปอาจจะเลือกปฏิบัติได้ดีกว่า ลักษณะเช่นนี้วิเคราะห์ได้ว่าเป็นการขัดแย้งกับพื้นฐานทางจริยธรรม เพราะผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นพระโพธิสัตว์ควรจะปฏิบัติตนได้ดีกว่าสามัญชนทั่วไป¹⁵⁶⁵

มะลิวัลย์ บูรณพัฒนา ได้เขียนบทความจากการวิจัยเรื่องการศึกษาความเปรียบในธรรมาจริยธรรมชาคก อันเป็นส่วนหนึ่งของโครงการภูมิปัญญาของคนไทยศึกษาจากหลักฐานด้านวรรณคดี โครงการวิจัยของเมธีวิจัยอาวุโส ศ.ดร. นิยะดา เหล่าสุนทร ในความสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สรุปได้ว่าบทความนี้ศึกษาการใช้ความเปรียบในธรรมาจริยธรรมชาคก ซึ่งเป็นชาคกนอกนิบาตที่แสดงปัญญาบารมีของพระโพธิสัตว์ รจนาขึ้นโดยนักปราชญ์ไทยสมัยกรุงศรีอยุธยา เพื่อชี้ให้เห็นถึงการใช้ความเปรียบในการอธิบายหัวข้อธรรมซึ่งเข้าใจยากให้มีความหมายแจ่มชัดขึ้น เป็นผลให้ผู้อ่านซึ่งมีระดับสติปัญญาแตกต่างกันไปสามารถเข้าใจได้ง่าย และบังเกิดความซาบซึ้งในสารธรรมที่ผู้แต่งเลือกสรรแล้วนำมาผนวกไว้ในเนื้อเรื่องอย่างกลมกลืน นับเป็นผลสำเร็จในการสื่อสารของผู้แต่งที่ปรารถนาให้ผู้อ่านผู้ฟังได้รับข้อคิดเตือนใจอันเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ส่งผลให้งานชิ้นนี้มีคุณค่าทางพุทธปัญญาอย่างยิ่ง ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงภูมิปัญญาอันชาญฉลาดของผู้แต่งได้อย่างเด่นชัดด้วย ซึ่งการศึกษาความเปรียบในธรรมาจริยธรรมชาคกนี้จะแยกกล่าวตามประเด็นของคำสอนซึ่งจำแนกเป็นหัวข้อดังนี้คือ 1) ความสำคัญของวิชาและศีล 2) มิตรและการคบมิตร 3) คนพาล 4) สัตบุรุษ 5) ธรรมสำหรับกษัตริย์ และ 6) ปริศนาธรรม การใช้ความเปรียบในการอธิบายหัวข้อธรรมให้เข้าใจง่ายขึ้นดังกล่าวนี้มีทั้งความเปรียบซึ่งมีที่มาจากแหล่งต่างๆและที่เป็นผลงานรจนาของนักปราชญ์ อันเกิดจากการสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัว ด้วยภูมิปัญญาของผู้แต่งจึงทำให้สามารถร้อยเรียงเนื้อเรื่องกับหัวข้อธรรมที่บรรจุเลือกสรรมาแทรกไว้ได้อย่างกลมกลืน ความชาญฉลาดในการใช้ความเปรียบเพื่อให้ความกระจ่างแก่ผู้อ่านผู้ฟังนับเป็นภูมิปัญญาในการรับแล้วนำมาปรับใช้ ส่งผลให้งานวรรณกรรมเรื่องนี้ มีความงดงามทางด้านความหมาย อุดมไปด้วยสารธรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต เป็นเครื่องเจริญศีลธรรมอันดีและเหนี่ยวรั้งให้บุคคลทุกระดับประพฤติตนในทางที่ชอบ คำนึงปณิธานอันแน่วแน่ในการเชิดชูพระศาสนา ธรรมาจริยธรรมชาคกจึงเป็นวรรณกรรมพระพุทธศาสนาเล่ม

¹⁵⁶⁵ พระราสสะคะละ สีวลี เถโร, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ปัญหาทางจริยศาสตร์เกี่ยวกับความกรุณาของพระโพธิสัตว์ในคัมภีร์ชาคก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

สำคัญเล่มหนึ่งของไทยที่เป็นผลงานอันแสดงให้เห็นถึงภูมิปัญญาของนักปราชญ์ไทย สมควรส่งเสริมให้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายต่อไป¹⁵⁶⁶

สายวรุณ น้อยนิมิต ได้ทำการวิจัยเรื่องอรรถกถาชาดก : การศึกษาในฐานะวรรณคดีคำสอนของไทยและความสัมพันธ์กับวรรณคดีคำสอนเรื่องอื่น ผลการวิจัยพบว่า คนไทยรู้จักอรรถกถาชาดกอย่างแพร่หลายตั้งแต่สมัยทวารวดีมาแล้วและมีภาพสลักลายเส้นรวมทั้งคำอธิบายประกอบภาพชาดกในสมัยสุโขทัย ต่อมาในสมัยอยุธยาจนถึงรัตนโกสินทร์มีอรรถกถาชาดกที่รู้จักแพร่หลายและมีชื่อเสียงมากคือ เวทสันตราชาดกและเทศชาติเรื่องอื่นๆ อรรถกถาชาดกฉบับหอสมุดแห่งชาติ 547 เรื่อง ได้แปลเป็นภาษาไทยเมื่อ พ.ศ.2483 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ตัวบทอรรถกถาชาดกจึงเป็นศาสนนิทานที่คนไทยรู้จักมานานและเป็นวรรณคดีไทยที่ได้ต้นเรื่องจากภาษาบาลี อรรถกถาชาดกมีสาระคำสอนที่ไม่ได้มุ่งเป็นคำสอนแก่บรรพชิต แต่มุ่งสอนคนทั่วไปทุกระดับชั้นตั้งแต่ชนชั้นปกครองจนถึงทาส และมีเนื้อหาคำสอนครอบคลุมถึงการปฏิบัติตนและการปฏิบัติต่อผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคำสอนที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิตและคำสอนปลีกย่อย คำสอนที่เป็นหลักสำคัญได้แก่ หลักในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติตนต่อผู้อื่น การปกครองเรือน การปกครองและการรับราชการ สาระคำสอนเหล่านี้ตรงกับสาระในวรรณคดีคำสอนของไทย อรรถกถาชาดกยังมีลักษณะเด่นในด้านการสร้างเรื่องเพื่อสอน โดยเฉพาะการแสดงหลักธรรมที่เป็นเรื่องเปรียบเทียบหรือเป็นอุทาหรณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นนิทานสาธกในวรรณคดีคำสอนเรื่องอื่น อรรถกถาชาดกจึงมีความสำคัญต่อวรรณคดีคำสอนของไทย และจัดเป็นวรรณคดีคำสอนของไทยเรื่องหนึ่ง อรรถกถาชาดกมีคุณค่าและความสำคัญต่อวรรณคดีไทยหลายด้าน ได้แก่ ด้านที่เป็นวรรณคดีคำสอนซึ่งเป็นแหล่งรวมคำสอนที่เน้นให้ประพฤติดนเป็นคนดีและให้รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนในสังคม อันสอดคล้องกับหลักกรรมของพุทธศาสนา คำสอนดังกล่าวได้อบรมกลุ่มกลางจริยธรรมแก่คนทุกระดับในสังคมไทยด้วยกลวิธีการสอนแบบนิทาน อรรถกถาชาดกยังมีคุณค่าในด้านที่เป็นต้นแบบของวรรณคดีชาดกที่แต่งในประเทศไทย รวมทั้งชาดกพื้นบ้านในท้องถิ่นต่างๆ ทั้งรูปแบบและเนื้อหาการบำเพ็ญบริวารของพระโพธิสัตว์และยังมีความสำคัญในด้านที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของวรรณคดี โดยเฉพาะเนื้อเรื่อง อนุภาคต่างๆ และตัวละครให้แก่การสร้างสรรค์วรรณคดีไทยอีกด้วย อรรถกถาชาดกนับเป็นวรรณคดีคำสอนของไทย ที่อธิบายความเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม อย่างเป็นเหตุและผล ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความคิดและความเชื่อของคนในสังคมไทยมาตลอดจนถึงปัจจุบัน¹⁵⁶⁷

จตุพร ร่วมใจ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาศาสนภาพและการประยุกต์หลักพุทธธรรมของนักธุรกิจ ศึกษากรณีนักธุรกิจไทยพุทธในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับศาสนภาพ 5 มิติ มีความสอดคล้อง กับหลักพุทธธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยพฤติกรรมทางเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ผลการวิจัยภาคสนามพบว่า นักธุรกิจมีความเชื่อทางพุทธ

¹⁵⁶⁶มะลิวัลย์ บูรณพัฒนา, “ความเปรียบในธรรมาธิปไตย,” มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ = Humanities & social sciences 16, 2 (พ.ศ. 2541-ม.ศ. 2542) :85-98 .

¹⁵⁶⁷สายวรุณ น้อยนิมิต, “อรรถกถาชาดก : การศึกษาในฐานะวรรณคดีคำสอนของไทยและความสัมพันธ์กับวรรณคดีคำสอนเรื่องอื่น” (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ (ภาษาไทย) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

ศาสนา (มิติที่ 1) ประสบการณ์ ทางพุทธศาสนา (มิติที่ 4) และพฤติกรรมทางพุทธศาสนา (มิติที่ 5) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 76.3, 75.4 และ 74.8 ตามลำดับ มีการปฏิบัติทางพุทธศาสนา (มิติที่ 2) อยู่ในระดับปานกลาง คือ ร้อยละ 63.68 และมีความรู้ทางพุทธศาสนา (มิติที่ 3) อยู่ใน ระดับค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 57.2 โดยศาสนาภาพแต่ละมิติมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า มิติที่ 1,2,3,4 สามารถ ร่วมพยากรณ์มิติที่ 5 พฤติกรรมทางพุทธศาสนา ได้ร้อยละ 55.9 โดยประสบการณ์ทางพุทธศาสนา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางพุทธศาสนา มากกว่าความรู้ทางพุทธศาสนา ความเชื่อทางพุทธศาสนา และการปฏิบัติทางพุทธศาสนา ตามลำดับ ผลการวิจัยแบบสัมภาษณ์พบว่า นักธุรกิจทั้งหมดมีการประยุกต์หลักพุทธธรรมมาใช้ในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องหลักกรรม ทางสายกลาง ความซื่อสัตย์สุจริต และนักธุรกิจส่วนใหญ่ มีความเข้าใจเรื่องสั้นโดยคลาดเคลื่อน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พุทธศาสนามีอิทธิพลต่อการพฤติกรรมการค้าเงินชีวิตของนักธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจด้วย¹⁵⁶⁸

พระชยสร สมบุญมาก (สมบุญโย) ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธวิธีในการสอน: สืบค้นจากพระไตรปิฎก สุตตันตปิฎก ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ จำนวนพระสูตรที่นำมาวิเคราะห์ 186 พระสูตร สถานที่ทำการสอนหรือแสดงธรรมที่มากที่สุดคือพระวิหารเชตวัน ผู้เรียนส่วนมากเป็นพระภิกษุ เหตุที่ตรัสสอนที่มากที่สุดคือผู้มีศรัทธาเข้ามาทูลถาม เทคนิควิธีการสอนที่ทรงใช้มากที่สุดคือ การแสดงธรรมตามลำดับ โดยยกเนื้อหาจากง่ายไปยาก ด้านผลการสอนนั้น ไม่ระบุไว้อย่างชัดเจนแต่จะทวนจากคำพูดหรือการแสดงความรู้สึกรู้สึกจากผู้เรียนในลักษณะของผู้เรียนมีการประเมินผลด้วยตนเอง 2) การวิเคราะห์ในเชิงบรรยาย จากการศึกษา 186 พระสูตรในทีฆนิกายและมัชฌิมนิกายสามารถสรุปขั้นตอนของพุทธวิธีในการสอนออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ก่อนสอน ระหว่างสอน และหลังการสอน มีการรู้จักผู้เรียนเป็นการล่วงหน้าก่อนการสอน มีการปรับภาวะของผู้เรียนให้พร้อมที่จะรับสอน มีการลงมือสอนเนื้อหาที่เหมาะสมกับผู้เรียน¹⁵⁶⁹

สุพล เครือมะโนรมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ในขณะที่อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นพบว่าไม่แตกต่างกัน¹⁵⁷⁰

¹⁵⁶⁸ จตุพร ร่วมใจ, “การศึกษาศาสนาภาพและการประยุกต์หลักพุทธธรรมของนักธุรกิจ ศึกษากรณีนักธุรกิจไทยพุทธในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนา เปรียบเทียบ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล, 2543), บทคัดย่อ.

¹⁵⁶⁹ พระชยสร สมบุญมาก (สมบุญโย), “พุทธวิธีในการสอน: สืบค้นจากพระไตรปิฎก สุตตันตปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), 283-286.

¹⁵⁷⁰ สุพล เครือมะโนรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543) บทคัดย่อ.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณี กำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ในภาคเอกสารนั้นมีหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับผู้นำนั้น ปรากฏในพระสูตรต่างๆ เช่น อัครัญญสูตร เป็นต้น และมีหลักพุทธธรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำปรากฏในพระสูตร คือ ลักขณสูตร สัปปริสสูตร รวมถึงทศพิธราชธรรม 10 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะ ตามหลักพุทธธรรมที่พระพุทธองค์ได้ ครีตไว้ โดยได้สอดคล้องกับแนวความคิดของนักคิดต่างๆ ที่ได้กำหนด คุณสมบัติ บทบาทและ อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หรือภาวะผู้นำที่สังคมพึงประสงค์ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า หลักพุทธ ธรรมได้กำหนดสถานภาพของบุคคลว่ามีศักยภาพสูงหรือต่ำ โดยให้ปฏิบัติตามอุดมการณ์แนวพุทธที่มีหลักธรรม เป็นข้อกำหนด ส่วนในภาคสนามผลการวิจัยพบว่า กำนันผู้ใหญ่บ้านส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาหลักพุทธธรรม และนำมาประยุกต์ใช้ในการเป็นผู้นำ โดย เรื่องที่มีความเข้าใจมากที่สุด คือ ศิล 5 คิดเป็นร้อยละ 99.33 รองลงมา คือ การมีสติสัมปชัญญะ และเป้าหมายสูงสุดในทางพระพุทธศาสนา คิดเป็นร้อยละ 96 ส่วนเรื่องความเข้าใจใน ระดับต่ำ มากที่สุดคือ เรื่องจุดมุ่งหมายของการทำบุญ คิดเป็นร้อยละ 56 ในด้านความเชื่อมั่นในหลัก พุทธธรรมมี ความเชื่อว่า คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนตัว ของผู้นำอันเป็นที่มาของการยอมรับของสังคมในระดับท้องถิ่น อีกทั้งยังพบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีความต้องการการ พัฒนา และความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่น จึงได้ให้ ความสำคัญและศึกษาหลักพุทธธรรม แล้วนำมาประยุกต์ใช้ ในการปกครองสังคมในระดับท้องถิ่นต่อไป¹⁵⁷¹

บุญทัน คนใจบุญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพุทธปรัชญาในพฤติกรรมของตัวละครหลักและตัว ละครเสริมในมหาเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า ตัวละครหลักคือพระเวสสันดร ได้แสดงพฤติกรรมการให้ ทาน ซึ่งมีนัยสำคัญทางพุทธปรัชญา แสดงให้เห็นการ ไม่มียึดมั่นในสิ่งใดโดยความไม่มีตัวตนของตน การสละ ทรัพย์สมบัติซึ่งเป็นวัตถุ โลกตัว จนกระทั่งสละพระ โอรส พระธิดาและพระมเหสี ซึ่งเป็นบุคคลใกล้ชิดหรือ แม้กระทั่งชีวิต เป็นการแสดงให้เห็นถึงการ ทำลายความยึดมั่นถือมั่นซึ่งให้เห็นถึงหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา ที่สำคัญที่เป็นหลักพื้นฐานของหลักคำสอนอื่นคือ ไตรลักษณ์ ได้แก่ อนิจจัง ทุกขังและอนัตตา ในทางพุทธศาสนา ถือว่า ทุกสิ่งในสากลจักรวาลย่อมมีลักษณะเป็น ไปตามหลักคำสอนเรื่องไตรลักษณ์ทั้งสิ้น พฤติกรรมของพระ เวสสันดรแสดงให้เห็นพุทธปรัชญาที่ว่า สิ่งทั้งปวงไม่มีตัวตนหรือปราศจากตัวตนที่เที่ยง นั่นคือทุกสิ่งทุกอย่าง ล้วนเป็นอนัตตา ตัวละครเสริมซึ่งเป็นซุชกเป็นตัวแทนได้แสดงพฤติกรรมการขอและการรับสิ่งของที่ตัวละคร หลักพระราทานให้ มีนัยสำคัญทางปรัชญาที่ตรงข้ามกับพุทธปรัชญา กล่าวคือพฤติกรรมการขอและรับดังกล่าว แสดงให้เห็นถึง ความยึดมั่นถือมั่นโดยความมีตัวตนของตน มีความต้องการที่จะนำเอาทุกสิ่งทุกอย่างมาเป็นของ ตน ถือเอาความสุขของตนเป็นจุดหมายของชีวิต บุคคลประเภทนี้จัดอยู่ในกลุ่มวัตถุนิยมและปัจเจกสุขนิยม พฤติกรรมการบริโภคเกินขนาดจนซุชกต้องเสียชีวิตเพราะท้องแตก แสดงให้เห็นถึงพุทธปรัชญาในเรื่องอนัตตา

¹⁵⁷¹ สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณี กำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช” (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543), บทคัดย่อ.

พฤติกรรมของซุชก แสดงให้เห็นถึงการต่อสู้ทางแนวความคิดเรื่องอตตานิศาสนาพราหมณ์ กับแนวความคิดเรื่องอตตานิพุทธศาสนา ซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยพระเวสสันดร¹⁵⁷²

พระมหาวินัย แสงกล้า (นันทมโม) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์ตัวละครสัตว์ที่สำคัญในอรรถกถานิทานชาดกหมวดขุททกนิคาย ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของตัวละครสัตว์ที่สำคัญตามแนวทศบารมีคือแนวทางปฏิบัติเพื่อความเป็นพระพุทธรเจ้าในอนาคต 10 ประการคือ บำเพ็ญทานบารมี 5 ตัว ศีลบารมี 5 ตัว ปัญญาบารมี 17 ตัว วิริยะบารมี 1 ตัว ขันติบารมี 4 ตัว สัจจะบารมี 2 ตัว อธิษฐานบารมี 1 ตัว เมตตาบารมี 16 ตัว อุเบกขาบารมี 3 ตัว โดยทั้งหมดนั้นเปี่ยมด้วยศรัทธาในคุณธรรม โดยมีตัวละครเครือญาติ บริวาร และตัวปฏิบัติกษัตริย์และส่งเสริมให้ได้แสดงคุณธรรมในบริบทที่แตกต่างกันไปตามบารมีนั้น และพบว่าไม่มีตัวละครแสดงการบำเพ็ญบารมีด้วยเนกขัมมะบารมี เพราะว่าเป็นสัตว์ดิรัจฉาน ด้านกลวิธีการนำเสนอคุณธรรมผ่านตัวละครพบว่า นิทานทุกเรื่องเสนอคุณธรรมโดยมีจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตามบริบทที่แตกต่างกัน การแสดงคุณธรรมออกมาโดยตรงในพฤติกรรมของสัตว์ที่พูดได้ ใช้กลวิธีนำเสนอด้วยละครแบบบุคลาธิษฐาน และได้เสนอสัญลักษณ์ที่ตรงกันข้ามกับความเป็นจริงในพฤติกรรมของสัตว์เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ ในสัตว์ไม่มีเท้าคือปลาบงบอกถึงความเย็น หมายถึงการแก้ปัญหาด้วยปัญญา มีความสุขุมเยือกเย็น สัตว์ทวิบาทพบว่ามีหงส์เป็นสัญลักษณ์แห่งความเป็นผู้มียศตำแหน่ง ต้องพูดจาอ่อนหวาน เคารพในกตติยา ในสัตว์จตุบาท คือหมู ธรรมเป็นเป็นผู้มักมากด้วยอาหาร สัญลักษณ์ที่แสดงคือความเป็นผู้ที่สมบูรณ์ด้วยร่างกาย พูดจาอ่อนหวาน และเหยียดเป็นสัตว์ที่ทำตัวต่ำเป็นอับมงคล สัญลักษณ์ที่พบ คือ ผู้แสวงหาความจริง ต้องทำตัวให้อยู่ในธรรมชาติมนุษย์ คือปล่อยให้อยู่ในสภาพว่างเปล่าแล้วพิจารณาถึงเหตุและผลเป็นต้น¹⁵⁷³

พระมหาสุททธิพงษ์ ปานเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธในเรื่องจำและทัณฑสถาน ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธในเรื่องจำและทัณฑสถานแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การบริหารบุคคลแนวพุทธเป็นการบริหารที่นำพุทธธรรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่เรือนจำและทัณฑสถาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้หลักพุทธธรรมที่ว่าด้วยการป้องกันความเสื่อมขององค์กร (หลักอภิธานิยธรรม) โดยการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องดีงาม (หลักไตรสิกขา) มีผู้บริหารที่มีคุณธรรมตามหลักทศพิธราชธรรม ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกันโดยใช้หลักทศ 6 (ทศเบื่องล่าง)หลักพรหมวิหารธรรมและหลักสังคหวัตถุ 2) การบริหารงานแนวพุทธเป็นการบริหารเพื่อพัฒนาระบบงานเรือนจำและทัณฑสถานให้ระบบงานเกิดความสมบูรณ์ไม่ล่าช้าและเป็นไปตามเหตุผลข้อเท็จจริง ซึ่งต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยการใช้หลักสัปปริสธรรม เพื่อให้ระบบงานเรือนจำและทัณฑสถานประสบความสำเร็จตามหลักอิทธิบาท 4 และ 3) การบริหารเงินแนวพุทธเป็นการบริหารเพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่ทุกๆ หน่วยงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้

¹⁵⁷²บุญทัน คนใจบุญ, “การศึกษาพุทธปรัชญาในพฤติกรรมของตัวละครหลักและตัวละครเสริมในมหาเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

¹⁵⁷³พระมหาวินัย แสงกล้า (นันทมโม), “วิเคราะห์ตัวละครสัตว์ที่สำคัญในอรรถกถานิทานชาดกหมวดขุททกนิคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), บทคัดย่อ.

ต่อเนื่องและโดยอาศัยบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ตรง ไม่คดโกง ไม่ฉ้อฉล โดยอาศัยหลักสุจริต และเป็นการครองตนของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความผิดพลาดเป็นการควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีคุณภาพตามหลักมรรยาธรรม¹⁵⁷⁴

มานิตา ลีโทชวลิต ได้วิเคราะห์นิทานชาดกที่ส่งเสริมสันติธรรมสำหรับเด็กปฐมวัย ผลการวิเคราะห์พบว่า มีนิทานชาดกจำนวน 39 เรื่อง ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับสันติธรรมสำหรับเด็กปฐมวัย โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) นิทานชาดกที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับสันติธรรม ด้านการละเว้นความชั่ว จำนวน 20 เรื่อง และด้านการทำความดี จำนวน 19 เรื่อง 2) นิทานชาดกสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมสันติธรรมสำหรับเด็กปฐมวัยได้ แต่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการใช้ภาษาให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางด้านภาษา และวิธีการนำไปใช้ต้องสอดคล้องกับการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่เรียนรู้ผ่านการกระทำ และการเลียนแบบ ดังนั้นผู้นำนิทานชาดกไปใช้ส่งเสริมสันติธรรมให้แก่เด็กปฐมวัยจึงจำเป็นต้องปรับแต่งภาษาในนิทานให้ง่ายขึ้น และสร้างบรรยากาศในการนำไปใช้ที่สงบ มีสมาธิ และยังต้องพัฒนาตนให้เป็นตัวแบบที่ดีให้แก่เด็กอีกด้วย¹⁵⁷⁵

สุกนิดา เชื้ออินตะ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์บทบาทของพระอินทร์ในปัญญาสชาดกฉบับล้านนา ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของพระอินทร์มีปรากฏอยู่ในนิทานชาดกจำนวนถึง 34 เรื่อง ในลักษณะที่ช่วยสนับสนุนแนวคิดของคนล้านนาที่มีต่อเรื่องพระอินทร์ว่า “เป็นเทวดาผู้พิทักษ์รักษาคณดิ” โดยผู้แต่งได้นำเสนอผ่านพฤติกรรมของพระอินทร์ อาทิ การใช้ความช่วยเหลือแก่พระโพธิสัตว์หรือผู้ที่ทำความดีละเว้นจากการทำความชั่ว และทำหน้าที่ในการดูแลสังคมให้เกิดความสงบสุขร่มเย็นไว้อย่างชัดเจน ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเรื่องพระอินทร์กับความเชื่อของคนล้านนาจากวรรณกรรมเรื่องปัญญาสชาดกนั้นได้สรุปว่าแนวคิดเรื่องพระอินทร์ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติตนของคนในสังคมที่เน้นในเรื่องของการประกอบกุศลกรรมเพื่อเป็นอันสงฆ์ผลบุญแก่ชีวิตต่อไปในภายภาคหน้าตามคติความเชื่อทางพระพุทธศาสนา นอกจากนี้ ยังสะท้อนถึงสภาพสังคมและวิถีชีวิตของคนล้านนาจากโลกทัศน์ของผู้แต่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดแนวคิดและประสบการณ์ผ่านงานวรรณกรรมท้องถิ่นอีกด้วย ด้วยเหตุที่ปัญญาสชาดกเป็นวรรณกรรมซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในท้องถิ่นล้านนาและเกี่ยวข้องกับชีวิตของกลุ่มคนในสังคมล้านนาอยู่ไม่น้อย ดังนั้นบทบาทและพฤติกรรมของพระอินทร์ที่ปรากฏในปัญญาสชาดกฉบับล้านนาก็จึงสอดคล้องกับแนวคิดและค่านิยมของสังคมและมีความสำคัญต่อวิถีปฏิบัติของคนล้านนาตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน¹⁵⁷⁶

¹⁵⁷⁴พระมหาสุทธิพงษ์ ปานเพ็ชร, “การประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธในเรื่องจำและทัณฑสถาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

¹⁵⁷⁵มานิตา ลีโทชวลิต, “การวิเคราะห์นิทานชาดกที่ส่งเสริมสันติธรรมสำหรับเด็กปฐมวัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), บทคัดย่อ.

¹⁵⁷⁶สุกนิดา เชื้ออินตะ, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์บทบาทของพระอินทร์ในปัญญาสชาดกฉบับล้านนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544), บทคัดย่อ.

ชอรัตน์ ไวยถัยยา ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทตัวละครเอกในทศชาติชาดก ผลการวิจัยพบว่า มีการนำเสนอบทบาทของตัวละครเอกในด้านดีเพียงเดียว ทั้งนี้เพื่อมุ่งเน้นการเป็นแบบอย่าง เช่น บทบาทของลูก ลูกที่ปรากฏจะเป็นลูกที่ดี คือเชื่อฟังคำสั่งสอนของบิดามารดา มีความกตัญญูและมุ่งกระทำความดี บทบาทของพ่อ พ่อที่พบนอกจากเป็นพ่อที่ดีให้ความรัก คอยอบรมเลี้ยงดูบุตรแล้ว ยังต้องจัดหาทรัพย์สมบัติไว้ให้บุตรอีกด้วย บทบาทในทางสังคม มีบทบาทของกษัตริย์และขุนนางที่มุ่งปฏิบัติธรรม คุณสมบัติและลักษณะของตัวละครเอกในทศชาติชาดก มีคุณสมบัติและลักษณะที่เด่นคือ มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเองและสามารถเป็นผู้นำตั้งแต่เยาว์วัย และผู้นำที่พบมากที่สุดคือ ผู้นำแบบธรรมราชา โดยผู้นำประเภทนี้ยึดหลักธรรมมาใช้ในการปกครอง ซึ่งทำให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุดทั้งด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ลักษณะของตัวละครเอกที่ไม่ปรากฏเลยคือ ตัวละครที่มีลักษณะเผด็จการ จะมีเฉพาะตัวละครรองหรือตัวละครอื่น ตัวละครในทศชาติชาดกเป็นการนำเสนอบทบาท คุณสมบัติ และลักษณะตัวละครแบบแบน ซึ่งปรากฏในด้านดีด้านเดียว¹⁵⁷⁷

พระมหาสุพัฒน์ กุลยาณธมฺโม (ศรีชมชื่น) ได้ทำการวิจัยเรื่องพระพุทธรูป: บทบาทและหน้าที่ในฐานะพระบรมครู โดยศึกษาบทบาทและหน้าที่ครูในสมัยพุทธกาลที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ครู หมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดวิชาความรู้แก่ศิษย์ และเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะกัลยาณมิตร คือเป็นผู้นำทางสติปัญญาทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้เรียน ดังนั้นครูจึงมีความพร้อมอยู่เสมอในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาสติปัญญาให้สูงขึ้น และยกวิญญาณของศิษย์ทั้งหลายให้สูงขึ้น เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม เพราะฉะนั้นครูจึงมีความสำคัญอย่างมากในฐานะปูชนียบุคคลและแม่พิมพ์ของศิษย์ เพราะผู้เรียนจะมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหนเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับครูผู้ทำหน้าที่หล่อหลอม ด้วยเหตุนี้ครูจึงมีจิตสำนึกในการแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นครูให้มาก และพึงเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติของความเป็นครู คือจะต้องเป็นบุคคลผู้มีความหนักแน่นในด้านความรู้ ความสามารถและคุณธรรม กล่าวคือ พึงดำรงตนอยู่ในพรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และอิทธิบาท เป็นต้น หลีกเลี่ยงการประพฤติกิเลสที่ไม่เหมาะสม เช่น อบายมุข มีการเล่นการพนัน คอรัปชันในหน้าที่การงาน และคบเพื่อนชั่ว เป็นต้น ในทัศนะของพระพุทธศาสนาได้แบ่งครูผู้สอนออกเป็นหลายประเภท ตามกำลังแห่งสติปัญญา ความรู้ความสามารถและหน้าที่ของครูประเภทนั้นๆ เช่น ศาสตราคณาจารย์ และทศปาโมกข์ เป็นต้น ในบรรดาครูเหล่านั้นพระพุทธรูปเจ้าถือว่าเป็นเลิศ คือ ทรงเป็นบิดาของครูทั้งหลายเพราะมีคุณสมบัติหลายประการทั้งในด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม เทคนิคและวิธีการสอน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ของพระองค์ที่ทรงกระทำในฐานะบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่มวลมนุษยชาติ เหล่าพระประยูรญาติและในฐานะความเป็นพระพุทธรูปเจ้า ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นพระบรมครูของโลก¹⁵⁷⁸

เรณู ศรีภาค ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์บารมีในพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า คำว่า “บารมี” ในพุทธศาสนานิกายเถรวาท หมายถึง ธรรมที่บำเพ็ญเพื่อเป็นพระพุทธรูปเจ้า เรียกว่า บารมีธรรม 10 ประการ หรือทศบารมี ได้แก่ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ชันติบารมี สัจจบารมี

¹⁵⁷⁷ชอรัตน์ ไวยถัยยา, “บทบาทตัวละครเอกในทศชาติชาดก” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁵⁷⁸พระมหาสุพัฒน์ กุลยาณธมฺโม (ศรีชมชื่น), “พระพุทธรูป: บทบาทและหน้าที่ในฐานะพระบรมครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ในแต่ละบารมีแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ 1) ชั้นบารมี เป็นการบำเพ็ญในระดับต้น 2) ชั้นอุปปบารมี เป็นการบำเพ็ญในระดับกลาง และ 3) ชั้นปรมัตถบารมี เป็นการบำเพ็ญบารมีในชั้นสูงสุด ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับเป็นประโยชน์ที่ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน และประโยชน์ที่ทำให้ตรัสรู้ในการบำเพ็ญบารมีในแต่ละขั้นนั้นมีประโยชน์และคุณค่าอยู่ในตัวเอง อันผู้ปฏิบัติจะพึงเห็นได้เอง การบำเพ็ญบารมีในแต่ละประการจะเกิดผลได้ดั่งนั้นผู้ปฏิบัติควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มีความจริงใจ ตั้งใจจริง และมีเป้าหมายในการปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ เป็นกำลังใจในการต่อสู้และสามารถแก้ปัญหาชีวิตได้ สำหรับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดปัญญาในการแก้ไขปัญหานั้นทางที่ถูกต้อง และก่อปรด้วยคุณงามความดี ทั้งยังเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจนั้นมีวิธีการหรือหลักปฏิบัติที่ถูกต้องและให้ผลได้จริงคือ การเจริญวิปัสสนากรรมฐาน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญญาอย่างแท้จริงที่สามารถนำไปใช้ในการบำเพ็ญบารมีในแต่ละประการ อันจะปรากฏผลได้อย่างชัดเจน¹⁵⁷⁹

สหะโรจน์ กิตติมหาเจริญ ได้ทำวิจัยเรื่องแนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก ผลการวิจัยพบว่าชาดกคือนิทานสอนธรรมะพื้นฐานแก่พุทธบริษัท การนำเสนอปัญญาในอรรถกถาชาดกจึงเป็นปัญญาในระดับพื้นฐานสอดคล้องกับตัวบทเช่นเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ปัญญาทางพระพุทธศาสนา พบว่าปัญญาคือความรู้ที่ประกอบด้วยความคิดอย่างถูกต้องหรือโยนิโสมนสิการ การมีปัญญาที่ถูกต้องจะทำให้รู้จักใช้ปัญญาแก้ปัญหาและเตือนสติ ด้านบ่อเกิดของปัญญา พบว่าปัญญาเริ่มต้นมาจากขั้น 5 พัฒนามาสู่กระบวนการคิด การฟัง การกระทำ จนเกิดความรู้ที่ชัดเจน ด้านคุณค่าของปัญญา พบว่าการใช้ปัญญาในทางที่ถูกต้องทำให้การดำเนินชีวิตเป็นสุข แต่ถ้าไม่มีปัญญาหรือใช้ปัญญาในทางที่ไม่ถูกต้องจะทำให้มีมีมิจฉาทิฎฐิ เกิดอวิชชา ด้านการนำเสนอคำสอนเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก อรรถกถาชาดกสะท้อนปัญญา 3 ลักษณะคือ ปัญญาในฐานะหลักในการดำเนินชีวิต สืลสมาธิ ปัญญาและพระโพธิสัตว์ผู้มีปัญญาบารมี ทั้งนี้อรรถกถาชาดกให้ความสำคัญกับปัญญาในฐานะหลักในการดำเนินชีวิต เพราะเป็นปัญญาในระดับพื้นฐานมีความ จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตของพุทธบริษัท ด้านสืลสมาธิปัญญา อรรถกถาชาดกไม่ได้นำเสนอสืลสมาธิ ปัญญาอย่างถุ่มลึก กล่าวถึงเพียงการมีความสุขจิตทางกาย วาจา ใจ ย่อมทำให้เกิดความสงบและมีปัญญา ด้านการนำเสนอพระโพธิสัตว์ผู้มีปัญญาบารมี พบว่าพระโพธิสัตว์มุ่งบำเพ็ญปัญญาเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น เตือนสติ แก้ไขปัญหา สอดคล้องกับลักษณะของพระโพธิสัตว์ในพุทธภูมินี้คือปัญญาธิกโพธิสัตว์ ลักษณะเด่นของการนำเสนอปัญญาในอรรถกถาชาดกคือ การนำกลวิธีการทดสอบปัญญาเข้ามาดำเนินเรื่อง กลวิธีนี้ได้แก่การตั้งปริศนา การเล่านิทาน กลวิธีการทดสอบปัญญาเหล่านี้นอกจากจะทดสอบปัญญาผู้กระทำหรือฝ่ายตรงข้ามแล้ว ยังมีลักษณะของการนำหลักธรรมมาแสดงเปรียบเทียบในรูปแบบปริศนานิทาน เพื่อให้พุทธบริษัทเข้าใจหลักธรรมได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าอรรถกถาชาดกนอกจากจะเป็นนิทานที่ให้ความสนุกสนานเพลิดเพลินแล้ว ยังแฝงสาระของคำสอนทางพระพุทธศาสนาไว้ได้อย่างกลมกลืน และแบบคาบ คำสอนประการหนึ่งคือการสอนให้พุทธบริษัทรู้จักดำเนินชีวิตและดำรงชีวิตให้อยู่ได้ด้วยปัญญาอันเป็นหัวใจของคำสอนที่สำคัญทางพระพุทธศาสนา¹⁵⁸⁰

¹⁵⁷⁹ เรณู ศรีภาค, “การวิเคราะห์บารมีในพุทธศาสนาเถรวาท” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸⁰ สหะโรจน์ กิตติมหาเจริญ, “แนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

สุริยะ รูปหมอก ได้ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร และความผูกพันของครูอยู่ในระดับมาก หมวดธรรมที่ส่งผลต่อความผูกพันของคนทั้งโดยภาพรวมและทั้งต่อองค์การกับต่องานคือ ราชธรรม 10 ส่วนอธิปไตย 3 ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อองค์การเพียงด้านเดียว¹⁵⁸¹

ฉันทชัย ชลาชนววัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม: กรณีศึกษาบริษัท 505 โภกภัณฑ์จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรู้จักการออมเพื่ออนาคต มีความรับผิดชอบต่องาน ครอบคลุม และส่วนรวม การเพิ่มวุฒิภาวะทั้งโดยตนเอง และผ่านระบบทางการศึกษาเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในงานและงานที่ต่างจากงานประจำเพื่อสร้างเสริมทักษะให้ตนเอง การให้ความช่วยเหลือกันระหว่างพนักงานและชุมชนในภาวะคับขันอย่างยิ่งก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการมองปัญหา และผู้คนรอบข้าง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การประยุกต์หลักพุทธธรรมดังกล่าว ไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาองค์การธุรกิจ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อชุมชน เช่น กลุ่มผู้ค้าวัตถุดิบ ลูกค้า หรือผู้บริโภค และกลุ่มผู้ร่วมทำธุรกิจการค้า ส่วนปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด และเกื้อหนุนต่อความสำเร็จของการประยุกต์หลักพุทธธรรมไตรสิกขา คือ ความเข้าใจในแก่น และการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล ซึ่งอาจจะมีผลให้ความขัดแย้งทางความคิดและแนวปฏิบัติได้ การประยุกต์หลักพุทธธรรมไตรสิกขาในการบริหารองค์การธุรกิจ จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ของสังคมและองค์การ ภายใต้อาณัติปัจจุบัน ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานประกอบการ นำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ และการเผยแพร่ความรู้ทางศาสนาแบบบูรณาการ และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคม¹⁵⁸²

พระประยูร จินา ได้ทำการวิจัยเรื่องการแนะนำแนวของพระพุทธเจ้าในอรรถกถา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปรัชญาการแนะนำแนว พระพุทธเจ้าให้การแนะนำบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่าของบุคคลทุกคน มิได้เลือกชนชั้นวรรณะ ให้บุคคลได้พิจารณาเหตุผลด้วยตนเอง รวมถึงวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลก่อนการแนะนำ และให้การแนะนำโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความรักความเมตตา ปราศจากความกลัวโดยสิ้นเชิง 2) จุดมุ่งหมายในการแนะนำ ได้แก่ เพื่อแก้ไขความทุกข์ เพื่อป้องกันความทุกข์ เพื่อพัฒนาส่งเสริมบุคคลไปสู่เป้าหมายสูงสุดของชีวิตคือพระนิพพาน 3) หลักการแนะนำ พบว่าทรงวางแผนและมีเป้าหมาย ให้การแนะนำบุคคลทุกช่วงวัยไม่แบ่งแยกวรรณะ เสียสละพระองค์แนะนำทุกครั้งที่มีโอกาส ให้บุคคลตัดสินใจด้วยตนเอง ให้อยอมรับตนเองตามความเป็นจริง ตระหนักถึงความพร้อมของบุคคล และทราบ

¹⁵⁸¹ สุริยะ รูปหมอก, “พฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸² ฉันทชัย ชลาชนววัฒน์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม: กรณีศึกษาบริษัท 505 โภกภัณฑ์จำกัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

ข้อมูลพื้นฐานก่อนการแนะนำ 4) ทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้อง พบว่า บุคคลที่ทรงแนะนำเป็นผู้ที่มีสภาพปัญหาที่แตกต่างกันและมีครบทั้ง 8 กลุ่มปัญหา 5) ประเภทการแนะนำ พบว่า มีทั้งการแนะนำการศึกษา อาชีพส่วนตัว และสังคม และเพื่อไปสู่สัจธรรมที่เป็นประโยชน์สูงสุดแห่งชีวิต 6) วิธีการแนะนำ พบว่า ทรงมีบุคลิกภาพความเป็นนักแนะนำ เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การยกอุทาหรณ์ การให้ลงมือทำด้วยตนเอง การอุปมา การลงโทษและให้รางวัล การแนะนำด้วยเหตุการณ์ปัจจุบัน การถาม การพลิกสถานการณ์ การเล่นภาษาในความหมายใหม่ และมีขั้นตอนในการแนะนำทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม 7) กระบวนการ พบว่า ทรงเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลแล้วจึงให้ข้อสนเทศหลักธรรมร่วมกับการให้คำปรึกษา จากนั้นจึงวางตัวบุคคลและทรงติดตามผลภายหลังที่ทรงแนะนำ¹⁵⁸³

พระปลัดประวิทย์ ตปคุโณ (ทับทอง) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทและคุณธรรมของราชภัฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาทและในสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า ระบบราชภัฏที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท ราชภัฏคือ ผู้ที่พระราชทานแต่งตั้งไว้สนองงานฝ่ายต่างๆ มีคุณธรรมชัดเจน โดดเด่นสูงสุดส่วนบทบาทและคุณธรรมของราชภัฏในสังคมไทยในอดีต ราชภัฏเป็นบุคคลที่พระราชทานแต่งตั้งไว้สนองงานบ้าง เป็นบุคคลที่พระราชทานเกณฑ์มารับใช้ราชสำนักบ้างปัจจุบัน ราชภัฏหรือข้าราชการเป็นบุคคลผู้ที่ต้องสอบแข่งขันเข้ารับตำแหน่งราชภัฏ มีภาระงานชัดเจน มีคุณธรรมตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ต่อมาได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ผู้วิจัยเห็นว่าราชภัฏในสังคมไทยปัจจุบัน นอกจากปฏิบัติตามกฎระเบียบหลักปฏิบัติของข้าราชการแล้ว ควรอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาด้วย สังคมไทยจะเจริญรุ่งเรืองในด้านต่าง ๆ และประชาชนอยู่กันอย่างมีสันติสุข¹⁵⁸⁴

พระมหาไกรวรรณ ชินทศดิโย (บุญจันทร์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์บทบาทของพระเทวทัตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า พระเทวทัตได้เริ่มผูกอาฆาตในพระโพธิสัตว์ตั้งแต่สมัยที่ท่านเกิดเป็นพ่อค้าชื่อว่าเสวีระและในชาติต่อ ๆ มาท่านก็ได้ตามจองเวรอีกเรื่อยมา จนถึงชาติที่พระโพธิสัตว์เสวยพระชาติเป็นพระเวสสันดร ส่วนท่านเกิดเป็นพราหมณ์ชุก และในชาติปัจจุบัน ท่านก็เริ่มจองเวรพระพุทธองค์ตั้งแต่เมื่อท่านถูกความโลภครอบงำ จนถึงขั้นคิดจะปลงพระชนม์หลายครั้ง แต่ไม่สำเร็จ กระทั่งเสื่อมจากลาภและสักการะ ก็ได้กราบพูลขอวัตถุ 5 ประการและทำสังฆเภท จนท้ายที่สุดก็ได้รับผลกรรมที่ท่านได้ทำมาคือถูกแผ่นดินสูบตายไปเกิดในเวจิมหานรก สำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่พระเทวทัตได้เข้าไปเกี่ยวข้อง หากเป็นบุคคลที่มีปัญญา ผลเสียก็จะไม่เกิดขึ้น มีแต่จะทำให้คุณของท่านผู้นั้นโดดเด่นเพิ่มมากขึ้น แต่หากเป็นบุคคลที่ไร้ปัญญาแล้ว เมื่อไม่สามารถพิจารณาได้ว่าสิ่งไหนถูกต้องเหมาะสม สิ่งไหนไม่ถูกต้องเหมาะสม ผลเสียก็จะเกิดขึ้นตามมา พระเทวทัตถือว่าเป็นแบบอย่างที่ไม่ดี เป็นบุคคลที่อนุชนทั้งหลายไม่พึงประพฤติปฏิบัติตาม เพราะถ้าหาก

¹⁵⁸³ พระประยูร จินา, “การแนะนำของพระพุทธเจ้าในอรรถกถา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸⁴ พระปลัดประวิทย์ ตปคุโณ (ทับทอง), “บทบาทและคุณธรรมของราชภัฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาทและในสังคมไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาไทยศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2546), บทคัดย่อ.

ใครประพฤติปฏิบัติตามแล้ว ผลที่ได้จะเป็นไปในทางเสื่อมดังมีบุคคลหลาย ๆ คนผู้ที่ประพฤติตามพระเทวทัต เป็นตัวอย่าง¹⁵⁸⁵

พระมหาจุฬาลงกูร ชูเลื้อน ได้ทำการวิจัยเรื่องความกล้าหาญทางจริยธรรมในการบำเพ็ญบารมีของ พระโพธิสัตว์ในทศชาติชาดก ผลการวิจัยพบว่า พระโพธิสัตว์ทั้งสิบองค์ได้มีความกล้าหาญมุ่งมั่นในการบำเพ็ญ บารมีของตนเป็นอย่างยิ่งแม้ต้องเผชิญกับความยากลำบากอย่างที่สุด การที่พระโพธิสัตว์มีความกล้าหาญ ในการเผชิญกับความยากลำบากเพราะมีความต้องการที่จะได้เป็นพระพุทธเจ้าเป็นแรงจูงใจ แม้ว่าการกระทำของพระ โพธิสัตว์ในบางโอกาสจะเป็นสถานการณ์ขัดแย้งทางศีลธรรม แต่พระโพธิสัตว์ก็สามารถดำรงตนอยู่ในการ บำเพ็ญบารมีอย่างมั่นคง และคุณธรรมสำคัญที่ทำให้พระโพธิสัตว์มีความกล้าหาญในการบำเพ็ญบารมีได้อย่าง ต่อเนื่องคือ ปัญญาและกรุณา รวมทั้งความอดทนไม่หวั่นไหวและมีความเพียรพยายาม จากผลการวิจัยผู้วิจัยมี ความเชื่อว่า สามารถนำมาเป็นแบบอย่างและประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตของพุทธศาสนิกชนในสังคมปัจจุบันที่ กำลังเปลี่ยนแปลงได้ คือการที่สามารถรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่นอนในชีวิต การมุ่งมั่นเพียรพยายาม ไปให้ถึง จุดมุ่งหมาย การใช้เหตุผลในการตัดสินใจเลือกกระทำและการดำรงอยู่ในคุณธรรมหลัก องค์ประกอบดังกล่าวนี้ เป็นสาเหตุประสิทธิภาพอันทำให้เกิดความเข้มแข็งและกล้าหาญทางจริยธรรมไม่หวั่นไหวไปกับกระแสกระทบ จากโลกภายนอก¹⁵⁸⁶

พระมหาพรหมคุณ ภูมิลี (โพนดงกรรม) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบพุทธวิธีการสอน ในอรรถกถาธรรมบทกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่าพุทธวิธีการสอนในอรรถ กถาธรรมบท มีความสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ เรียนรู้อย่างมีความสุข เรียนรู้แบบองค์รวม เรียนรู้จากการฝึก การปฏิบัติจริง และการสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พุทธวิธีการสอนในอรรถ กถาธรรมบทกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการสอนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการคิดการปฏิบัติจริง และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง และมุ่งให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้ พุทธวิธีการสอนในอรรถ กถาธรรมบทนั้นเน้นให้ผู้เรียนได้เข้าใจตนเอง โดยเฉพาะด้านจิตใจของตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนได้ปรับปรุงแก้ไข ตนเองจนได้บรรลุธรรมขั้นใดขั้นหนึ่งตามอุปนิสัยสมบัติที่เคยอบรมสั่งสมมา ในขณะที่ลักษณะของกิจกรรมการ เรียนรู้ที่แตกต่างกันนั้น ผู้วิจัยได้พบว่าแตกต่างกันอยู่เล็กน้อย คือกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้น

¹⁵⁸⁵พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย (ปุ่นขันธ), “การศึกษาวิเคราะห์บทบาทของพระเทวทัตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸⁶พระมหาจุฬาลงกูร ชูเลื้อน, “ความกล้าหาญทางจริยธรรมในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ใน ทศชาติชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2546) , บทคัดย่อ.

ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนได้เทคนิคและวิธีการในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นไป¹⁵⁸⁷

พระมหาประทีป พีชทองกลาง ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธวิธีจงใจในพระสูตรต้นปิฎก ผลการวิจัยพบว่า 1) การกระตุ้นให้ตื่นตัว บุคลิกภาพภายนอกของพระพุทธเจ้ากระตุ้นผู้เรียนให้ตื่นตัวในการสอนทรงใช้วงจรวาทที่มีความหมายในตัวเอง ลึกซึ้ง ใช้อุปมาอุปไมยอธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เห็นเป็นรูปธรรม และใช้สื่อการสอนที่หาได้ง่าย มีอยู่ใกล้ตัวและมีความหมายตรงตามเนื้อหาที่ต้องการสอนเป็นเครื่องจูงใจ 2) การทำให้เกิดความคาดหวัง บุคลิกภาพภายในคือคุณธรรมของความเป็นครูช่วยให้ผู้เรียนเกิดศรัทธา มีความเชื่อมั่น สร้างความคาดหวังให้มีกำลังใจที่จะเรียนในการสอนทรงเล่านิทานชาดก การบำเพ็ญบารมีของพระองค์เพื่อสร้างความหวัง 3) การใช้เครื่องล่อ ทรงใช้การชมเชย ยกย่องคุณความดีและความสามารถ และให้สิทธิพิเศษเพื่อให้มั่นใจในการกระทำและความสามารถของตน ส่วนเครื่องล่อที่สำคัญที่สุดในพระพุทธศาสนา คือ พระนิพพานดับกิเลส¹⁵⁸⁸

พระราชนรินทร์ ไชยเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า นับแต่อดีตเป็นต้นมานั้น การพัฒนาได้ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบหลายอย่าง ดังนั้น รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรตามแนวพระพุทธศาสนา จึงเป็นแนวทางการพัฒนาที่ถูกทางเป็นการพัฒนาที่ได้สมดุล คือ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ หลักคำสอนในพระพุทธศาสนานั้นเป็นหลักธรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงซึ่งมีอยู่หลายประการ เช่น หลักคำสอนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง สังคม การปกครอง หลักคำสอนสำหรับบุคคลพึงปฏิบัติต่อกันตามหน้าที่ หลักการลอบมิตร หลักธรรมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีหลักธรรมเพื่อพัฒนามนุษย์ไปสู่ความหลุดพ้น โดยมีแนวทางการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขาที่พัฒนาคนเป็นองค์รวม ซึ่งการพัฒนาต้องศึกษาทั้งเนื้อหา การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจกฎแห่งธรรมชาติหรือกฎแห่งชีวิต อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ ด้วยหลักภาวนา 4 นั้น อันได้แก่ ภาวนา สติภาวนา จิตภาวนา ปัญญาภาวนา เพื่อให้เกิดคุณภาพแห่งการพัฒนาอย่างแท้จริง เป็นการพัฒนาคูณสมบัติในตนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างสอดคล้องกับธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม ให้เกิดผลสร้างการมีชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข พระพุทธศาสนามีเป้าหมายสูงสุด ในการพัฒนาชีวิตของมนุษย์ เพื่อการพัฒนาจากความเป็นปุถุชนไปสู่ความเป็นอริยบุคคล มีความเป็นพระอรหันต์เป็นการพัฒนาตนขั้นสูงสุด¹⁵⁸⁹

¹⁵⁸⁷ พระมหาทรศน์ คุณทสุลี (โพนดวงกรณ์), “การศึกษาเปรียบเทียบพุทธวิธีการสอนในอรรถกถาธรรมบทกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸⁸ พระมหาประทีป พีชทองกลาง, “พุทธวิธีจงใจในพระสูตรต้นปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546) บทคัดย่อ.

¹⁵⁸⁹ พระราชนรินทร์ ไชยเจริญ, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

พูนลาภ แก้วแจ่มศรี ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปรัชญาและแนวคิดตามหลักพุทธธรรม มีสาระที่สำคัญอันเป็นแนวคิดร่วมสมัย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันรวมถึงการจัดการสมัยใหม่ได้ 2) แนวคิดการประยุกต์การจัดการเชิงพุทธกับกระบวนการจัดการสมัยใหม่สามารถวิเคราะห์และสรุปหลักการและแนวคิดตามแนวพุทธธรรมที่ท่านผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒินำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ เป็นหลักการพื้นฐานของการจัดการเชิงพุทธ 3) ตัวแบบเชิงบูรณาการการจัดการเชิงพุทธ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) หลักพุทธธรรมที่เป็นประกอบภายในของแต่ละบุคคลและหลักธรรมที่เป็นองค์ประกอบภายนอกที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับบุคคลอื่น (2) หลักธรรมพื้นฐานทางการจัดการที่สังเคราะห์จากแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ (3) ผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการเชิงพุทธ และ (4) สภาพแวดล้อมทางการจัดการ¹⁵⁹⁰

ไพลิน องค์กรสุวรรณ ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์การสร้างบารมีของพระนางพิมพาที่ปรากฏในชาดก ผลการวิจัยพบว่า พระนางพิมพาได้ทรงพบพระโพธิสัตว์ในสมัยพระพุทธเจ้าพระนามว่าที่ปึงกรครั้งพระโพธิสัตว์เกิดเป็นสุเมธดาบสส่วนพระนางเกิดเป็นนางกมุจฉาและได้อธิษฐานตั้งใจแน่วแน่ที่จะร่วมสร้างบารมีกับพระโพธิสัตว์ไปจนกว่าจะสิ้นภพสิ้นชาติ จากนั้นก็ได้ร่วมภพชาติกับพระโพธิสัตว์หลายภพชาติ แต่ที่ปรากฏในชาดกมี 32 ชาติ รวมชาติสุดท้ายที่เกิดเป็นพระนางพิมพาเป็น 33 ชาติ พระนางพิมพาได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือในการสร้างบารมีของพระโพธิสัตว์เป็นเหตุให้พระโพธิสัตว์สร้างบารมีได้ครบถ้วนบริบูรณ์ บารมีเด่นของพระนางพิมพา ได้แก่ ความเสียสละและความอดทนเป็นปัจจัยโดยอ้อมต่อการบรรลุธรรมของพระโพธิสัตว์ ในชาติสุดท้ายพระนางได้เสด็จออกบวชบำเพ็ญบารมีจนบรรลุอรหันตผลสิ้นภพสิ้นชาติ ถือว่าพระนางได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอดีตชาติ การตั้งความปรารถนาร่วมกันของพระโพธิสัตว์กับของพระนางพิมพาแล้วอุทิศทั้งกายและใจบำเพ็ญคุณงามความดีอย่างไม่ย่อท้อ ถือเป็นแบบอย่างที่อนุชนทั้งหลายพึงศึกษาแล้วนำมาประพฤติปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับภาวะของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี¹⁵⁹¹

มานพ นักการเรือน ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์การบริหารและการปกครองในคัมภีร์ชาดก ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารคนและงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องสร้างคุณธรรมในตัวเองเสียก่อน เช่น หิริ (ความละอายแก่ใจ) โอตตปปะ (ความเกรงกลัวต่อบาป) เว้นจากการกล่าวเท็จ เว้นจากการโกธ เป็นต้น ในด้านการปกครองในคัมภีร์ชาดก เช่น ทศพิธราชธรรม เว้นจากอคติ 4 ราชสวัสดิธรรม มีอิทธิพลต่อสังคมไทย ผู้ปกครองนอกจากเป็นผู้นำทางการเมืองแล้ว ยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทาง

¹⁵⁹⁰พูนลาภ แก้วแจ่มศรี, “การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546) บทคัดย่อ.

¹⁵⁹¹ไพลิน องค์กรสุวรรณ, “การศึกษาวิเคราะห์การสร้างบารมีของพระนางพิมพาที่ปรากฏในชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

ธรรมชาติอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ปกครองมีลักษณะที่แตกต่างจากประชาชน เช่น ศีลธรรม วิสัยทัศน์ ความรอบคอบ ความเสียสละ¹⁵⁹²

อัมพร ชัยวาปีน ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารของตัวละครในสุธนชาดกฉบับล้านนา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการสื่อสารของ 5 ตัวละครหลักเป็นไปตามองค์ประกอบการสื่อสาร 8 ประการ ได้แก่ สถานที่เกิดเหตุการณ์หรือฉาก ตัวละครที่อยู่ร่วมในเหตุการณ์ จุดประสงค์ การลำดับวัจนกรรม เจตนาของตัวละครหรือน้ำเสียง ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร กฏกติกาและบรรทัดฐาน และชนิดของเหตุการณ์ที่สื่อสาร อีกทั้งพบว่า 5 ตัวละครหลักต่างมีลักษณะร่วมและลักษณะต่าง คือ มีพฤติกรรมตามกระบวนการสื่อสาร มีการลำดับวัจนกรรมตามเจตนาและน้ำเสียง และมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันด้วยวัจนภาษาและอวัจนภาษา ลักษณะร่วมของ 5 ตัวละครหลักสามารถแสดงความถี่ เพื่อบอกลักษณะร่วมและลักษณะต่างได้ 2) พฤติกรรมการสื่อสารของ 5 ตัวละครหลัก มีปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่ทำให้พฤติกรรมสื่อสารสัมฤทธิ์ผลได้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งมี 4 ปัจจัย คือปัจจัยประจำตัวบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นวัฒนธรรมชุมชน และปัจจัยเสริม ได้แก่ เวลา สถานที่ และจากการศึกษาพฤติกรรมของตัวละครหลัก โดยเน้นศึกษาระบบการสื่อสารพบว่า มีประโยชน์ในการนำไปเป็นแบบ แนวทาง การศึกษาวรรณกรรมล้านนาเรื่องอื่นๆ ต่อไป¹⁵⁹³

ฉายสุข ภูณกลาง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน :กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี ได้นำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ตามภาระหน้าที่ ตามแนวคิดของ กุศลและเออีวีค อันได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ สำหรับหลักพุทธธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารงานนั้น มีอยู่ทั้งหมด 5 หมวด 9 หลัก พุทธธรรม อันประกอบด้วย 1) หมวด 2 คือ ธรรมมีอุปการะมาก ธรรมเป็นโลกบาล 2) หมวด 3 ได้แก่ ไตรสิกขา 3) หมวด 4 ได้แก่ อธิปไตย 4) หมวด 5 คือ สังกตัตถุธรรม 4 4) หมวด 7 ได้แก่ สัพปุริสธรรม 7 และอปริหานิยธรรม 7 และ 5) หมวด 10 ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ผู้บริหารโรงเรียนได้นำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารงานเกือบทุกด้าน โดยไม่ได้เลือกเจาะจงว่า เมื่อใดจะใช้หลักพุทธธรรมใด แต่ใช้หลักพุทธธรรมหลายหลักหลายข้อธรรมแบบผสมผสานคละเคล้ากันไป และปฏิบัติตามพุทธธรรมอย่างเป็นปกติวิสัย จนทำให้ผู้อื่นรู้ได้ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน¹⁵⁹⁴

พระมหาภูมิฤกษ์ บุญตา ได้ทำการวิจัยเรื่องอุดมการณ์โพธิสัตว์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม ผลการวิจัยพบว่า อุดมการณ์โพธิสัตว์ หมายถึง อุดมคติอันสูงส่งที่น้อมนำมามนุษย์ให้ไปสู่เป้าหมายซึ่งเป้าหมายของ

¹⁵⁹²มานพ นักการเรียน, “การวิเคราะห์การบริหารและการปกครองในคัมภีร์ชาดก” รายงานการวิจัย โดยทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยประจำปี 2546, บทคัดย่อ.

¹⁵⁹³อัมพร ชัยวาปีน, “พฤติกรรมการสื่อสารของตัวละครในสุธนชาดกฉบับล้านนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁵⁹⁴ฉายสุข ภูณกลาง, “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547), บทคัดย่อ.

โพธิสัตว์ก็คือ ความเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พุทธศาสนาเถรวาทและมหายานมีอุดมการณ์เกี่ยวกับโพธิสัตว์เหมือนกันคือมุ่งไปที่โพธิญาณ โดยที่พุทธศาสนามหายานให้ความสำคัญเรื่องอุดมการณ์โพธิสัตว์ เนื่องจากมีความเชื่อที่ว่า สรรพสัตว์ทั้งปวงมีโพธิจิตอยู่ในตนซึ่งจะทำให้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า แต่ทางเถรวาทถือว่าผู้ที่จะเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้นั้นนอกเหนือไปจากการตั้งความปรารถนาแล้วยังต้องสั่งสมความดีไว้นานนมเพียงพอ จนกระทั่งได้รับคำพยากรณ์อย่างแน่ชัดจากพระสัมมาสัมพุทธเจ้าองค์ก่อนๆ ว่า ณ กาลหนึ่งจะสามารถตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้อย่างแน่นอน กระบวนการดำเนินชีวิตของพระโพธิสัตว์เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ต้องสั่งสมความดีหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การกระทำความดีในระดับต้นจนกระทั่งถึงสูงระดับที่สามารถสละแม้ชีวิตเพื่อการบรรลุถึงความบริสุทธิ์แห่งพุทธภาวะ กระบวนการดำเนินชีวิต โดยมีอุดมการณ์โพธิสัตว์คือการช่วยสรรพสัตว์ให้พ้นจากทุกข์นั้นย่อมยกบุคคลให้มีภาวะผู้สูงขึ้น กระบวนการนี้จะค่อยๆ พัฒนาทั้งบุคคลผู้นั้นและสังคมอย่างต่อเนื่องสืบไป¹⁵⁹⁵

พระมหาพรหมชา ฐมมหาโส (นิธิบุญยากร) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี ศึกษาวิเคราะห์กรณีกลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่ จากการศึกษาวิเคราะห์ความขัดแย้ง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถาพบว่า ในระดับโลกียวิสัยนั้น พระพุทธศาสนามองว่าความขัดแย้งจัดได้ว่าเป็น ทุกข์หรือเป็นธรรมชาติที่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ของบุคคลและสังคมประหนึ่งแต่ในระดับโลกุตระนั้น พระพุทธศาสนามองว่าเป็นสภาวะที่ไร้ความขัดแย้งสำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งพระพุทธศาสนายอมรับว่าเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างปัจจัยภายในคือ กุศลมูล และอกุศลมูล รวมถึง ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ ผนวกและปัจจัยภายนอก คือ ข้อเท็จจริงความสัมพันธ์ผลประโยชน์ ค่านิยม และ โครงสร้างที่บิดเบี้ยว ด้วยเหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงได้นำเสนอชุดของสันติวิธี ในการจัดการในการจัดการความขัดแย้งซึ่งประกอบไปด้วยเจรจาตนเอง การไกล่เกลี่ยคนกลาง การตั้งคณะกรรมการไต่สวน การพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา ซึ่งกลยุทธประกอบด้วยการตัดสินใจโดยการเจรจา การใช้เสียงข้างมาก การโน้มน้าวการประนีประนอม เป็นต้นดังที่ปรากฏในอริยธรรมสมถะ จากการบูรณาการรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบตามที่ปรากฏในประเทศตะวันตก ตะวันออก ประเทศไทย พระพุทธศาสนา และลุ่มน้ำแม่ตาช้างทำให้พบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการที่มีชื่อว่า “ธัมมิกมัชฌิมิวิธี” หมายถึง วิธีแบบกลางๆ หรือข้อปฏิบัติแบบกลาง ที่ประสานสอดคล้องพอเหมาะพอดีโดยการวิเคราะห์ และการประเมินจากทางเลือกหลายๆ ทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหาทางออกและมีฉันทามติร่วมกันว่า เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมีความชอบธรรมเป็นแกนหลัก กล่าวคือ 1) ดำเนินการต่อหน้าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ดำเนินการด้วยความโปร่งใส 3) ยุติธรรม 4) สามารถตรวจสอบได้ 5) รับผิดชอบต่อผลดีหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น 6) ถูกต้อง 7) ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติร่วมกันได้จริง 8) เหมาะสมกับสถานการณ์และเหตุปัจจัย 9) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย และ 10) เคารพในสิทธิผู้อื่นหรือสิ่งอื่น สำหรับวิธีการนั้นประกอบไปด้วยชุดวิธีใหญ่ 7 ชุด คือ การเจรจาตนเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง การไต่สวน การมีส่วนร่วม การใช้อำนาจตุลาการ การใช้กระบวนการทางศาล และการออกกฎหมาย ซึ่งชุดวิธีเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธต่างๆ เช่น การประนีประนอม การโน้มน้าว การโอนอ่อนผ่อน

¹⁵⁹⁵ พระมหาภูมิภักษ์ บุญญา, “อุดมการณ์โพธิสัตว์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา คณะศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

ตาม และการเผชิญหน้า เป็นต้น ครั้นนำชุดของซัมมิกซ์ซิมมิวอิไปสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มในกลุ่มน้ำแม่ต่างข้าง พบว่า ประชาชนในกลุ่มน้ำเห็นว่า ข้อปฏิบัติหรือชุดวิธีที่เกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้งและวิธีการเสริม/ป้องกัน ความขัดแย้งเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าจะก่อให้เกิดสันติสุขอย่างยั่งยืนในกลุ่มน้ำ¹⁵⁹⁶

คารณี กริชชาญชัย ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารธุรกิจขายส่ง ผลการวิจัย พบว่า สำหรับการบริหารงานธุรกิจนั้นก็สามารถนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารได้เพื่อที่จะบริหารให้บรรลุ จุดหมาย โดยอาศัยหลักธรรมที่สำคัญคือ หลักพลธรรม ธรรมที่เป็นกำลังสร้างเสริมให้การประกอบธุรกิจไปได้ ด้วยความมั่นคง และดำเนินไปได้ด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคใด ๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยธรรมที่เป็นพลัง 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญาพละ หมายถึง พลังแห่งปัญญา คือประกอบธุรกิจที่มีปัญญาเป็นพลังเสริมการ ประกอบหน้าที่การงานใดก็ตาม ล้วนแต่ต้องอาศัยแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) แผนยุทธวิธี (Technical Planning) แผนปฏิบัติการ (Operation Planning) กลยุทธ์ดังกล่าวล้วนแต่อาศัยปัญญาทั้งสิ้น 2) วิริยพละ หมายถึง พลังแห่งความเพียร คือการประกอบธุรกิจที่มีความเพียรเป็นพลังเหมือนกับหลักอิทธิบาทธรรมว่า ความเพียรเป็น กำลังสนับสนุนสำคัญในการประกอบธุรกิจและการประกอบหน้าที่ทุกชนิด เพราะเมื่อขาดความขยันหมั่นเพียร เสียแล้วธุรกิจก็ไม่สามารถอยู่ได้ซึ่งก็รวมทั้งตัวนักธุรกิจเองด้วย 3) อนวัชพละ หมายถึง พลังแห่งการกระทำอัน ไร้โทษ คือการประกอบธุรกิจที่มีการกระทำอันปราศจากข้อเสียหายเป็นกำลัง หรือเป็นธรรมที่เสริมความ สุจริตให้เกิดกับตนเอง และ 4) สังคหพละ หมายถึง พลังแห่งการสงเคราะห์ คือมีการผูกมิตรไมตรีต่อกัน มีมนุษย สัมพันธ์ หรือเรียกว่า มีน้ำใจต่างตอบแทน อันมีหลัก 4 ประการคือ 1) ทาน คือ การให้ มีน้ำใจ 2) ปิยวาจา คือ การ พูดคำที่น่ายรัก มีน้ำใจเจรจา แนะนำให้คำปรึกษา 3) อัถลจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ มีน้ำใจให้การสนับสนุน ในทางสร้างสรรค์รวมทั้งวัตถุสิ่งของต่างๆ และ 4) สมานัตตตา หมายถึง ความมีดินเสมอต้นเสมอปลาย มีน้ำใจ ประสานส่งเสริมไม่เห็นแก่ตัวไม่เอาเปรียบผู้อื่น หลักวัฒนธรรม คือ ธรรมที่เป็นเครื่องสร้างความเจริญให้แก่ บุคคลหรือธรรมที่เป็นประดุจประตูชัยเปิดออกไปสู่ความก้าวหน้าสู่ความเจริญงอกงามของชีวิต มีอยู่ 6 ประการ คือ 1) อโรคยะ ความไม่มีโรค หรือมีสุขภาพที่ดี 2) ศีล คือมีศีล มีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบวินัย เคารพ กตिकाทางธุรกิจ 3) พุทธานุมัติ คือการยอมตามท่านผู้รู้ คือการศึกษาหาแนวทาง มองดูแบบอย่างผู้รู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการดำเนินชีวิต และธุรกิจ 4) สุตะ คือเรียนรู้ หมั่นศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเกี่ยวกับธุรกิจ ฝึก ทักษะในการตลาดให้เชี่ยวชาญชำนาญในการบริหารจัดการและมีความฉับไวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพราะต้องรู้แผนทางธุรกิจที่จำเป็นคือ แผนหลัก แผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ แผนปรับปรุงงาน 5) ธรรมานุวัติ คือ การดำเนินตามธรรม และ 6) อลีนตา คือ ความไม่ท้อถอย มีความเพียรพยายามเสมอในการประกอบธุรกิจ และ หลักปฐิธรรม ซึ่งมีอยู่ 7 ประการ คือ หลักของซัมมัญญาตา อัถถัญญาตา อัถตัญญาตา มัตตัญญาตา กาลัญญาตา ปริสัญญาตา และโปรปริญญาตา¹⁵⁹⁷

¹⁵⁹⁶พระมหาพรหมชา ฐมมหาโส (นิธิบุญยากร), “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี ศึกษาวิเคราะห์กรณีกลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา พระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

¹⁵⁹⁷คารณี กริชชาญชัย, "การใช้หลักธรรมในการบริหารธุรกิจขายส่ง" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548), บทคัดย่อ.

พระไกรสรัง ปญญาวชิโร ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักคำสอนในพระพุทธศาสนา ที่ปรากฏในเทมียชาดก ผลการวิจัยพบว่าพระพุทธเจ้ามีหลักคำสอนระดับผู้สนใจใคร่รู้ สามารถน้อมนำไปศึกษา ปฏิบัติตามความเหมาะสมแก่สถานภาพของตน และเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับสังคมในทุกระดับ การศึกษาการ บำเพ็ญบารมีของพระเทมียะพบว่า พระองค์มิได้บำเพ็ญเฉพาะเนกขัมมบารมีเท่านั้น แต่ได้บำเพ็ญบารมีข้ออื่นๆ ด้วย จึงทำให้พระองค์นั้น ได้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้า เพราะว่าคุณธรรมที่นำไปสู่ความเป็นพระพุทธเจ้านั้นมี 10 ประการ¹⁵⁹⁸

พระมหาเลอเดช วรวิโส (วงศ์ศรีธา) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาบารมีของ พระมโหสถ โดยทำการศึกษาจากมโหสถชาดก ชาดกเรื่องที่ 5 ในชุดทศชาติชาดก มีที่มาในคัมภีร์จุทกนิกาย (มหานิบาต) ชาดก พระไตรปิฎกเล่มที่ 28 ผลการวิจัยพบว่าปัญญาคือความรู้ทั่ว เป็นยอดของการบำเพ็ญปัญหา บารมีของพระมโหสถ ได้แก่ การที่พระมโหสถพัฒนาสุดมยปัญญา คือปัญญาที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน และจิน ตามยปัญญา คือปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณา ด้วยการศึกษเล่าเรียนวิชาความรู้ขั้นพื้นฐานจากบิดามารดา และ วิชาความรู้อื่นๆ จากกัลยาณมิตร คำรับคำรา และสิ่งแวดล้อม และการคิดพิจารณา แล้วนำสุดมยปัญญา และ จินตามยปัญญาที่ได้รับการพัฒนาแล้วกลายเป็นความเป็นผู้ฉลาดในอุบาย ไปช่วยเหลือผู้คนมากมายตั้งแต่สามัญ ชนคนธรรมดาไปจนถึงพระราชามหากษัตริย์ โดยมีความกรุณาพื้นฐาน มุ่งประโยชน์แก่สรรพสัตว์เป็นหลัก ปัญญาของพระมโหสถตรงตามลักษณะของบารมีธรรมที่ท่านกล่าวไว้ในคัมภีร์จริยาปิฎกว่า (บารมี) มีการ อนุเคราะห์ผู้อื่นเป็นลักษณะ มีการทำอุปการะแก่ผู้อื่นเป็นหน้าที่ (รส) หรือมีความไม่หวั่นไหวเป็นหน้าที่ มีการ แสวงหาสิ่งที่เป็นประโยชน์เป็นผลที่ปรากฏ (ปัจจุปัญญา) หรือมีความเป็นพระพุทธเจ้าเป็นผล มีมหากรุณาเป็น พื้นฐาน (ปัทมฐาน) หรือมีความเป็นผู้ฉลาดในอุบายแห่งกรุณาเป็นพื้นฐาน¹⁵⁹⁹

พระมหาวัลลภ บุญล้อม ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบวรรณกรรมชาดกเรื่องวิรุทธ บันฑิตฉบับพระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหลวงชินวราวุธวัฒนกับฉบับภาคเหนือและภาคอีสาน ผลการวิจัยพบว่า วรรณกรรมทั้ง 3 ฉบับ มีเนื้อเรื่องแก่นเรื่อง โครงเรื่อง ตัวละคร และฉากที่เหมือนกัน ด้านที่มาของเรื่องสันนิษฐาน ว่าฉบับชินวราฯ และฉบับภาคเหนือมีที่มาจากอรรถกถาชาดก ฉบับภาคอีสานสันนิษฐานว่ารับมาจากภาคเหนือ เพราะมีเนื้อเรื่องที่คล้ายกัน และพบคำภาษาล้านเหนือในฉบับภาคอีสานเป็นจำนวนมาก ส่วนลักษณะการประพันธ์ ก็เป็นร้อยแก้วเหมือนกัน ต่างเพียงสำนวนการแปลที่ฉบับภาคเหนือและฉบับภาคอีสานมีการพรรณานาความที่ใ้ ภาพพจน์ดีกว่าฉบับชินวราฯ และทั้ง 3 ฉบับใช้เทศนาโวหารมากที่สุดเพราะแทรกคำสอนข้อธรรมะต่าง ๆ อยู่

¹⁵⁹⁸ พระไกรสรัง ปญญาวชิโร (มณีรัตน์), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ ปรากฏในเทมียชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548), บทคัดย่อ.

¹⁵⁹⁹ พระมหาเลอเดช วรวิโส (วงศ์ศรีธา), “การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาบารมีของพระมโหสถ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548), บทคัดย่อ.

ตลอดเรื่อง ผลการศึกษาเปรียบเทียบเชิงสังคม พบว่ามีเนื้อหาที่ทำให้เห็นสภาพสังคม การปกครอง การประกอบอาชีพ การละเล่น ค่านิยม ตลอดจนความเชื่อทางพระพุทธศาสนาที่คล้ายกัน¹⁶⁰⁰

นวพร เรื่องสกุล ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักการในการสร้างและบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้า ซึ่งสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นเสมือนองค์กรแห่งหนึ่งที่มีพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารคนแรก อริยสัจ 4 เป็นภาพรวมที่ประกอบด้วยโลกทัศน์ เป้าหมายหลักคือนิพพานและวิธีการปฏิบัติ ได้แก่มรรคมีองค์ 8 อันเป็นการปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายแล้วเชื่อมโยงกับการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิธีการดำเนินการของบริษัท และได้้นำพระพุทธทวณะว่าด้วยการออกจาริกเพื่อเผยแผ่พระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการวางกรอบการทำงานของบริษัทในการหาลูกค้าและขยายกิจการ ความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและรู้จุดเด่นหรือความแตกต่างระหว่างสินค้าของตนเองกับสินค้าอื่นๆ ที่มีในท้องตลาด ช่วยในเรื่องการเจาะตลาดลูกค้า แม้กระทั่งการเสนอเพื่อให้สังคมยอมรับความคิดใดๆ ก็เป็นไปได้ในทำนองเดียวกัน การเปรียบเทียบทำให้เห็นจุดเด่นและจุดต่าง ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มองภาพรวมของตลาดความคิดในเวลานั้นจะพบว่า ศาสนาพุทธเกิดขึ้นมาในสังคมของชมพูทวีปที่ถือขึ้นวรรณะ มีพราหมณ์เป็นใหญ่และในเวลาเดียวกันนั้นก็ยังมีลัทธิอื่นๆ อีกหลายลัทธิที่มีคำสอนที่แตกต่างกับพราหมณ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับสังคมในเวลานั้น ขั้นตอนการเปิดตัว วิธีการสั่งสอนและการวางตำแหน่งทางการตลาดจนกระทั่งศาสนาพุทธสามารถก้าวขึ้นมาเป็นศาสนาที่ผู้ครองแคว้นมคธและโกศลให้การยอมรับนับถือเป็นเรื่องที่นักธุรกิจควรสนใจรับมาเป็นบทเรียน โดยจะเห็นได้ว่าพระพุทธศาสนาเริ่มก้าวแรกแห่งการเป็นที่ยอมรับนับถือในกลุ่มนักวิชาการและชนชั้นปกครองที่มีทั้งอำนาจและบริวารก่อน มีเหล่าพ่อค้า เศรษฐีให้การสนับสนุน พระพุทธองค์ทรงเผยแผ่ธรรมด้วยพระองค์เองรวมถึงเหล่าพระสาวกช่วยกันเผยแผ่ ในขณะที่เดียวกันก็ทรงที่ทรงสนทนากับสาวกในลัทธิต่างๆ เท่ากับว่าได้ติดตามความเคลื่อนไหวของลัทธิอื่นๆ ด้วย ในการเผยแผ่พระศาสนาพระพุทธเจ้าทรงเผชิญกับอุปสรรคหลายประการทั้งจากภายในและภายนอก พุทธวิธีในการมองปัญหา และการจัดการกับปัญหาให้แก่มุมมองและตัวอย่างกับคนทั่วไปได้ด้วย รวมทั้งเป็นแบบอย่างสำหรับการสร้างภาวะผู้นำให้มีขึ้นในตัว การขยายกิจการต้องมีพนักงานและมีการจัดองค์กรที่เหมาะสม โดยมีการจัดหา การสอนงาน และการรักษาพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างอุปชฌาย์กับสัททวิหริกเป็นตัวอย่างของการสอนงานแบบมีผู้ฝึกสอน อันเป็นหนึ่งในวิธีการให้การอบรม ในเรื่องของการจัดองค์กรพิจารณาเรื่องโครงสร้าง การมอบหมายอำนาจ การให้รางวัลและตำแหน่ง เป็นต้น ทางด้านงานบุคคลเมื่อมีพนักงานมากขึ้นก็จำเป็นต้องมีระเบียบข้อบังคับ หลักการและความเป็นมาในการมีลิกขาบทต่างๆ ให้ข้อคิดและแนวทางในการจัดทำระเบียบข้อบังคับพนักงานเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่นและสร้างความกลมไสให้กับบุคคลภายนอก และสิ่งที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดมีส่วนเป็นอย่างมากในความสำเร็จนั้นๆ การศึกษาหาบทเรียนจากพระพุทธประวัติในตอนท้ายผู้วิจัยจึงมุ่งวิเคราะห์หาคุณสมบัติที่ผู้บริหารสูงสุดพึงมีและวิธีการที่พึงใช้เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจ ครั้นสร้างบริษัทสำเร็จแล้วงานสุดท้ายของผู้บริหารคือการส่งมอบ

¹⁶⁰⁰ พระมหาวัลลภ บุญล้อม, “การศึกษาเปรียบเทียบวรรณกรรมชาดกเรื่องวิธูรบัณฑิตฉบับพระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหลวงชินวราดิวิวัฒน์กับฉบับภาคเหนือและภาคอีสาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจารึกภาษาไทย ภาควิชาภาษาตะวันออก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

บริษัทให้กับรุ่นต่อไป พระพุทธเจ้าทรงมอบมรดกธรรมไว้ให้กับทุกคน และมอบระเบียบต่างๆ ไว้ในรูปของพระวินัย แม้บริษัทจะมีวัตถุประสงค์แห่งการดำรงอยู่ที่แตกต่างไปจากศาสนา แต่วิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการเป็นสิ่งนำมาประยุกต์ใช้ได้ และหลักการขององค์กรที่ไม่ได้มองแต่ประโยชน์เฉพาะหน้าของตนเอง แต่มองผลที่จะเกิดต่อผู้อื่น เช่น ลูกค้า และพนักงาน รวมทั้งสังคมโดยรวมมากขึ้น โดยใจที่มีเมตตาจะกลับไปเป็นความเจริญอย่างยั่งยืนของกิจการและตนเองด้วย¹⁶⁰¹

กันยารัตน์ รินศรี ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวคิดเรื่องเมตตาในเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า พระเวสสันดรมีความเมตตาในระดับอโนริโสภรณา คือเป็นเมตตาที่ไม่เจาะจง ไม่มีขอบเขตจำกัด และพระองค์ยังมีลักษณะของความเมตตาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายกรรม ด้านวจีกรรม และด้านมโนกรรม ส่วนหลักเมตตาธรรมในฐานะที่เป็นคุณธรรมพื้นฐานของท่านบารมี พบว่า พระเวสสันดรมีจิตใจเมตตาปรารถนาให้สรรพสัตว์พ้นจากความทุกข์เป็นพื้นฐานก่อน แล้วจึงมีการบำเพ็ญทานบารมีตามมาจนครบทั้ง 3 ระดับขั้น ดังนี้ 1) ขั้นบารมี คือ ทรงบริจาคทรัพย์สมบัติ สิ่งของต่าง ๆ 2) ขั้นอุปบารมี คือ ทรงบริจาค พระโอรส พระธิดา และพระชายา และ 3) ขั้นปรมัตตบารมี คือ เป็นขั้นที่เสียสละตัวตนอย่างยั่งยืนจนบารมีเต็มเปี่ยมแล้วสามารถบรรลุโพธิญาณได้ แนวคิดเรื่องเมตตาสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสังคมได้ เพราะสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากกิเลส 3 ประการ คือ ตัณหา มานะ และทิฏฐิ ถ้าเกิดจาก“ตัณหา” ให้แก้ด้วยการให้ทานเพื่อเสียสละ ถ้าเกิดจาก“มานะ” ให้แก้ด้วยการยอมรับในหลักมนุษยสากล และถ้าเกิดจาก“ทิฏฐิ” ให้แก้ด้วยการยอมรับหลักความเป็นจริงสากล แต่เมื่อสังเคราะห์รวมแล้วสามารถใช้หลัก “เมตตาสากล” มาแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ เพราะเมตตาสากลมีลักษณะเป็นหนึ่งเดียวกันจึงไม่มีแบ่งแยกว่าเรา เมื่อทุกคนต่างมีเมตตาต่อกันแล้วความขัดแย้งก็จะหมดไป และสังคมก็มีความสุข ส่วนวิธีในการผูกเมตตาให้เกิดขึ้นในจิตใจได้นั้นจะต้องพิจารณาถึงโทษของกิเลสที่ทำให้เกิดความขัดแย้งว่านำมาซึ่งความทุกข์เพื่อจะได้ลดละกิเลสเหล่านั้นให้หมดไป และสร้างเมตตาให้เกิดขึ้นโดยพิจารณาถึงประโยชน์ของเมตตาว่าช่วยก่อให้เกิดความสุข ทั้งในชาตินี้ คือ ทำให้เป็นที่รักของคนทั่วไป ปลอดภัยจากอันตรายและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข และเมื่อตายจากโลกนี้ไปแล้ว ถ้ายังไม่บรรลุนิพพานก็ย่อมได้เกิดในสวรรค์ชั้นพรหมต่อไป¹⁶⁰²

กานต์ ประทุมทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหมาบริจาคว่าปรากฏในคัมภีร์พุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาหมาบริจาคคือ บริจาคทรัพย์ บริจาคบุตรธิดา บริจาคภรรยา บริจาคอวัยวะและบริจาควีชีวิต คำว่า ปัญหาหมาบริจาคมิได้ปรากฏในพระไตรปิฎก แต่ได้กล่าวถึงพระชาติต่าง ๆ ที่พระโพธิสัตว์ได้เสวยพระชาติทรงบำเพ็ญบารมีอันนับเนื่องในปัญหาหมาบริจาค ส่วนคัมภีร์อรรถกถาและฎีกาท่านได้กล่าวถึงปัญหาหมาบริจาคว่ามีความสำคัญยิ่งกัพระโพธิสัตว์ ถึงกับแยกกันไม่ได้ทั้งคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถาได้กล่าวถึงพระโพธิสัตว์เสวยพระชาติต่าง ๆ เพื่อบริจาคทรัพย์มากกว่าการบริจาคข้ออื่น ๆ ส่วนคัมภีร์ฎีกามีได้กล่าวแยกประเภทไว้เช่นนั้น แต่ได้กล่าวโดยรวมไว้ว่า ปัญหาหมาบริจาคเป็นคุณธรรมสำคัญที่พระโพธิสัตว์จะขาดเสียมิได้ ทานเป็นก้าวแรกแห่งการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ผู้ปรารถนาจะเป็นพระพุทธเจ้าในอนาคต พระ

¹⁶⁰¹ นวพร เรื่องสกุล, “หลักการในการสร้างและบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้า,” รายงานการวิจัยโครงการวิจัยพุทธศาสนศึกษา ของศูนย์พุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548, บทคัดย่อ.

¹⁶⁰² กันยารัตน์ รินศรี, “แนวคิดเรื่องเมตตาในเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549), บทคัดย่อ.

โพธิสัตว์ทุกพระองค์จะบำเพ็ญบารมีข้อนี้เป็นพิเศษ โดยท่านแยกประเภทแห่งทานบารมีหรือปญจมหาบริจาคที่ พระโพธิสัตว์บำเพ็ญออกเป็น 3 ระดับคือ 1) การสละทรัพย์วัตถุสิ่งของภายนอก เป็นทานบารมี 2) การสละอวัยวะ เลือด เนื้อ เป็นทานอุปบารมี 3) การสละชีวิต เป็นทานปรมัตถบารมี พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญทานบารมีอันนับเนื่อง ในปญจมหาบริจาคมาโดยตลอดทุกภพทุกชาติจวบจนพระชาติสุดท้ายที่เป็นพระเวสสันดร พระโพธิสัตว์คือผู้มี อุดมการณ์ที่จะบรรลุพระโพธิญาณจะต้องมีคุณสมบัติ 8 ประการ คือ ต้องเป็นมนุษย์ เป็นบุรุษ มีอุปนิสัยสมบัติที่จะ บรรลุสมรรถผลได้ ตั้งความปรารถนาในสำนักพระพุทธเจ้าผู้ยังทรงพระชนม์อยู่ ได้เคยบวชเป็นภิกษุหรือคาส ได้ สมบัติ 8 และ อภิญญา 5 อาจสละชีวิตแก่พระพุทธเจ้าได้ มีฉันทะอุทิศสาหาในการบำเพ็ญพุทธการกรรม คือ บารมี 10 และจะต้องบำเพ็ญปญจมหาบริจาคให้ครบเพราะเป็นธรรมสำหรับพระโพธิสัตว์บำเพ็ญ ต้องใช้เวลาอย่าง เร็วที่สุด 4 อสงไขย 1 แสนกัปป์ ช้าที่สุด 16 อสงไขย 1 แสนกัปป์ ถ้ามีเช่นนั้นอาจบรรลุแค่ปัจเจกภูมิหรืออรหันต ภูมิเท่านั้น พุทธภูมิคือภูมิธรรมชั้นสูงสุด การที่พระโพธิสัตว์จะได้บรรลุภูมิธรรมนี้ ต้องแลกด้วยความเหน้อย ยากลำบากด้วยการบำเพ็ญปญจมหาบริจาคเพราะเป็นการบริจาครั้งยิ่งใหญ่ที่เหนือกว่าการบริจาครั้งทั่วไป จึง เรียกว่า มหาบริจาค เมื่อพระโพธิสัตว์บำเพ็ญปญจมหาบริจาคได้ครบแล้วและถึงกาลเวลาอันเหมาะสมจึงจะบรรลุ พระโพธิญาณได้ เพราะปญจมหาบริจาคเป็นประจวบเหมาะจะนำพาพระโพธิสัตว์ให้ถึงพระโพธิญาณ¹⁶⁰³

ชัยรัตน์ ทองสุข ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์วิชาในพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัย พบว่า 1) พระโคตมพุทธเจ้าใช้เวลาบำเพ็ญบารมีตั้งแต่ต้นจนถึงตรัสรู้ 20 อสงไขยแสนกัป 2) บารมี 10 คือทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา อุเบกขา เป็นเครื่องมือแนวทางในการบำเพ็ญบารมีของ พระพุทธเจ้า 3) ปัจจุบันชาติพระโคตมพุทธเจ้าเสวยพระชาติเป็นกษัตริย์ออกบวชอยู่ 6 ปี จึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ได้ 4) พระพุทธศาสนาเถรวาทมีคุณธรรมอันวิเศษคือ วิชชา 3 วิชชา 8 แต่ที่สำคัญที่สุดคืออสวักขญาณ การ กำจัดกิเลสให้หมดสิ้น ไปจากจิตได้เป็นความดีสูงสุดและมีเฉพาะในพระพุทธศาสนาเท่านั้น 5) การประกาศ พระพุทธศาสนาของพระพุทธเจ้าทรงใช้วิชา อันเป็นฤทธิ์เข้าช่วยในการแสดงธรรมจนเกิดประโยชน์แก่ผู้ฟัง ธรรมได้จริงอย่างน่าอัศจรรย์ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบำเพ็ญบารมีในอดีตและปัจจุบัน การตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดำเนินมาสู่จุดหมายสูงสุดบรรลุคุณธรรมชั้นต่าง ๆ ตามลำดับตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงขั้นสูงสุดคือ ตรัสรู้เป็น พระพุทธเจ้ามีอสวักขญาณเป็นเครื่องรับรองผลแล้วทรงนำวิชามาช่วยประกาศธรรมแก่พุทธบริษัท 4 ทำให้ พุทธศาสนาเจริญรุ่งเรืองจนถึงปัจจุบันนี้ เหตุผลดังกล่าวทำให้มองเห็นว่า วิชานั้นมีจุดเริ่มต้นมาจากการบำเพ็ญ เพียรทำความดีอย่างต่อเนื่องเหน็ดเหนื่อยยาวนานจึงประสบผลสำเร็จได้ และมีผลใหญ่หลวงตามมาคือ นำบริษัท 4 คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา และเวไนยสัตว์ออกจากทุกข์ในสังสารวัฏฏ์ ได้จริง¹⁶⁰⁴

นิธอร พรอำไพสกุล ได้ทำการวิจัยเรื่องสุนทรียภาพในอรรถกถาเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาษาที่สร้างสุนทรียภาพในอรรถกถาเวสสันดรชาดกมี 3 ประเภท ได้แก่ การสรรคำ การใช้ภาพพจน์ และ

¹⁶⁰³ กานต์ ประทุมทอง, “ศึกษาวิเคราะห์ปญจมหาบริจาคที่ปรากฏในคัมภีร์พุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁶⁰⁴ ชัยรัตน์ ทองสุข, การศึกษาเชิงวิเคราะห์วิชาในพุทธศาสนาเถรวาท (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

การใช้สัญลักษณ์ ด้านการสรรคำมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ การสรรคำเพื่อพรรณนาอารมณ์และความรู้สึกของตัวละคร การสรรคำเพื่อแสดงกิริยาอาการของตัวละคร และการสรรคำเพื่อแสดงลักษณะของตัวละคร การใช้ภาพพจน์นั้นเพื่อเปรียบเทียบให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องราวซาดกและสื่ออารมณ์ความรู้สึกตัวละครได้ชัดเจน มี 2 ประเภท ได้แก่ อุปมา และบุคลาธิษฐาน ส่วนการใช้สัญลักษณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อสื่อแนวคิดและสาระธรรมทางพุทธศาสนา โดยนำเสนอผ่านตัวละครและฉาก อันเป็นขนบของวรรณคดีบาลีที่มุ่งแยกแยะให้ผู้อ่านเห็นความคิดและความซึ้งได้อย่างเด่นชัด และเนื่องจากอรรถกถาเวสสันดรชาดกเป็นวรรณคดีบาลีดังนั้นการวิเคราะห์จึงยึดตามคัมภีร์สุโฆลาถการ ซึ่งจำแนกสททางวรรณคดีบาลีไว้ 9 รส แต่จากการศึกษาอรรถกถาเวสสันดรชาดกพบว่ามีการปรุงรสที่เด่นชัด 6 รส ได้แก่ สันดรคือ รสแห่งความสงบ สิ่งการรสคือรสแห่งความซาบซึ้งในความรัก ทรุณรคือรสแห่งความสงสาร อัญญุตรคือรสแห่งความอัศจรรย์ใจ วิรุสคือรสแห่งความกล้าหาญ และวิภังกรคือรสแห่งความรังเกียจ ขยะแขยง รสที่ปรากฏโดดเด่นที่สุดคือสันดรซึ่งเป็นรสสำคัญที่สุดของวรรณคดีบาลี อันยังให้ผู้อ่านเกิดความปีติอันบุญ¹⁶⁰⁵

พรพิมล ก่อวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักการประชาสัมพันธ์ตามแนวพุทธกับหลักการประชาสัมพันธ์สมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การประชาสัมพันธ์ได้มีคำจำกัดความมากมายตลอดระยะเวลาหลายปี นับตั้งแต่ที่การประชาสัมพันธ์ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1890 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานประชาสัมพันธ์ และคิดว่าการทำงานประชาสัมพันธ์เป็นงานส่งเสริมการขายสินค้าและบริการเท่านั้น แท้จริงนั้นการประชาสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการสื่อสารระหว่างองค์กรและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องในการสร้าง รักษาและคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์อันดีขององค์กร ซึ่งการที่จะรักษาภาพลักษณ์อันดีนี้ให้อยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องอาศัยหลักพุทธธรรมประกอบด้วย หลักธรรมที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ วิธีการสอนแบบต่างๆ ของพระพุทธเจ้าและกลวิธีและอุบายประกอบการสอน หลักธรรมเกี่ยวกับเครื่องมือและสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ หลักธรรมเกี่ยวกับการใช้คำพูด อาทิเช่น กัลยาณวาจา คุณภาณีสสูตร ปิยวาจา สัมมาวาจา สุภายิตสูตร และหลักในการตรัสของพระพุทธเจ้า หลักธรรมเกี่ยวกับนักประชาสัมพันธ์แบ่งเป็น หลักธรรมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ ได้แก่ พระมหาบุรุษลักษณะ 32 ประการ หลักธรรมเกี่ยวกับคุณธรรมของนักประชาสัมพันธ์ ได้แก่ พระปัญญาคุณ พระวิสุทธิคุณ พระกรุณาธิคุณ อธิปไตย 4 และสัปปุริสธรรม 7 หลักธรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักประชาสัมพันธ์ ได้แก่ กัลยาณมิตรธรรม คุณสมบัติของทูต และพหูสูต นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ หลักธรรมที่ว่าด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บัว 3 เหล่า จริต 6 และ ปมาณิก 4¹⁶⁰⁶

พระมหาขวัญชัย วชิรญาโณ (โคตรชุม) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาวิเคราะห์อวัจนภาษาเพื่อการสื่อสารและการเผยแผ่พุทธธรรม ศึกษาเฉพาะกรณี : คัมภีร์ทีฆนิกาย สุตตันตปิฎกพบว่า อวัจนภาษา คือ ภาษาที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การแสดงท่าทางต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งมนุษย์ใช้เพื่อการสื่อสารควบคู่กับภาษาพูดมาแต่โบราณ ใน

¹⁶⁰⁵นิธิอร พรอำไพสกุล, “สุนทรียภาพในอรรถกถาเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁶⁰⁶พรพิมล ก่อวงษ์, “หลักการประชาสัมพันธ์ตามแนวพุทธกับหลักการประชาสัมพันธ์สมัยใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

ปัจจุบัน นักวิชาการได้แบ่งอวัจนภาษาที่มีความเกี่ยวพันกับมนุษย์ เป็น 7 ประเภท คือ 1) เทศภาษา คือ การใช้พื้นที่และระยะห่างเพื่อการสื่อสาร 2) กาลภาษา คือ การใช้เวลาเพื่อการสื่อสาร 3) ภาษาท่าทาง คือ การแสดงกิริยาท่าทางต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร 4) ภาษากายภาษา คือ การใช้รูปร่างหน้าตาเพื่อการสื่อสาร 5) สัมผัสภาษา คือ การใช้การสัมผัสทางกายเพื่อการสื่อสาร 6) ปริภาษา คือ ลักษณะของเสียงที่ใช้ในการสื่อสาร 7) วัตถุภาษา คือ การใช้วัตถุสิ่งของเพื่อการสื่อสารอวัจนภาษาที่แสดงออกบางอย่างมีความคล้ายคลึงกัน บางอย่างมีความแตกต่างกัน ทั้งลักษณะของอวัจนภาษาและความหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันของแต่ละสังคมวัฒนธรรมอวัจนภาษาสามารถบอกให้ทราบถึงลักษณะต่างๆ ของผู้แสดง เช่น สถานภาพ บุคลิกลักษณะภายนอก รวมถึงอารมณ์ความรู้สึกภายใน แม้การศึกษาศาสตร์ต่างๆ ในปัจจุบัน เช่น ประวัติศาสตร์ภูมิศาสตร์ มานุษยวิทยา สังคมศาสตร์ สรีรวิทยา พยาธิวิทยา แพทยศาสตร์ จิตวิทยา เราสามารถสืบค้นและศึกษาได้จากอวัจนภาษาของบุคคลในการสื่อสารเพื่อเผยแผ่ธรรมะของพระพุทธเจ้า ลักษณะของอวัจนภาษามีปรากฏแตกต่างกันไปตามแต่ความเหมาะสมกับผู้ฟัง อวัจนภาษาที่มีปรากฏมากคือ ภาษาท่าทาง อวัจนภาษาต่าง ๆ ที่ทรงแสดงทรงใช้เพื่อแทนคำพูดบ้าง เสริมคำพูดบ้าง เพื่อโน้มน้าวใจผู้ฟัง ให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา น้อมใจไปตามกระแสธรรมะที่พระองค์ทรงแสดง มีความสำคัญต่อการเผยแผ่ธรรมะในแง่เป็นกุศโลบายเพื่อเข้าหาผู้ฟัง ชักนำผู้ฟังเข้าสู่ความสนใจในเนื้อหาของธรรมะจะเห็นได้ว่า อวัจนภาษามีความสำคัญในการสื่อสารของมนุษย์มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ เพื่อประโยชน์แก่การสื่อสารและดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป¹⁶⁰⁷

พระมหาพิทักษ์ สุเมธ (ทองเหลือง) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องสุวรรณสามชาดก ผลการวิจัยพบว่า สุวรรณสามชาดกเป็นเรื่องราวที่ยกขึ้นมาตรัสเพื่อเป็นเครื่องยืนยันความกตัญญูกตเวทีของภิกษุว่า เป็นเรื่องที่ควรยกย่องสรรเสริญ เพราะพระพุทธองค์ได้ปฏิบัติมาในอดีตชาติ โดยมีเนื้อหามุ่งเน้นในเรื่องของการมีเมตตาต่อสรรพสัตว์และความกตัญญูกตเวทีของสุวรรณสามกุมารที่มีต่อบิดามารดาผู้دابอดทั้งสอง และเป็นชาดกที่พระพุทธองค์ทรงบำเพ็ญเมตตาบารมีครั้งเสวยพระชาติเป็นสุวรรณสามโพธิสัตว์ ในด้านหลักธรรมมีทั้งหลักธรรมเชิงปัจเจกบุคคลและเชิงสังคม หลักธรรมเชิงปัจเจกบุคคล ได้แก่ หลักกฏแห่งกรรมที่ไม่มีใครหลีกเลี่ยงพ้นได้ย่อมได้เสวยผลกรรมตามที่กระทำ วิธีให้ผลกรรมนั้นอาจไม่เหมือนในชาติก่อนแต่ผลของกรรมนั้นเหมือนกัน และที่สำคัญคือความประมาทในชาติปัจจุบันที่เป็นปัจจัยให้กรรมได้ผลเสีย และหลักสังขารธรรมที่เป็นหลักความจริงช่วยให้คนตายฟื้นคืนชีพได้ และยังสามารถใช้เป็นพลังป้องกันช่วยให้ตนเองรอดพ้นจากอันตรายต่างๆ ได้ ส่วนหลักธรรมเชิงสังคมได้แก่ หลักเมตตาธรรมที่ทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เพราะไม่เบียดเบียนกัน แม้จะรายล้อมด้วยอันตรายต่างๆ นานา แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยอำนาจเมตตาธรรม หลักกตัญญูกตเวทีเป็นหลักธรรมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามตกทุกข์ได้ยาก โดยเฉพาะการแสดงความกตัญญูกตเวทีต่อผู้มีพระคุณในยามแก่เฒ่าหรือช่วยเหลือตนเองไม่ได้ และหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมช่วยให้บ้านเมืองอยู่เย็นเป็นสุขที่นักปกครองต่างยึดถือปฏิบัติมาช้านาน ในด้านอิทธิพลต่อสังคมไทยพบว่า ในด้านจิตรกรรมมีทั้งที่ปรากฏอยู่บนฝาผนังถ้ำ โบสถ์ วิหาร ทั้งในและต่างประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา และปรากฏ

¹⁶⁰⁷ พระมหาขวัญชัย วชิรญาโณ (โคตรชุม), “ศึกษาวิเคราะห์อวัจนภาษาเพื่อการสื่อสารและการเผยแผ่พุทธธรรม ศึกษาเฉพาะกรณี : คัมภีร์ทีฆนิกาย สุตตันตปิฎก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา ธรรมนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

อยู่บนสมุดไทย และหนังสือไทย ตอนที่นิยมาดเขียนนั้นเป็นตอนที่สุวรรณสามกุมารถูกยิง แต่ทิศทางของลูกศร ส่วนมากไม่ตรงกับอรรถกถาชาดก ในด้านประติมากรรม ตัวอย่างที่พบปรากฏอยู่บนใบเสมาภาพตามวัดต่างๆ ทางภาคอีสาน ในด้านวรรณกรรม ในปัจจุบันมีหนังสือทั้งที่เป็นร้อยแก้วและร้อยกรองที่แต่งอิงอาศัยเรื่องนี้ และ ในด้านการศึกษาในปัจจุบันปรากฏอยู่ในหนังสือเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยนิยมแทรกคติธรรมไว้ท้ายเรื่อง¹⁶⁰⁸

ไพเราะ มากเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการสื่อสารหลักธรรมทางพุทธศาสนาผ่านอรรถกถาชาดก เพื่อศึกษาหลักธรรมที่สื่อสารผ่านอรรถกถาชาดกและศึกษากลวิธีการสื่อสารพุทธธรรมผ่านอรรถกถาชาดก ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมที่มีการสื่อสารผ่านอรรถกถามากที่สุดคือ การทำดี จำนวน 330 ชาดก คิดเป็นร้อยละ 60.20 การละเว้นชั่ว จำนวน 149 ชาดกคิดเป็นร้อยละ 27.10 และการทำให้บริสุทธิ์ จำนวน 68 ชาดก คิดเป็นร้อยละ 12.40 ตามลำดับและกลวิธีการสื่อสารหลักธรรมที่ปรากฏในอรรถกถาชาดกได้แก่ การสื่อสารผ่านตัวละครจากการเสวยชาติของพระโพธิสัตว์ โดยส่วนใหญ่พระโพธิสัตว์เสวยพระชาติเป็นมนุษย์ จำนวน 360 ชาดก คิดเป็นร้อยละ 65.80 เสวยชาติเป็นเทวดา จำนวน 63 ชาดก คิดเป็นร้อยละ 11.50 และรองลงมาเสวยชาติเป็นสัตว์ 4 เท้า จำนวน 58 ชาดก คิดเป็นร้อยละ 10.60 ตามลำดับ การสื่อสารผ่านองค์ประกอบของวรรณศิลป์ พบว่า มีการสื่อสารผ่านอารมณ์สะเทือนใจ ความนึกคิดและจินตนาการ และเทคนิคการดำเนินเรื่องทั้งยังมีการสื่อสาร โดยใช้ภาษาภาพพจน์ โดยใช้อุปมา อุปลักษณ์ บุคลาธิษฐาน และสัญลักษณ์เป็นหลัก¹⁶⁰⁹

รภาส ประสมสุข ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่าหลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารศึกษามีจำนวน 21 หลักธรรมแยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ 1) การครองตนสอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตดา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กุศลมูล 3 สันโดย 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 อธิษฐานธรรม 4 เบญจธรรม 5 พละ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัมปรีชธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิชราชธรรม 10 2) การครองคนสอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตดา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 กุศลมูล 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฆราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัมปรีชธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิชราชธรรม 10 3) การครองงานสอดคล้องกับ 10 หลักธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตดา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 สุจริต 3 อธิปไตย 4 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 พละ 5 และสัมปรีชธรรม 7 และยังพบว่า มีจำนวน 7 หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารศึกษาด้านการครองตน การครองคน

¹⁶⁰⁸พระมหาพิทักษ์ สุเมโธ (ทองเหลือง), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องสุวรรณสามชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁶⁰⁹ไพเราะ มากเจริญ, “การสื่อสารหลักธรรมทางพุทธศาสนาผ่านอรรถกถาชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทสาขาศาตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549) บทคัดย่อ.

และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมที่ห้าห้าม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะ วัตถุ 4 และสัปปริสธรรม 7¹⁶¹⁰

สุวรรณฯ สถาอานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องเมตตาธรรม-ความเป็นธรรมในเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการถกเถียงเรื่องความเป็นธรรมทางศีลธรรม (moral justice) ในเวสสันดรชาดก ขึ้นอยู่กับการใช้กรอบการวิเคราะห์ที่ทอดยาวออกไปมากน้อยเพียงใด หากกำหนดกรอบการวิเคราะห์ไว้เฉพาะเหตุการณ์และเวลาที่เกิดขึ้นในตัวบท การให้ทานของพระเวสสันดรหรือการบริจาคบุตร-ภริยานั้น ถือว่าเป็นกิจกรรมที่บำเพ็ญเพื่อแลกเอาพระโพธิญาณในอนาคต ซึ่งหมายความว่า การบำเพ็ญทานบารมียังอยู่ในตรรกะแห่งการแลกเปลี่ยน (Logic of exchange) การวิเคราะห์ในกรอบนี้ทำให้พิจารณาได้ว่า ไม่มีความเป็นธรรมทางศีลธรรมในเวสสันดรชาดก ทั้งนี้เพราะการให้ทานเป็นการแลกเปลี่ยนแบบหนึ่ง เพื่อเป้าหมายของพระเวสสันดรเอง ทั้งนี้เป็นการใช้ความทุกข์ของครอบครัวเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนสำหรับวัตถุประสงค์ในอนาคตของพระเวสสันดรอย่างใดก็ตาม หากกำหนดกรอบการวิเคราะห์ที่ทอดยาวออกไปถึงพระชาติต่อไปที่พระเวสสันดรประสูติเป็นเจ้าชายสิทธัตถะและบรรลุโพธิญาณตามปณิธานได้สำเร็จ ความหมายของการบริจาคบุตร-ภริยา ถือว่าอยู่ในตรรกะแห่งการให้ทาน (Logic of giving) เพราะเป็นเงื่อนไขจำเป็นต่อการบรรลุโพธิญาณ อันจะทำให้การบริจาคของพระเวสสันดรมิได้อยู่ในตรรกะแห่งการแลกเปลี่ยนการวิเคราะห์ในกรอบนี้ อาจกล่าวได้ว่ามีความเป็นธรรมทางศีลธรรมในแง่ที่ว่า การบรรลุโพธิญาณของพระพุทธองค์เป็นการชี้ทางให้มนุษย์ทั้งหมดได้ปฏิบัติตนเพื่อการพ้นทุกข์ ในแง่นี้ความทุกข์ยากของครอบครัวพระเวสสันดรจะมีความหมายใหม่ในเงื่อนไขอีกชุดหนึ่ง¹⁶¹¹

อรณพ โยนิจ ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอมืองเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอมืองเชียงใหม่ นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารงาน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งมีค่าความถี่สูงสุดดังนี้ หลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน สำหรับหลักสังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ทำความดี และทักทายเป็นปรารถนาด้วยวาจาสุภาพ จริงใจ ส่วนหลักอิทธิบาท 4 ผู้บริหารมีความศรัทธาต่อวิชาชีพอของตัวเอง สำหรับหลักอภิธานิยธรรม 7 ผู้บริหารมีการเรียกประชุมเมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องการมติคนส่วนใหญ่ ให้เกิดคิดที่เป็นสุภาพสตรี และให้ความเคารพต่อปวงชนสถานและปวงชนวิidualที่ตั้งอยู่ในโรงเรียน ในส่วนของการใช้หลักธรรมสัปปริสธรรม 7 ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน ข้อเสนอแนะการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานคือ ควรศึกษาหลักพุทธธรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปใช้ให้ถูกกับเวลา สถานการณ์ และบุคคล

¹⁶¹⁰ วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁶¹¹ สุวรรณฯ สถาอานันท์, “เมตตาธรรม - ความเป็นธรรมใน เวสสันดรชาดก” รายงานการวิจัยโครงการงานวิจัยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2549), บทคัดย่อ.

และควรรนำหลักอคติ ความยุติธรรม หลักหิริ โอตตปปะ กรรมหรือผลงานของกรรม และหลักสารณิยธรรม 6 ไปใช้เพิ่มเติมในการบริหารงานและควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด¹⁶¹²

ชัชวาลย์ โคตรสงคราม ได้ทำการวิจัยเรื่องสุนทรียภาพในวรรณคดีลาวเรื่องสังข์ศิลป์ชัยและมหาเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า สุนทรียภาพในคำวรรณกรรมทั้ง 2 เรื่องประกอบด้วยเสียงของคำ จังหวะและลีลาของคำ และการเล่นคำ กวีสร้างความประสานกลมกลืนในเสียงของคำ จังหวะและลีลาของคำและการเล่นคำได้อย่างมีอรรถรส สุนทรียภาพในความประอบด้วยการใช้ภาพพจน์ การใช้โวหาร การใช้สัญลักษณ์กวีแสดงออกในด้านนี้ได้้อย่างลึกซึ้งและไพเราะกินใจ ทำให้ผู้อ่านเข้าถึงรสและอารมณ์ตามเนื้อเรื่อง สุนทรียภาพในเนื้อหา ประกอบด้วยการใช้จินตนาการ ความคิด ภาพสะท้อนทางสังคมและวัฒนธรรม มโนทัศน์สากลของความ เป็นชาติพันธุ์ ความงามในความคิดและพฤติกรรมมนุษย์ กวีได้สะท้อนจินตนาการและความคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ความดีที่พึงกระทำของมนุษย์ที่มีต่อครอบครัวและเครือญาติ ด้วยมุมมองและกลวิธีที่แยบยลแปลกใหม่ มีลักษณะร่วมในความงามและความคิดในพฤติกรรมมนุษย์ คำสอนที่มีคุณค่าจากตัวละครสำคัญ การให้ความสำคัญของสายสัมพันธ์ในครอบครัวและเครือญาติ ความเป็นมนุษย์ที่มีความอดทนเหนือธรรมชาติของตัวละครและการมีชีวิตอยู่บนความผูกพันและการพลัดพราก ลักษณะแตกต่างในสังข์ศิลป์ชัยสะท้อนการต่อสู้ระหว่างตัวละครฝ่ายต่างๆ ที่ยังอยู่ในโลกียวิสัยและการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันในครอบครัวเป็นสำคัญ การนำเสนอมีความตื่นเต้นชวนติดตามและเป็นการผสมผสานระหว่างเทพนิยาย ตำนานและนิทานพื้นบ้าน ส่วนมหาเวสสันดรชาดกสะท้อนการต่อสู้ภายในจิตใจของตัวละครเพื่อบำเพ็ญทานบารมี ซึ่งโดยสรุปวรรณคดีดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะบางประการที่น่าสนใจคือ การสะท้อนความงามด้านความคิดจิตใจที่มนุษย์พึงมีต่อกันในคุณธรรม ด้านการใช้ การมีความเอื้ออาทรและกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ โดยมีการนำเสนอผ่านภาษาถ้อยคำอย่างไพเราะกลมกลืน แนวคิดและผลการศึกษานี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาวรรณคดีลาวประเภทอื่นๆ ได้¹⁶¹³

จิตตกานต์ มณีนาถ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเนกขัมมบารมีในเดมิยชาดก ผลการศึกษาพบว่า เดมิยชาดกเป็นชาดกเรื่องแรกในมหานิบาตชาดกที่พระพุทธเจ้าทรงปรารภมหาภิเนกขัมมบารมี โดยเนื้อหาสาระมุ่งเน้นถึงความเป็นผู้หวาดกลัวต่อการตกนรก อันเนื่องมาจากการทำบาปกรรมโดยขาดไม่ถึงการครองราชสมบัติ จึงได้พิจารณาเห็นโทษของการเป็นฆราวาส ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับบาปนานัปการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ไม่ได้กระทำโดยตรงก็เป็นไปโดยอ้อม ดังนั้น พระเดมิยจึงต้องการหลีกเลี่ยงจากบาปธรรมทั้งปวงโดยการสละราชสมบัติ และต้องการออกบวช ในที่สุดพระองค์ก็ได้ออกบวชพร้อมทั้งทรงแสดงให้พระราชบิดาเห็นถึงความไม่ประมาทในชีวิต จากนั้นทั้งพระราชบิดาพระราชมารดาและผู้อื่นก็ได้บวชตามพระองค์เป็นอันมาก ในด้านการบำเพ็ญเนกขัมมบารมีของพระเดมิยนั้นบารมีเป็นคุณความดีที่ทำให้พระองค์เป็นผู้ที่เหนือกว่าผู้อื่น เป็นผู้

¹⁶¹² อรรถพ โยนิจ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549) บทคัดย่อ.

¹⁶¹³ ชัชวาลย์ โคตรสงคราม, “สุนทรียภาพในวรรณคดีลาวเรื่องสังข์ศิลป์ชัยและมหาเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550), บทคัดย่อ.

ประกอบด้วยคุณธรรมมีขันติบารมี สัจจบารมี อริยฐานบารมี เป็นต้น เป็นผู้เห็นทุกข์ภัยต่างๆ จึงได้บำเพ็ญบารมี เพื่อช่วยให้ตนเองหลุดพ้นจากความทุกข์ และช่วยเหลือให้ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ด้วย ผู้ที่บำเพ็ญเนกขัมมบารมีนั้น จะต้องเห็นโทษของการไม่บำเพ็ญบารมี และอันสืบเนื่องจากการบำเพ็ญบารมี เพื่อเป็นแนวทางในการบำเพ็ญเพื่อให้พ้นจากความทุกข์ ผู้มีความสุขที่เกิดจากความสงบร่มเย็นและเป็นปัจจัยให้สิ้นอาสวะกิเลสในเบื้องหน้าส่วนในด้านรูปแบบเนกขัมมะนั้น มีการแบ่งช่วงชีวิตของพระเทมิย์ก่อนออกบวช และพระเทมิย์ออกบวช พระเทมิย์ก่อนออกบวชเป็นช่วงแห่งการฝึกจิตข่มใจ เจริญสติ และสมาธิ เป็นเนกขัมมะทางจิต เนื่องจากยังไม่สามารถออกบวชได้ ส่วนพระเทมิย์ออกบวชเป็นการออกบวชทั้งกายและใจ เนื่องจากพระองค์มีความต้องการที่จะออกบวช จัดเป็นกายเนกขัมมะ และจิตตเนกขัมมะ ด้านร่างกายได้มีการนุ่งห่มเครื่องแบบของนักบวชในสมัยนั้น มีความเป็นอยู่อย่างสันโดษ มักน้อย อยู่ในที่สงัดมีการเดินจงกรมและเจริญสมาธิ ส่วนทางด้านจิตตเนกขัมมะมีการเจริญภาวนาพรหมวิหาร 4 ทำอภิญญา 5 และสมาบัติ 8 ให้เกิดขึ้น¹⁶¹⁴

ฉาน ตรรกวิจารณ์ ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ 8 เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนา 2 ระดับคือ ระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์คือ ทุกข์เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรมอริยสัจ 4 เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมี 3 ประการ คือ 1) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ 2) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และ 3) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุดคือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง ผู้ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี 3 องค์ประกอบเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การที่เศรษฐกิจแบบพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจ มีกระบวนการที่ดำเนินการพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการที่ดำเนินการพัฒนาเพื่อผลงานกระบวนการที่ดำเนินการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ กระบวนการที่ดำเนินการพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนการที่ดำเนินการพัฒนาระดับโลกุตระธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลและระดับองค์กรจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย¹⁶¹⁵

ฉัญจรีกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสตร์ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมสมัยใหม่ เพื่อการศึกษาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าสำหรับการทำงานตามหลักธรรมใน “โพธิ์ปักขิยธรรม 37” ซึ่งพิจารณาจากพระสูตรต้นตปิฎก โดยทำการเปรียบเทียบเคียงกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวคิดของนักคิด 4 ท่านคือ Taylor, Fayol, Mayo, Maslow จากการศึกษาหลักการดังกล่าว ได้พิจารณาถึงหลักการในการบริหารจัดการแต่เดิมจนถึงปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กร

¹⁶¹⁴จิตตกานต์ มณีนารถ, “การศึกษาเนกขัมมบารมีในเทมิยชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶¹⁵ฉาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

รัฐบาล เอกชน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ใช้มาเป็นหลักการดำเนินงาน โดยการบริหารจัดการในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดลดการสูญเสียให้น้อยที่สุด หรือในการปกครองบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักปฏิบัติที่ดีและมีความสำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก ในการบริหารปฏิบัติงาน ในประเทศไทยถือเป็นเมืองที่ประชาชนโดยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธนี้จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่า หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าได้อยู่ในใจของประชาชนทุกคน เป็นหลักในการดำรงชีวิต และหลักสำคัญในการทำงาน มีการนำหลักธรรมมาใช้อย่างเป็นวิธีปฏิบัติได้เป็นอย่างดีด้วยการนำมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ความสำคัญของหลักการทั้ง 2 แบบนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาในการปฏิบัติงาน หากแต่ยังมีใครนำหลักการทั้งแนวทางพุทธศาสตร์และการบริหารแบบตะวันตกมาศึกษาทำการเปรียบเทียบเคียงกัน เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์กันว่ามีความเกี่ยวข้องกันมากเพียงแต่หลักธรรมคำสอนไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเนื้อหาจัดเป็นหมวดหมู่เป็นหลักการสำหรับการบริหารปฏิบัติงานเช่นเดียวกันกับหลักการบริหารจัดการแบบตะวันตก ซึ่งมีการเรียบเรียงหลักการแต่ดั้งเดิมและนำมาปรับปรุงเป็นหลักการแบบตะวันตกโดยนักคิดรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่องเสมอมา แต่โดยเนื้อแท้จริงนั้นในเนื้อหาของพระไตรปิฎกล้วนแต่มีแก่นสารที่สำคัญ สามารถนำมาเป็นหลักปฏิบัติสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงานได้เป็นอย่างดี การวิจัยนี้จึงเป็นการนำข้อมูลที่ทำให้การจัดหมวดหมู่เป็นแก่นสารมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและได้รับการสนับสนุนความคิดเห็นที่มีต่อข้อมูลการเปรียบเทียบจากผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการการศาสนา และผู้ปกครองวัด (เจ้าอาวาส) เพื่อยืนยันความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ในทางการศึกษาด้านการบริหารจัดการต่อไป¹⁶¹⁶

นันทวรรณ อิศรานันต์ชัย ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Path finding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ 2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) 3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พลละ 4 และสัพปุริสธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสุขสงบและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน การพัฒนาดน และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง 2 ด้าน คือ 1) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาดน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์น้อยอยู่เสมอ 2) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับ

¹⁶¹⁶ ญัฐริกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, “การศึกษาหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสตร์ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมสมัยใหม่” (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), บทคัดย่อ.

จิตใจของผู้ทำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะองค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป¹⁶¹⁷

ปิยะนารถ โภคามาศ ได้ทำการวิจัยเรื่องเวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้/วรรณกรรมท้องถิ่นภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า เนื้อเรื่องและการดำเนินเรื่องของเวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้ทั้ง 3 ตำแนวนเหมือนกับนิบาตชาดก แต่ก็มีกลวิธีในการปรับเปลี่ยนเนื้อหา 6 วิธี คือ การเพิ่มเหตุการณ์ในเนื้อเรื่อง การตัดเหตุการณ์ในเนื้อเรื่อง การเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ในเนื้อเรื่อง การเพิ่มรายละเอียดของเนื้อเรื่อง การตัดรายละเอียดของเนื้อเรื่อง การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของเนื้อเรื่อง และการเพิ่มรายละเอียดเป็นกลวิธีที่พบมากที่สุด ด้านวรรณศิลป์ ศึกษาเฉพาะด้านการใช้ภาษา พบว่ามีการใช้คำภาษานามและสำนวนอ้อมค้อมการซ้ำคำ การซ้อนคำ การเล่นคำพ้องรูปพ้องเสียง นามาวลี การเล่นคำลักษณะกลบท กลวิธีทางเสียง อุปมา อุปลักษ์ณ์ บุคคลวิดิและอติพจน์ ไวยากรณ์เรื่องได้แก่ การบรรยายและการพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า แม้จะเป็นวรรณกรรมท้องถิ่นแต่วรรณกรรมเรื่องเวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้ทั้ง 3 ตำแนวนยังมีการรับเอาขนบการแต่งจากวรรณคดีราชสำนักด้วย ด้านสังคมในเวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้พบว่า ภาคใต้มีคนหลากหลายเชื้อชาติ ผู้คนมีความเคารพผู้ปกครองและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และผูกพันกับธรรมชาติ ด้านวัฒนธรรมแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ประเพณีความเป็นอยู่ ความเชื่อเนื่องด้วยศาสนา และค่านิยมที่สำคัญคือยกย่องผู้มีความรู้ วัฒนธรรมที่ปรากฏเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมของท้องถิ่น วัฒนธรรมของชาวต่างชาติ และวัฒนธรรมของราชสำนัก ที่นำมาผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ทำให้เวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้เป็นแหล่งข้อมูลวัฒนธรรมท้องถิ่นภาคใต้ที่สำคัญ¹⁶¹⁸

พระมหาประกาศิต รัตนสุวรรณ (รัตนโชโต) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร ด้านการครองตน ด้านการครองคน และด้านการครองงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านการครองตนเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน ได้อย่างเหมาะสมและรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ด้านการครองคนเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยได้แก่ ให้รางวัลแก่ครูที่ตั้งใจทำงานและมีผลงานดีเด่น และมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงในการให้รางวัลแก่ครูและเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงาน ด้านการครองงานเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การให้คำปรึกษาเป็นที่พึ่งแก่ครูและเพื่อนร่วมงาน แนวทางและความเป็นไปได้ในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมสัปปริสธรรม หลักธรรมพรหมวิหาร และหลักธรรมสังคหัตถ์ ในการบริหาร เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่เขาถนัด และสามารถทำงานเป็นทีมได้ ให้ขวัญและกำลังใจ ตลอดถึงให้คำแนะนำ

¹⁶¹⁷ นันทวรรณ อิศรานันต์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶¹⁸ ปิยะนารถ โภคามาศ, “เวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้/วรรณกรรมท้องถิ่นภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย ภาควิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานตามโอกาสที่เหมาะสม มีความเป็นธรรมในการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความเสียสละเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ เข้าพบ ปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำได้ตลอดเวลา รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของครู อาจารย์ และช่วยแก้ปัญหาด้วยความจริงใจ¹⁶¹⁹

พระมหาทิวช ธีรชาติ (ศรีพรหม) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการเมืองในคัมภีร์ทิมนิทาย ผลการวิจัยพบว่า แนวความคิดทางการเมืองและการปกครองนั้นมุ่งที่จะสร้างระบอบการเมืองการปกครองที่ดีที่สุดขึ้นมา โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ความเจริญรุ่งเรืองของรัฐ ความมั่นคงของรัฐ ความเป็นเอกราชของชาติ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของคนภายในรัฐ อย่างไรก็ตาม การเมืองการปกครองทุกระบบล้วนมีข้อบกพร่องด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการปกครองในระบบเผด็จการหรือระบอบประชาธิปไตยก็ตาม ทั้งนี้เพราะระบอบการเมืองนั้นๆ มุ่งที่จะสร้างระบอบการเมืองที่ดี โดยยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังขาดหลักการที่จะทำให้ผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครองนั้นเป็นคนดี ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ปกครองในระบอบนั้นๆ มักถูกโค่นล้ม เพราะเนื่องมาจากการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง มุ่งแต่ประโยชน์ตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งก็เป็นเพราะผู้ปกครองในระบอบนั้นๆ ขาดคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครองและไม่ยึดหลักธรรมาธิปไตยในการปกครองนั่นเอง ฉะนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกสังคม ส่วนแนวความคิดทางการเมืองการปกครองตามทรรศนะของพระพุทธศาสนานั้นมุ่งที่จะสร้างบุคคลให้เป็นผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะอยู่ในสถานะใดๆ ก็ตาม ทุกคนล้วนสามารถที่จะพัฒนาตนให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ไปได้ หากได้น้อมนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการปกครองตนเองและผู้อื่น แนวความคิดทางการเมืองของพระพุทธศาสนาจึงมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูงขึ้นไป คือถึงความเป็นอริยะได้ในที่สุด และพร้อมกันนั้นยังต้องมีการพัฒนาเศรษฐกิจภายในรัฐควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคนภายในรัฐจึงต้องทำควบคู่กันไปด้วยจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ดังนั้น หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา จึงสามารถที่จะนำไปใช้ได้กับการเมืองทุกระบบอย่างไร้ปัญหาและย่อมมีคุณค่าต่อการนำมาใช้คล่อมเกล้าทำที่ในการปฏิบัติต่อกันตามอุดมการณ์ทางการเมือง มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนความปรองดองของคนภายในรัฐ ให้ยืนหยัดอยู่บนหลักการเหตุผลที่ถูกต้องร่วมกัน มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการปกครองทุกระบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะเมื่อบุคคลยึดหลักธรรมในการปกครองแล้ว ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้การปกครองในระบอบใดๆ ก็ตาม ล้วนก่อให้เกิดผลดีแก่ระบอบนั้น ๆ อย่างแน่นอน เพราะการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดๆ ก็ตาม สามารถที่จะเป็นระบอบการเมืองการปกครองที่ดีได้ หากการปกครองในระบอบนั้นๆ ได้นำหลักธรรมาธิปไตยไปใช้ร่วมกับการปกครอง ดังนั้น ผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครองจึงควรรู้จักฝึกตนให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ยึดหลักธรรมในการดำเนินชีวิต และปฏิบัติตนให้อยู่ในกฎระเบียบกติกาของสังคม ส่วนในสังคมไทยนั้น มีการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข แต่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยมักถูกโค่นล้มอำนาจได้ง่าย เพราะการขาดคุณธรรมและจริยธรรมในการ

¹⁶¹⁹พระมหาประภาสิต รัตนสุวรรณ (รัตนโชโต), “พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550), บทคัดย่อ.

ปกครองนั่นเอง หากผู้ปกครองของไทยและผู้ได้ปกครองยึดหลักธรรมาธิปไตยในการปกครองแล้ว ประเทศชาติก็จะมีแต่ความสงบสุข มีความมั่นคงและมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้¹⁶²⁰

พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภุมม (ศิริพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นำตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของคนและยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักกอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสารณิยธรรม หลักอธิปไตย และหลักสัปปริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ แนวคิดทางการปกครองนั้นมุ่งที่จะสร้างบุคคลให้เป็นผู้นำที่ดีไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในฐานะใดๆ ก็ตามสามารถที่จะพัฒนาตนให้มีสูงขึ้นไปได้หากได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการปกครอง แนวคิดทางการปกครองในพระพุทธศาสนาจึงมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูงขึ้นไป คือ ถึงความเป็นอริยะได้ในที่สุด และพร้อมกันนั้นก็ยังพัฒนาเศรษฐกิจและจริยธรรมที่สูงขึ้นไปด้วย ซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจภายในสังคมและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคนภายในสังคมจึงต้องควบคู่กันไปจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ดังนั้นสมควรที่จะนำเอาหลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง¹⁶²¹

พระมหาอุบล จรธมฺโม (ดวงเนตร) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวเคราะห์ปรัชญาการปกครองในพุทธปรัชญาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ปรัชญาการปกครองของนักปรัชญาตะวันตกให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องปรัชญาการปกครองเป็นหลักสำคัญ เช่น หลักการปกครองและเป็นผู้ปกครองอริสโตเติล กล่าวว่า การปกครองเน้นที่ความสงบสุขของประชาชนเป็นหลัก รูปแบบการปกครองแต่ละรูปแบบนั้นไม่มีความเท่าเทียมกันเพราะการบริหารของผู้ปกครองว่าจะปรับใช้รูปแบบใดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ส่วนมาเคียวเวลลิกกล่าวว่า ผู้ปกครองมีความสำคัญในการปกครอง ขึ้นอยู่กับผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครอง จะจัดการปกครองให้ดีแค่ไหนเพียงไร และรูปแบบการปกครองการปกครองตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทเน้นธรรมชาติของมนุษย์ เป็นสำคัญอำนาจในการปกครอง รูปแบบการปกครอง จริยธรรมการปกครอง หลักธรรมสำหรับนักปกครองตามหลักพุทธปรัชญา ผู้ปกครองต้องมีคุณธรรมในการปกครองตามแบบธรรมาธิปไตย กล่าวคือ ปกครองด้วยความถูกต้อง ความจริง มีศีลธรรม มีความยุติธรรมอำนวยประโยชน์และความสงบสุข แก่ผู้อยู่ใต้การปกครอง นอกจากนั้นใน

¹⁶²⁰พระมหาทวิช ธีรชาติ (ศิริพรหม), “การศึกษาวเคราะห์ปรัชญาการเมืองในคัมภีร์ทีฆนิกาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶²¹พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมภุมม (ศิริพันธ์), “การศึกษาวเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

พระพุทธศาสนามีระบบการปกครองแบบสามัคคีธรรม ดังจะเห็นได้ในรัฐวิเศษของพวกลิจฉวี ซึ่งเป็นระบบการปกครองที่นำไปปรับใช้ได้ทั้งทางโลกและทางธรรม พุทธศาสตร์ถูกกล่าวว่าเป็นรูปแบบการปกครองที่ดีหรือจะตกต่ำต้องขึ้นอยู่กับผู้ปกครองซึ่งตั้งอยู่ในธรรม คือ ปกครองอย่างถูกต้อง ดิงาม ยุติธรรม ปรีชา ซ้ำงขวัญขึ้นกล่าวว่าปรัชญาการปกครอง ต้องประกอบด้วยรูปแบบที่ดี เหมือนปรัชญาการปกครองของพระพุทธเจ้านำหลักพระธรรมวินัยมาใช้ในการปกครองคณะสงฆ์ ซึ่งทำให้การปกครองคณะสงฆ์เป็นไปได้อย่างเหมาะสม¹⁶²²

พระสามารด กนฺตวิโร (พานทอง) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารปัจจัย : กรณีศึกษาพระทัฬหฬลลนุตรเถระ ผลการวิจัยพบว่า เป็นหลักการบริหารปัจจัย ที่เน้นหลักออคคิ 4 อย่าง กล่าวคือไม่ล่ำเอียงเพราะชอบ ไม่ล่ำเอียงเพราะช่ง ไม่ล่ำเอียงเพราะหลง ไม่ล่ำเอียงเพราะกลัว ส่วนวิธีการบริหารปัจจัยของพระทัฬหฬลลนุตร กรณีการจัดแจงภัตตาคาร ให้พระภิกษุสงฆ์ไปฉันในที่ที่มีผู้นิมนต์ โดยยึดหลักแห่งความเสมอภาค และตามอาวุโส หมายถึงผู้ที่ประกอบด้วยคุณวุฒิวิญญูที่บวชมาก่อน และก็ยังจัดตามความคุ้นเคยกับเจ้าภาพเพื่อความต้องการ ของเจ้าภาพท่านมีวิสัยทัศน์ในการวิเคราะห์คน เช่นการจัดให้ผู้อุภยาศัยคล้ายๆ กัน ให้รวมเป็น กลุ่มเป็นพวกอยู่ในที่แห่งเดียวกันเพื่อจะได้ทำกิจร่วมกัน ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน และยังจัดตาม ความประสงค์ของผู้ที่ต้องการจะพัก เป็นต้น การบริหารปัจจัยของพระทัฬหฬลลนุตร สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรคณะสงฆ์ ไทยสมัยปัจจุบันที่น่าจะพึงประสงค์ดังนี้ คือโดยเหตุที่คณะสงฆ์ไทยปัจจุบันมีปัญหาเรื่องการรวม ศูนย์อำนาจการปกครองไว้ที่ส่วนกลาง ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการแจกภัต (อาหาร) และด้านเสนาสนะ (ที่อยู่อาศัย) ดังนั้นหลักการบริหารปัจจัย ของพระทัฬหฬลลนุตร สามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ โดยการบริหารปัจจัยของ คณะสงฆ์จะต้องเน้นการให้ความยุติธรรมในทุกๆ เรื่อง กล่าวคือ การปฏิบัติหน้าที่โดยความเสมอ ภาค ไม่ล่ำเอียงเพราะชอบไม่ล่ำเอียงเพราะช่ง ไม่ล่ำเอียงเพราะหลง ไม่ล่ำเอียงเพราะกลัว เมื่อกล่าวโดยสรุป หลักการนี้ได้ชื่อว่าเป็นพื้นฐานแห่งการอยู่ร่วมในสังคมเดียวกันเมื่อ ไม่มีความล่ำเอียงแล้วก็ย่อมเป็นที่รักของผู้ที่อยู่ร่วมในองค์กรเดียวกัน ซึ่งเป็นการยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน อันเป็นการสงเคราะห์กันด้วยน้ำใจอันดี¹⁶²³

พระศักดิ์ดา วิสุทฐิญา โณ (มรดา) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา เน้นฝึกพัฒนามนุษย์ในทุกๆมิติ และสำหรับผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้อื่นที่มีหลักธรรมจำนวนมากที่เหมาะสมในการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างมีเมตตาปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นได้รับความสุขและมีชีวิตที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์ 2) เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตก

¹⁶²²พระมหาอุบล จรธมฺโม (ดวงเนตร), “การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการปกครองในพุทธปรัชญาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶²³พระสามารด กนฺตวิโร (พานทอง), “การบริหารปัจจัย: กรณีศึกษาพระทัฬหฬลลนุตรเถระ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

พบว่า มีความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกัน กล่าวคือ มีเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่เป้าหมายเชิงลึก¹⁶²⁴

สุพรรณมา แก้วเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของพระเทวทัตในอรรถกถาชาดก : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า จากอรรถกถาชาดกทั้ง 547 ชาดก ปรากฏมีพระเทวทัตเกิดร่วมภพชาติกับพระพุทธเจ้า 78 ชาดก พระเทวทัตได้เวียนว่ายในวัฏฏสงสารอยู่ในกามภูมิ 11 โดยได้เกิดเป็นมนุษย์มากที่สุด และภพชาติในการเกิดก็มีผลต่อการกระทำ พฤติกรรมของพระเทวทัต กล่าวคือ ยังเกิดในภพภูมิสูง มีสถานภาพทางสังคมดีมากเท่าไร ก็ยังกระทำ กรรมชั่วได้รุนแรงยิ่งขึ้น ในด้านพฤติกรรม พระเทวทัตมักมีพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากอกุศลมูลหรือกิเลส 3 ประการ ได้แก่ ความโลภ ความโกรธ และความหลง พฤติกรรมมุ่งร้ายที่พระเทวทัตกระทำ สามารถจำแนกออกเป็น 23 พฤติกรรม คือ ขาดความรอบคอบ อาฆาตพยาบาท ใช้ปัญญาในทางเจ้าเล่ห์ ออกตักตวงต่อผู้มีพระคุณ กล่าวมุสา ไม่เชื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นนักบวชที่ประพฤติผิดศีลธรรม ปลอมเป็นนักบวชเลี้ยงชีพไม่ชอบด้วยคุณธรรม ประทุษร้ายร่างกายและชีวิตของผู้อื่น ผูกโกรธ ตั้งตนอยู่ในความประมาท เกรงครัดในกฎระเบียบจนขาดความพอดี คบชู้ อิจฉาริษยา มีทิฐิมานะสูง ยกตนเทียมนผู้ที่สูงศักดิ์กว่า เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่น ไม่รู้กาลเทศะ ลำ เอยง มีมิจฉาทิฐิ กระทำ อัตวินิบาตกรรม และเป็นผู้นำ ที่ไร้คุณธรรม พฤติกรรมมุ่งร้ายที่พระเทวทัตประพฤติมากที่สุด คือ การประทุษร้ายร่างกายและชีวิตของผู้อื่น พฤติกรรมมุ่งร้ายของพระเทวทัตเพียงหนึ่งพฤติกรรม สามารถส่งผลให้เกิดพฤติกรรมร้ายอื่นๆตามมาผลกรรมที่พระเทวทัตได้รับจากการกระทำ พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์จากอรรถกถาชาดกมี 59 ชาดก จำแนกได้ 11 ประเภท คือ เสียชีวิต ถูกทรมานร่างกาย สูญเสียอวัยวะ ถูกขู่ให้เกรงกลัวถูกตำหนิตืดขยหรือรู้สึกรับอาย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียยศศักดิ์หรืออาชีพ ถูกเนรเทศ เป็นที่รังเกียจของบุคคลอื่น กลายเป็นเปรตจี้เรื้อน และบริวาร ครอบครวั หมู่พวกได้รับความวิบัติ ส่วนอรรถกถาชาดกอีก 19 ชาดก ไม่ปรากฏว่าพระเทวทัตได้รับผลกรรมอันใด แต่ผลกรรมนั้นมีได้สูญสิ้นแต่ได้สั่งสมให้พระเทวทัตเป็นผู้มีมิจฉาทิฐิ ขาดปัญญาตรวจนถึงสมัยพุทธกาล พฤติกรรมของพระเทวทัตจากอรรถกถาชาดก 78 ชาดกนั้น มี 51 ชาดกที่ส่งผลกระทบต่อการทำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ ซึ่งมีลักษณะเบียดเบียนต่อพระโพธิสัตว์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม อันส่งผลต่อการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ 9 บารมีจากทศบารมี คือ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี อริยฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ส่วนการทำเพ็ญสังฆบารมีนั้น ไม่ปรากฏพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของพระเทวทัตที่มีผลต่อพระโพธิสัตว์อย่างไรก็ดี แม้พฤติกรรมที่พระเทวทัตกระทำ ต่อพระโพธิสัตว์จะเป็นพฤติกรรมมุ่งร้าย แต่ก็มีบทบาทในการเสริมส่งให้การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์มีความสมบูรณ์และเด่นชัดยิ่งขึ้น¹⁶²⁵

อนุชิต จิตนุกูล ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์คุณธรรมจากนิทานชาดก ฉบับกรมวิชาการ ใน 2 ประเด็น คือ คุณธรรมสำหรับตนเองและคุณธรรมที่สัมพันธ์กับผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมสำหรับตัวเอง คือ คุณธรรมที่บุคคลกระทำได้โดยตนเอง ปรากฏ 8 ประการ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) ความรอบคอบ

¹⁶²⁴พระศักดิ์คำ วิสุทธิญาโณ (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶²⁵สุพรรณมา แก้วเพชร, “พฤติกรรมของพระเทวทัตในอรรถกถาชาดก : การศึกษาเชิงวิเคราะห์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), บทคัดย่อ.

2) ความสุขุม 3) ความกล้าหาญ 4) ความเพียร 5) ความซื่อสัตย์ 6) ความละเอียดรอบาป 7) ความอดกลั้น 8) ความอดทน ส่วนคุณธรรมที่สัมพันธ์กับผู้อื่นคือ คุณธรรมที่กระทำแล้วมีผลต่อผู้อื่น ปรากฏ 8 ประการ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) ความเมตตา 2) ความกรุณา 3) ความเอื้อเฟื้อ 4) ความสามัคคี 5) ความเสียสละ 6) ความจงรักภักดี 7) ความกตัญญู 8) ความกตเวทิตะ¹⁶²⁶

อำนาจ ยัสโยธา ได้ทำการวิจัยเรื่องการแนะนำและแก้ไขปัญหาทางสังคมและการเมืองของพระพุทธเจ้า ผลการวิจัยพบว่า 1) ในส่วนของการแนะนำเกี่ยวกับปัญหาทางสังคมนั้นพระพุทธองค์ ทรงถือหลักว่าต้องทำตนให้เป็นคนดีก่อนแล้วทำให้สังคมดีตามไปด้วย โดยเน้นที่ตัวคนมากกว่าระบบ ทรงเห็นว่าถ้าคนดีแม้ระบบจะบกพร่องอยู่บ้าง คนจะไม่หยิบฉวยช่องโหว่นั้นมาก่อกรรมทำชั่ว 2) ในส่วนของวิธีแก้ไขปัญหาทางสังคมพระพุทธองค์ทรงแก้ไขไปตามสถานการณ์ แต่ตัวผู้ดำเนินการแก้ไขนั้นจะต้องมีบารมีเป็นต้นทุน ซึ่งพระพุทธองค์ทรงสะสม “ทศบารมี” ไว้ดีแล้ว 10 ประการ คือ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมะบารมี ปัญญาบารมี วิริยะบารมี ขันติบารมี สัจจะบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และ อุเบกขาบารมี ซึ่งสิ่งสำคัญคือ หลังจากแก้ปัญหาแล้วต้องเปลี่ยนศัตรูให้กลับมาเป็นมิตรแล้วให้การอบรมสั่งสอนเพื่อที่จะให้ผู้นั้นกลับเนื้อกลับตัวเป็นคนดีสืบไป 3) ในส่วนของการแนะนำเกี่ยวกับปัญหาทางการเมืองนั้น พระพุทธองค์ทรงสั่งสอนให้เหมาะกับการเมือง 2 ระบบ คือ ระบบราชาธิปไตยกับระบบสามัคคีธรรม สำหรับระบบราชาธิปไตย ทรงเน้นการทำตัวผู้ปกครองให้เป็นแบบอย่างที่ดีก่อน แล้วทำให้ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองเป็นคนดีตามไปด้วย ส่วนระบบสามัคคีธรรมทรงให้ความสำคัญกับหลักแห่งสามัคคีธรรม แต่ทั้งสองระบบจะต้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจควบคู่กันไป ด้วย อย่างไรก็ตามพระพุทธองค์มิได้ให้ความสำคัญกับระบบการปกครองเท่ากับการใช้อำนาจการปกครอง คือ ทรงเห็นว่าระบบใดก็ได้ หากใช้อำนาจแบบธรรมราชาธิปไตยจัดเป็นการปกครองที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากใช้อำนาจแบบอธรรมราชาธิปไตยจัดเป็นการปกครองที่เลว และ 4) ในส่วนของวิธีแก้ไขปัญหาทางการเมืองนั้น พระพุทธองค์ทรงแก้ไขไปตามสถานการณ์ โดยถือหลักคือวางพระองค์เป็นกลาง เทียงธรรม บริสุทธิ์ใจ และถือประโยชน์หมู่ชนเป็นที่ตั้ง และสิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้น คือ ทรงระงับมิให้กระทำการใดเกินฐานะและบทบาทของความ เป็นพระศาสดา โดยสรุปได้ว่า ทรงมีการแนะนำ และมีวิธีแก้ไขปัญหา ทางสังคมและการเมืองโดยใช้ “ธรรมราชา” (อารุคือธรรม) จะไม่ใช่ “ศาสตราวุธ” (ออาวุธคือความรุนแรง) เพราะเห็นว่าไม่สามารถแก้ปัญหาได้จริง¹⁶²⁷

ชุมพล นุ่นภักดี ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวความคิดปรัชญาการเมืองในพระเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า การบำเพ็ญทานบารมีของพระเวสสันดรที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย มหานิบาต เล่ม 28 การให้ทานของพระเวสสันดรซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักการปกครอง โดยใช้หลักประชาธิปไตย หลักธรรมราชาธิปไตย และหลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักจริยวัตรของพระมหากษัตริย์ เป็นคุณธรรมของนักปกครองตลอดถึงความเป็นผู้นำที่ไม่ลุแก่อำนาจ จึงแสดงให้เห็นว่า การปกครองของพระเวสสันดรได้นำเอาหลักการ

¹⁶²⁶อนุชิต จิตนุกูล, “วิเคราะห์คุณธรรมจากนิทานชาดก ฉบับกรมวิชาการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาภาษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁶²⁷อำนาจ ยัสโยธา, “การแนะนำและแก้ไขปัญหาทางสังคมและการเมืองของพระพุทธเจ้า,” รายงานการวิจัย โครงการวิจัยพุทธศาสนศึกษาของศูนย์พุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2550, บทคัดย่อ.

ปกครองที่เป็นประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและธรรมาธิปไตยมาตลอดถึงหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักในการปกครอง ซึ่งเป็นมหากษัตริย์ที่ประทับอยู่กลางหัวใจของประชาชนทรงเปี่ยมล้นด้วยเมตตา หลีกเลียงการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน ถือได้ว่าเป็นธรรมราชาสำหรับประชาชนโดยแท้ และสามารถนำไปใช้สำหรับการเมืองการปกครองได้¹⁶²⁸

ปฐมรัตน์ คำสัตรู ได้ทำการวิจัยเรื่องนิทานชาดกพระเจ้าห้าร้อยชาติฉบับของขุนศึกดี ตักดานุวัฒน์ และจอม บุญตาเทศ ป.:การวิเคราะห์คุณธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมที่ปรากฏมากที่สุดคือ ความเมตตากรุณา พฤติกรรมที่พบมากที่สุดคือให้ความช่วยเหลือมนุษย์หรือสัตว์ให้พ้นจากความทุกข์หรืออันตราย คุณธรรมที่ปรากฏเป็นอันดับ 2 มีสองด้านคือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ พฤติกรรมที่พบมากที่สุดคือมีน้ำใจต่อผู้อื่นเสมอ และคุณธรรมด้านความเป็นผู้มีเหตุผล พฤติกรรมที่พบมากที่สุดคือ พิจารณาไตร่ตรองเรื่องราวต่างๆ อย่างมีหลักการและละเอียดรอบคอบ โดยไม่หลงเชื่อหรือมกมายต่อสิ่งใดง่าย ๆ สำหรับคุณธรรมที่ปรากฏมากเป็นอันดับ 3 นั้น มีสองด้านคือ ความเป็นผู้มีสติรู้จักยับยั้งชั่งใจ พฤติกรรมที่พบมากที่สุดคือ ความคุณธรรมต่างๆ ได้ มีสติยั้งคิดเสมอ ไม่ตกอยู่ในความประมาท มีความสุขุมรอบคอบ และคุณธรรมด้านความมีศรัทธาต่อศาสนา พฤติกรรมที่พบมากที่สุดคือ ประพฤติปฏิบัติตามคำสอนทางศาสนา ส่วนคุณธรรมที่ปรากฏน้อยที่สุดมีสองด้านคือ การไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น และการยอมรับความเปลี่ยนแปลง¹⁶²⁹

พรทิพา กุฎุมพินานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาและการพัฒนาคน ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนา คือ การพัฒนาคนให้มีการศึกษา ได้แก่ หลักไตรสิกขา เป็นการศึกษาหาความรู้ หรือฝึกฝน อบรม พัฒนาคนให้ครบถ้วนด้วยปัญญา อันเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ที่ถูกต้อง หลักธรรมต่อมาที่ควรเรียนรู้ก็คือ อริยสัจ 4 ประการคือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค และหลักธรรมที่ควรเรียนรู้คือ สติสัมปชัญญะ ซึ่งเป็นธรรมมีอุปการะมากที่ช่วยเหลืออุดหนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันในการกระทำคุณงามความดีเสมือนเรือกับหางเสือ และหลักธรรมที่ควรเรียนรู้ที่สุดท้ายคือ โยนิโสมนสิการ เป็นกระบวนการของการเรียนรู้ในเรื่องการคิดพิจารณาอย่างแยบคาย โดยคิดตามความเป็นจริง ไม่อิงตำหนิในการนำมาแก้ปัญหาทางสังคมได้เป็นอย่างดี 2) พฤติกรรมการปฏิบัติธรรมหลังการเรียนรู้สูงขึ้นหรือดีขึ้น เช่น มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส มีความเมตตา สัตว์โลก มีความตั้งใจทำงานและตรงต่อเวลามากขึ้น คุณแลทธิพลของตนเองและผู้อื่น เป็นต้น วิธีพัฒนางานด้วยอิทธิบาท 4 ประการคือ ต้องประกอบด้วยจิตใจที่ตั้งมั่น จดจ่อ ใจรักในการทำงานที่ทำเรียกว่าจันทะ มีวิริยะ อุตสาหะ พากเพียร พยายามทำงานนั้นให้สำเร็จ เรียกว่า วิริยะ หมั่นพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ เรียกว่า จิตตะ และประเมินผลงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เรียกว่าวิมังสา ในการพัฒนาสังคมต้องประกอบด้วยสังคหวัตถุทาน 4 ประการ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่พัฒนาคนให้เป็นที่รัก หรือเป็นมนต์เสน่ห์ทางใจ ที่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้อย่างแท้จริงและถาวร ได้แก่ ทาน การรู้จักแบ่งปันความสุขของตนเองและผู้อื่น ปิยาจา คือ

¹⁶²⁸ ชุมพล นุ่นภักดี, “การศึกษาแนวความคิดปรัชญาการเมืองในพระเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551), บทคัดย่อ.

¹⁶²⁹ ปฐมรัตน์ คำสัตรู, “นิทานชาดกพระเจ้าห้าร้อยชาติฉบับของขุนศึกดี ตักดานุวัฒน์และจอม บุญตาเทศ ป.:การวิเคราะห์คุณธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551), บทคัดย่อ.

การพูดด้วยวาจาที่สุภาพ อ่อนหวาน อุตถจริยา หลังจากนั้นเป็นการประพุดิตนให้เป็นประโยชน์มีการช่วยเหลืออนุเคราะห์บุคคลอื่น เช่นเป็นนักเรียนตั้งใจศึกษาเล่าเรียน เป็นลูกที่ดีของพ่อ-แม่ เป็นต้น ส่วนสมานัตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 3) พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติธรรมหลังการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการแสวงหาหาความรู้ให้เข้าใจความจริงในสิ่งที่ยังไม่เข้าใจ ทั้งหลักการวิธีการ ส่วนเป้าหมายที่แท้จริงของการปฏิบัติ คือ การเรียนรู้อย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้จากภาคทฤษฎี ย่อมประสบผลสำเร็จและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ผลการวิจัยพบว่าเป้าหมายของการปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานซึ่งเป้าหมายเพื่อคือ เพื่อมรรค ผล นิพพาน รวมทั้งมีการสำรวจอินทรีย์คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจได้เป็นอย่างดีด้วย การปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานเป็นการปฏิบัติธรรมขั้นสูงที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจที่มั่นคง และมีความเพียรไปสู่มรรค ผล นิพพาน โดยมีสติสัมปชัญญะ และสมาธิเป็นหลักในการปฏิบัติที่มุ่งเน้นอริยสัจ 4 เพื่อการหลุดพ้นนั่นเอง และข้อเสนอแนะ พบว่า ควรส่งเสริมให้มีกระบวนการเรียนรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐาน และมีการนำหลักธรรมไปพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹⁶³⁰

พระบุญชู กัลณา ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายของชีวิตตามหลักพุทธศาสนาคือความดับทุกข์ได้เพราะฉะนั้น เป้าหมายของการศึกษาคือการมีชีวิตอยู่โดยไม่ทุกข์ พร้อมทั้งมีชีวิตเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สรรพสัตว์และสรรพสิ่ง อีกทั้งเป้าหมายการศึกษาในพระพุทธศาสนายังเป็นสิ่งเดียวกันกับเป้าหมายของชีวิต ดังนั้น การศึกษาตามความหมายของพระพุทธศาสนาจึงหมายถึงรวมถึงการทำกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง ครอบคลุมวิถีชีวิตทั้งหมด ปัจจุบันโรงเรียนวิถิพุทธเป็นโรงเรียนที่นำเอาวิถีวัฒนธรรมแบบพุทธมามุ่งเน้นให้ผู้ศึกษาเข้าใจชีวิตแท้จริง และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยระบบการศึกษาตามหลักไตรสิกขา คือ สติ สมาธิ ปัญญา มาใช้ในการฝึกอบรม พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการศึกษาไตรสิกขาว่าเป็นการศึกษาที่ประเสริฐ การที่จะเข้าใจการศึกษาไตรสิกขาให้ครบกระบวนการนั้น พระพุทธศาสนาได้อธิบายกิจที่พึงทำต่อความจริงอันประเสริฐที่เรียกว่า อริยสัจ 4 ให้ถูกต้องเป็นเบื้องต้นในอริยสัจนั้น มรรคเป็นหลักการที่ชี้นำให้ปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดหมาย (นิโรธ) และมรรคเป็นหลักธรรมอันประเสริฐที่นำไปสู่ความพ้นทุกข์ได้ โดยอาศัยสติ สมาธิและปัญญา แต่เนื่องจากคนโดยส่วนใหญ่มักมีอวิชชามากกว่าปัญญา ฉะนั้น พระพุทธศาสนาจึงได้ยกย่องวิธีการหรือได้ปรับมรรคอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มองเห็นและง่ายต่อการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น เรียกว่า ไตรสิกขาอาศัยการศึกษาจากหยาบไปหาละเอียด โดยเริ่มจากศีลไปสมาธิและปัญญา มีเป้าหมายของการศึกษาคือความพ้นทุกข์ หรือนิพพาน¹⁶³¹

พระมหาเรวัต ฐุมิตา (อาวุธบุญโญ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณธรรมของตัวละครในมหาเวสสันดรชาดกโดยศึกษาวิเคราะห์จากหนังสือมหาเวสสันดรชาดก 13 กัณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

¹⁶³⁰พรทิพา กุญมพินานนท์, “การศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาและการพัฒนาคน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

¹⁶³¹พระบุญชู กัลณา, “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), บทคัดย่อ.

คุณธรรมของตัวละครเอกในมหาเวสสันดรชาดกมีการนำเสนอคุณธรรมอันเป็นข้อปฏิบัติในระดับปัจเจกชนของตัวละคร โดยชี้ให้เห็นคุณธรรมในการปฏิบัติตนของลูก สามี และพ่อ ซึ่งเป็นต้นแบบที่ดีในการครองตน อันอำนวยประโยชน์ส่วนตนได้อย่างเหมาะสม และพบว่าได้มีการนำเสนอคุณธรรมอันเป็นข้อปฏิบัติในระดับสังคมของตัวละครเอก โดยมุ่งไปที่คุณธรรมในการปฏิบัติตนของผู้ปกครอง มิตรสหายและนักบวช ซึ่งเป็นแบบแผนที่ดีในการครองคนและครองงาน อันเป็นเหตุบังเกิดความสุขต่อบุคคลในสังคมโดยรวม คุณธรรมของตัวละครประกอบที่มีบทบาทเด่นปรากฏในมหาเวสสันดรชาดกพบว่า ได้มีการนำเสนอ คุณธรรมอันเป็นข้อปฏิบัติในระดับปัจเจกชนของตัวละครประกอบที่มีบทบาทเด่น โดยแสดงให้เห็นคุณธรรมในการปฏิบัติตนของพ่อ แม่ สามี ภรรยา และลูก ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีในการครองเรือนและครองใจซึ่งกันและกัน อันก่อนให้เกิดสันติสุขในครอบครัวอย่างจริงจังยิ่งขึ้น และพบว่า ได้มีการนำเสนอคุณธรรม อันเป็นข้อปฏิบัติในระดับสังคมของตัวละครประกอบที่มีบทบาทเด่น โดยมุ่งเน้นคุณธรรมในการปฏิบัติตนของกษัตริย์ มิตรสหาย นักบวช ผู้รับใช้ และเทพเจ้า ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองคนและครองงาน อันเป็นปัจจัยเกื้อกูลต่อการสร้างสรรค์สังคมส่วนรวมให้มีสันติอย่างมั่นคง¹⁶³²

พระมหากษัตริย์ นิพุก โย (กรัตพงษ์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องคุณธรรมของท้าวสักกะในคัมภีร์พระพุทธรศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ท้าวสักกะมีสถานภาพเป็นเทพเจ้า ปรากฏทั้งในศาสนาพราหมณ์และพระพุทธรศาสนา ในพระพุทธรศาสนาท้าวสักกะเป็นจอมเทวดาในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ มีบทบาทอย่างมากในฐานะเทพผู้ทรงคุณธรรมมีเมตตาช่วยเหลือผู้กระทำความดี และคอยปกป้องคุ้มครองพระพุทธรศาสนา ท้าวสักกะมีพระนามหลายพระนาม มีบทบาทสำคัญต่อพระพุทธเจ้า และพุทธบริษัท มีพระสงฆ์เป็นต้น ทั้งการรับใช้อุปัฏฐาก การบำเพ็ญบุญ การให้ความช่วยเหลือเมื่อคนใดได้รับความทุกข์ ในพระพุทธรศาสนาบุคคลจะเป็นท้าวสักกะได้ด้วยประการ 7 ประการ คือ เลี้ยงมารดาบิดา ประพฤติอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ พุดจาแต่คำอ่อนหวาน ไม่พุดคำส่อเสียด มีใจปราศจากความตระหนี่ ยินดีในการเสียสละ พุดคำสัตย์ และไม่โกรธพร้อมด้วยมีคุณธรรมอื่นๆ เช่น ความเมตตา ความกล้าหาญ และความเสียสละในสังคมไทยความเชื่อเรื่องท้าวสักกะมีอิทธิพลด้านวรรณกรรม สถาปัตยกรรม ประติมากรรม จิตรกรรม และพิธีกรรม ซึ่งแสดงออกให้เห็นในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นเรื่องราวของท้าวสักกะเอง และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับท้าวสักกะ ปรากฏตามสิ่งปลูกสร้าง ตราสัญลักษณ์ สถานที่ เป็นต้น¹⁶³³

พระมหาอาเดช อุปันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการเรียนการสอนตามแนวพุทธวิธีกับหลักการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การเรียนการสอนตามแนวพุทธวิธีกับหลักปฏิรูปการศึกษามีความสอดคล้องกันทั้ง 5 ประเด็นที่กำหนดศึกษา ได้แก่ 1) เป้าหมายของการสอน มีการเน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ 2 ส่วน คือ ส่วนบุคคล เน้นการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอก สามารถเรียนรู้ที่จะจัดระบบคิด มีจิตสำนึกในความผิดชอบชั่วดี มีการจัดการอารมณ์ มีวัชชินคุ้มครองตนเองไม่ให้ตกไปในทางเสื่อม และเรียนรู้

¹⁶³²พระมหาเรวัตร จูบิดา (อาวุธบุญโญ), “คุณธรรมของตัวละครในมหาเวสสันดรชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551), บทคัดย่อ.

¹⁶³³พระมหากษัตริย์ นิพุก โย (กรัตพงษ์), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องคุณธรรมของท้าวสักกะในคัมภีร์พระพุทธรศาสนาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธรศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

ที่จะแสวงหาต้นทุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดียิ่ง และส่วนรวม เน้นการเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ สุขการสร้างความมั่นคงขององค์กร และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และชุมชนเข้มแข็ง 2) รูปแบบและขั้นตอน การสอน ส่วนใหญ่เป็นวิธีการสอนที่หลากหลาย ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 3) การใช้เทคนิคการสอน มีความหลากหลายโดยคำนึงถึงวุฒิภาวะความพร้อมของผู้เรียน ส่วนใหญ่เน้นเทคนิคการสอนให้คิด และอาศัยหลักการทางจิตวิทยา มาช่วยในการสอน 4) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ เน้นการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัว มีอยู่ตามธรรมชาติ และชีวิตประจำวัน สามารถให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ในทุกเวลาและทุกสถานที่ และ 5) การประเมินผลการเรียนรู้ และผลที่เกิดขึ้น มีการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและเป็นไปตามสภาพจริงที่ปรากฏ โดยผลที่เกิดขึ้นผู้เรียนมีความรู้และเข้าใจในสิ่งที่ได้เรียนรู้ สามารถเปลี่ยนแปลงทางความคิด และพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ผลของการวิเคราะห์ความสอดคล้องครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ในการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นครูของพระพุทธองค์ที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นที่ยอมรับศรัทธายิ่งขึ้นไป¹⁶³⁴

พระสมัชช อนุตฺตโร (ดาวศรี) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธตามแนวทางของหลักธรรมเรื่องทศกในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า บิฑามารดาภิฑบุตร ครูอาจารย์กับศิษย์ สามิกับภรรยา เพื่อนกับเพื่อน นายกับบ่าว (ผู้บริหารกับพนักงาน) และพระสงฆ์กับคฤหัสถ์ มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่ แม้ในปัจจุบัน บิฑามารดาที่มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนในการอบรมสั่งสอน การปฏิบัติตนตามครรลองครองธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นการปลูกฝังให้บุตรธิดาได้รับรู้ในสิ่งที่ดีและนำไปปฏิบัติ เด็กจะเป็นคนดีมีคุณธรรมซึ่งเกิดจากการอบรมสั่งสอนของพ่อแม่และเห็นแบบอย่างที่ดี ครูอาจารย์ส่วนมากมีความรักเมตตากรุณา รับฟังปัญหา ให้ความสนทนสนทนา อบรม แนะนำศิษย์ให้ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ศิษย์สร้างการปฏิสัมพันธ์กับครูอาจารย์ด้วยการตั้งใจฟังขณะทำการสอน สนทนาด้วยความเคารพ รวมทั้งปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาจากการเรียน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน การทำหน้าที่ของครูอาจารย์และศิษย์ที่สมบูรณ์ มีความสำคัญต่อการศึกษา สามิกับภรรยาในปัจจุบัน ทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบต่อกันเป็นอย่างดี สามิบริหารครอบครัวด้วยการป้องกันภัยจากภายนอก ระวังภัยในบ้าน ขยันหาทรัพย์ ซื่อสัตย์ มิตรกับมิตร (ทศเบ็องชัย) ในปัจจุบันก่อนจะคบกันเป็นมิตร เริ่มจากการสังเกตสนทนาถูกอธิษาสัยกัน ทำงานร่วมกัน บุคคลคบเพื่อนเพราะอยากมีเพื่อนได้ช่วยเหลือกันเมื่อคราวเดือดร้อน เมื่อเป็นมิตรก็เป็นมิตรที่ดีต่อกัน ป้องกันทรัพย์สินของเพื่อนเมื่อมีภัยมาถึง ไม่ทะเลาะก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการปฏิบัติที่ทำให้มิตรสหายนิยมนิยมชมชอบและศรัทธาที่จะคบเป็นมิตร ในปัจจุบันนายจ้างสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานด้วยการมีทัศนคติ ให้เกียรติ ยกย่องเป็นมิตรกับทุกคน ไม่แสดงการดูถูก ไม่หลงอำนาจ ไม่ระแวงสงสัย ในส่วนของพนักงานเห็นว่าเห็นว่านายจ้างเป็นคนดีมีศีลธรรม แต่พนักงานร้อยละ 5 ที่เห็นว่านายจ้างเอาแต่ใจตัวเอง และไม่ให้เกิดคิดคนอื่น คฤหัสถ์อุปถัมภ์พระสงฆ์ด้วยปัจจัยสี่ เคารพนอบน้อม ศรัทธาในพระพุทธศาสนาจะทำพูดหรือคิดสิ่งใดต่อพระสงฆ์ก็ประกอบด้วยเมตตา พระสงฆ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการสำรวมกาย วาจา ใจ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคฤหัสถ์ด้วยการ อบรมสั่งสอนให้ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ละสิ่ง

¹⁶³⁴พระมหาอาเดช อุปันนํ, “การวิเคราะห์ความสอดคล้องของการเรียนการสอนตามแนวพุทธวิธีกับหลักการปฏิรูปการศึกษาม” (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551) , บทคัดย่อ.

เป็นโทษ และสำนึกต่อหน้าที่ พระสงฆ์สร้างคุณประโยชน์แก่สังคมในบางท้องถิ่นด้วยการสร้างสาธารณประโยชน์ต่างๆ ให้แก่สังคมและสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมการอบรมศีลธรรมแก่เด็กและเยาวชนในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่ายพุทธบุตร ลานธรรม ลานกีฬา เป็นต้นในสภาพรวมแล้วในสังคมไทยยังมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าจะมีการทะเลาะกันบ้างก็เป็นเพียงส่วนน้อย¹⁶³⁵

สุวินา ชีขุนทด ได้ทำการวิจัยเรื่องการสร้างและพัฒนาคู่มือศีลธรรมจากนิทานชาดกสำหรับประชาชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ศีลธรรมใน นิทานชาดกที่ปรากฏในพระสูตร และอรรถกถา แปล ขุททกนิกาย ชาดกพบว่า นิทานชาดกที่ให้ศีลธรรมในการครองตนมีจำนวน 147 เรื่อง เน้นเกี่ยวกับปัญญา และสติ สัมปชัญญะ มากกว่าเรื่องอื่นๆ รองลงมาคือหลักสัพพริศธรรม 7 ได้แก่ การเป็นผู้รู้จักประมาณในการดำรงตนในสังคม การครองคนนั้นมีนิทานที่ให้ศีลธรรมจำนวน 44 เรื่อง เน้นหลักธรรมคำสอนเพื่อให้คนในสังคมอยู่ร่วมกัน ด้วยการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานะของบุคคลที่อยู่ล้อมรอบตัวเราโดยใช้หลักธรรมทีศ 6 การครองงาน มีนิทานที่ให้ศีลธรรมจำนวน 15 เรื่อง เน้นหลักธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพการงาน หลักธรรม ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติตนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) การสร้างและพัฒนาคู่มือศีลธรรมจากนิทานชาดกสำหรับประชาชนพบว่า คู่มือศีลธรรมที่สร้างและพัฒนาขึ้นมีนิทานชาดกที่มีเนื้อหาที่มีความสำคัญและเป็นแบบอย่าง ในการดำเนินชีวิต จำนวน 21 เรื่อง ประชาชนได้อ่านแล้วเป็นที่พอใจและมีผู้ต้องการที่จะได้ไว้เป็นสมบัติของตนเป็นจำนวนมากเพื่อนำไปศึกษาและเผยแพร่ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมต่อไป โดยสรุป จากการวิจัยครั้งนี้ บุคคลที่ปฏิบัติตามศีลธรรมจากนิทานชาดกเกี่ยวกับการครองตน ครองคน ครองงาน จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิตทั้งบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติตาม¹⁶³⁶

ไสว บุญขวัญ ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอคาคาจี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน นำหลักธรรมปริศธรรม 7 ไปปฏิบัติใช้ในชุมชน โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่านำไปประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุดในเรื่องการเป็นผู้นำที่ปกครองดูแลในชุมชนด้วยความยุติธรรม และนำหลักธรรมพรหมวิหารธรรม 4 ไปปฏิบัติใช้ในชุมชน โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่านำไปประยุกต์ใช้ในระดับมากที่สุดในเรื่องการเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตรไมตรีกับทุกคนในชุมชน สำหรับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำท้องถิ่นเชิงพุทธที่พึงประสงค์พบว่า ผู้นำต้องปรับกระบวนการทัศน์การพัฒนาโดยใช้รูปแบบการสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนเพื่อเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีการพัฒนาระบบข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์และประเมินสภาพชุมชน ผู้นำเรียนรู้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีแนวคิดการทำงานที่เกิดผลกับชุมชน โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เว้นอกคิ 4 มีรูปแบบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนโดยใช้หลักธรรม

¹⁶³⁵ พระสมชาย อนุตฺตโร (ดาวศรี), "ศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธตามแนวทางของหลักธรรมเรื่องทิศหกในพระพุทธศาสนา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

¹⁶³⁶ สุวินา ชีขุนทด, "การสร้างและพัฒนาคู่มือศีลธรรมจากนิทานชาดกสำหรับประชาชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551), บทคัดย่อ.

อริยสัจ 4 มาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเชิงบูรณาการ ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมมือกันทำให้งานเกิดผลสำเร็จ¹⁶³⁷

ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัยที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจริยธรรมเด็กปฐมวัย ใช้หลักธรรม ได้แก่ สัมมาทิฐิ ไตรสิกขา และปัญญาอุคฆิธรรม 4 โดยยึดหลักพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก และครูถือเป็นตัวแทนการจัดেলাทางสังคมที่สำคัญในการหล่อหลอมให้เด็กเกิดการเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรม 2 ประเภท คือ 1) กิจกรรมในชีวิตประจำวัน เน้นการสำรวจ กาย วาจา ใจ ด้วยการเจริญสติในช่วงกิจกรรม ขามเข้าก่อนรับประทานอาหารเช้า ก่อนนอน และก่อนกลับบ้าน และ 2) กิจกรรมในหน่วยการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้จาก การได้ยิน มองเห็น สูดดม ชิม สัมผัส และรับรู้ด้วยใจ ผ่านสาระการเรียนรู้ในหน่วยต่างๆ โดยลงมือกระทำเป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ ขึ้นตอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้มี 5 ขั้นตอน คือ การจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ การฝึกการรับรู้ การพัฒนาการคิด การลงมือปฏิบัติ และการประเมิน¹⁶³⁸

เฉลิมพล ชนะมารและคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกรองแนวคิดหลักอริยสัจ 4 ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2551 จังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมด้านโครงสร้างและระบบงานด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานการคลังและงบประมาณ ด้านการบริหารงานพัสดุ มีการดำเนินการไปตามกฎระเบียบที่ทางราชการกำหนดให้ปฏิบัติ ปัญหาในการบริหารงานจึงมีไม่มาก เพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยการบริหารงานราชการที่มีขนาดเล็ก เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บางปัญหาจะเห็นได้ว่าไม่มีกระบวนการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ แต่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า แต่บางปัญหาและโดยส่วนมากเพื่อทางองค์การบริหารส่วนตำบลรับรู้ว่ามีปัญหาและเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ จะมีการนำปัญหาเข้าสู่กระบวนการแก้ไขโดยผ่านกรอบแนวคิดหลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) รู้ว่ามีปัญหาแล้วนำไปสู่ 2) มีการแสวงหาสาเหตุของปัญหาแล้วนำเข้าสู่ 3) มีการระบุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาจากนั้นนำไปยัง 4) มีการนำสามเหตุมาประกอบวิธีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา แต่บางปัญหาก็คือเป็นปัญหาที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ เช่น การบังคับบัญชาและสายการบังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การบังคับบัญชาเกิดการเสียระบบ ทำให้บางครั้งบังคับบัญชาไม่ได้ และการขาดความชัดเจนในการใช้อำนาจสั่งการของหัวหน้าส่วน ทำให้การบริหารงานในส่วนงานของตนเอง เกิดความขัดข้อง ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร บางครั้งอาจมีการ

¹⁶³⁷ ใสว บุญขวัญ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.

¹⁶³⁸ ขวัญฟ้า รังสิยานนท์, “การพัฒนา รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552), บทคัดย่อ.

ข้ามขั้นตอน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนการบังคับบัญชา และปัญหาเรียกผลประโยชน์ตอบแทนจากการโอนย้าย เป็นต้น¹⁶³⁹

นิติรัฐ วรณวิริยวัตร ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบพุทธวิธีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม อำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมนั้นได้บริหารงานตามแบบพุทธวิธีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม อำเภอเมืองเชียงใหม่ ทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้ว พบว่า ผู้บริหารได้บริหารงานที่เน้นการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารคนตามหลักของสัปบุรุษธรรม (ธรรมของคนดี) ทั้ง 7 ประการ คือ ชัมมัญญา (รู้จักเหตุ) อตถัญญา (รู้จักผล) อตตัญญา (รู้จักตน) มัตตัญญา (รู้จักประมาณ) กาลัญญา (รู้จักกาล) ปริสัจญญา (รู้จักชุมชน) และปโรปริญญา (รู้จักเลือกคบคน) ในการบริหารคนตามหลักพลธรรม (ธรรมเป็นกำลังในการบริหารงาน) ทั้ง 4 ประการคือ ปัญญาพล (ใช้ปัญญา) วิริยพล (ใช้ความเพียร) อนวัชชพล (ใช้ความสุจริต) สังคหพล (ใช้มนุษยสัมพันธ์) และในการบริหารงานตามหลักอิทธิบาทธรรม (ธรรมที่นำทางสู่ความสำเร็จ) ทั้ง 4 ประการคือ ฉันทะ (มีความสนใจ) วิริยะ (มีความเพียรพยายาม) จิตตะ (ความเอาใจใส่) วิมังสา (หมั่นทบทวนการทำงาน) รวมถึงการบริหารงานตามหลักฆราวาสธรรม (ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน) ทั้ง 4 ประการ คือ สัจจะ (มีความจริงใจ) ทมะ (มีความข่มใจ) ขันติ (มีความอดทน) และจาคะ (มีการเสียสละ)¹⁶⁴⁰

พระภาณุพนงศ์ สุวณฺณวโส (สุวรรณ) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก ผลการวิจัยพบว่าความสำคัญแห่งขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดกกับหมวดธรรมอื่นๆ เป็นตัวคอยทำหน้าที่ด้านทานอุปสรรคไว้ ซึ่งไม่ได้มีความหมายว่าความอดทนอดกลั้นเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการบำเพ็ญทั้ง 10 ประการ ซึ่งมีขันติธรรมคอยสนับสนุนและเชื่อมต่อในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์แต่ละชาติ ให้เต็มเปี่ยมบริบูรณ์ โดยมีหมวดธรรมที่ทำงานเป็นกระบวนการในหมวดธรรมต่างๆ คือ การบำเพ็ญบารมีเพื่อความ เป็นพระพุทธเจ้าใช้หลักทศบารมี การปกครองใช้หลักทศพิธราชธรรม การดำเนินชีวิตให้ถึงความเจริญใช้หลักมงคลสูตร การครองเรือนใช้หลักฆราวาสธรรม และการทำชีวิตให้งดงามใช้หลักโสภณกรรมลักษณะ ขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์เพื่อความ เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าให้สมบูรณ์ ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ตีติกาขันติ คือความอดทนด้วยการอดกลั้นไว้ไม่ตกอยู่ใต้อ่านาจกิเลสอันหยาบ คือ โภคะ โทสะ โมหะ ด้วยอำนาจแห่งศีล 2) ตปขันติ คือ ความอดทนเป็น เฉกเผาผลาญกิเลสอย่างหยาบ ป้อมปรามกิเลสระดับกลาง ด้วยอำนาจแห่งสมาธิ 3) อธิวาสนขันติ คือความอดทน อันตั้งอยู่ในอำนาจแห่งวิปัสสนาปัญญา ซึ่งสามารถถอนอนุสัยกิเลสออกจากขันธสันดานได้ พระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก 10 พระองค์ จัดอยู่ในประเภทที่แตกต่างกันไป พระโพธิสัตว์ที่จัดอยู่ในประเภท ตีติกาขันติ ตปขันติ

¹⁶³⁹เฉลิมพล ชนะมาร, พชรณณ แก้วทุ่ง และภาณุพนงศ์ คงประดิษฐ์, “วิเคราะห์การบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลกรองแนวคิดหลักอริยสัจ 4 ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2551 จังหวัดสุโขทัย” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญารัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁴⁰นิติรัฐ วรณวิริยวัตร, “การบริหารงานแบบพุทธวิธีของโรงเรียนพระปริยัติธรรมอำเภอเมือง เชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), บทคัดย่อ.

และอริวาสนขันติ ได้แก่ เตมิยชาดก มหาชนกชาดก และเวสสันดรชาดก ซึ่งมีลักษณะขมใจอดกลั้น ไม่อยู่ในอำนาจ โลก โกรธ หลง สามารถเผาผลาญกิเลสด้วยอำนาจแห่งสมาธิ จนถึงหยุดยั้งขบวนการเคลื่อนไหวของกิเลส ให้ขาดลง พระโพธิสัตว์ที่จัดอยู่ใน ตีติกาขันติและอริวาสนขันติ ได้แก่ สุวรรณสามชาดกและมโหสถชาดก ซึ่งมีลักษณะอดทนด้วยอำนาจการอดกลั้นเอาไว้ สามารถถอนอนุสัยกิเลสได้ พระโพธิสัตว์ที่จัดอยู่ในประเภท อริวาสนขันติ ได้แก่ กุริทัตตชาดกและวิฐูรชาดก มีลักษณะอดทนจนข่มกิเลสได้ ด้วยอำนาจแห่งวิปัสสนาปัญญา พระโพธิสัตว์ที่จัดอยู่ในประเภท ตีติกาขันติ ได้แก่ เนมิราชชาดก จันทกุมารชาดกและนารทกัศปชาดก มีลักษณะอดทนปิดกลั้น ไม่ให้กิเลสชนิดหยาบปรากฏขึ้น การประยุกต์ใช้หลักขันติของพระโพธิสัตว์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคมไทยนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายมิติด้วยกัน กล่าวคือ มิติทางศาสนา มิติทางการเมือง มิติทางเศรษฐกิจ และมิติทางสังคม ในประเด็นแห่งอภิสถมุลอันเป็นรากเหง้าของความชั่วได้ คือ โลภะ โทสะ โมหะ หมายถึง ความโลภ โกรธ หลง ที่คอยทำให้มนุษย์ตกอยู่ในความชั่วทั้งหลาย การมีขันตินั้น ทำให้เกิดความเห็นชนิดที่เกื้อกูล เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ชีวิต ในมิติศาสนา ทางการเมือง ทางเศรษฐกิจและทางสังคม หรือว่าได้แก่ความเห็นชนิดที่ทำให้ก้าวหน้าไปในมรรคได้คือ ส่งผลแก่ขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก ได้ช่วยประยุกต์ให้เกิดความรู้เข้าใจในการดำเนินชีวิตเป็นต้นและ ในเมื่อเป็นความรู้ความเข้าใจที่สอดคล้องกับความ เป็นจริงตามธรรมชาติของธรรมชาติ การประยุกต์หลักขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก ซึ่งทำให้พัฒนา มิติทางศาสนา มิติทางการเมือง มิติทางเศรษฐกิจ และมิติทางสังคมเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับโลกิยะจนถึงขั้นโลกุตระได้ด้วย¹⁶⁴¹

พระครูปลัดสมชาย จิตตคุตโต (โณมจันทร) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบำเพ็ญสังฆารมิมของ วิฐูรบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า การบำเพ็ญการมีดีว่าเป็นหลักการสร้างคามดีในทางพระพุทธศาสนา โดยการบำเพ็ญการมีนั้นมียู่ 10 ประการ มีทานบารมี เป็นต้น และสังฆารมิมันนั้นก็ถือว่าเป็นหนึ่งในกรอบการสร้างคามดี ผู้ที่มุ่งหวังความเจริญหรือการบรรลุธรรมขั้นสูงพึงนำไปปฏิบัติ คำว่าสังฆาจะหมายถึง ความจริง การรักษาสังฆาจะคือการพูดที่เป็นจริง หรือการเชื่อตรงต่อคำพูดและการปฏิบัติ การบำเพ็ญสังฆารมีย่อมให้คุณค่าแก่ผู้ที่ปฏิบัติในหลายๆด้านมีด้านการสร้างการพัฒนาคุณภาพของชีวิต เป็นต้น เรื่องราวของวิฐูรบัณฑิต เป็นราวเกี่ยวกับอดีตชาติของพระพุทธเจ้าที่ปรากฏในชาดกโดยวิฐูรบัณฑิตนั้นเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและหนักแน่นในเรื่องของการรักษาสังฆาและเป็นผู้ที่มีจิตใจเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อคำพูด และการกระทำของตน แม้จะถูกปลุณณกษัตริย์จับไปเพื่อฆ่าเอาหัวใจก็ไม่เกรงกลัวทั้งนี้เพราะต้องการรักษาสังฆาที่ไว้ไว้กับกษัตริย์จนในที่สุดก็สามารถเปลี่ยนความคิดของกษัตริย์ด้วยการปฏิบัติให้กษัตริย์เห็นความจริงและมั่นคงในสังฆาของของตน ในที่สุดก็รักษาชีวิตให้รอดพ้นจากอันตรายได้ การบำเพ็ญสังฆารมิมของวิฐูรบัณฑิตนั้นถือว่าเป็นไปตามแนวทางแห่งพุทธจริยา และเป็นแบบอย่างของผู้ที่รักษาสังฆาได้โดยสังฆาที่รักษานั้นสามารถให้ประโยชน์ทั้งแก่ตนและสังคมแนวทางการรักษาสังฆารมิมของวิฐูรบัณฑิตนั้นสามารถที่จะนำมาใช้ในสังคมไทยได้ทั้งในด้านการศึกษา สังคม เศรษฐกิจและการเมือง เนื่องจากปัจจุบันนี้สังคมไทยกำลังประสบปัญหาในหลายๆด้าน โดยส่วนหนึ่งของปัญหา

¹⁶⁴¹ พระกาญจนพงศ์ สุวณฺณวโโส (สุวรรณ), “ลักษณะขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

นั้นมาจากกรณีที่สังคมขาดความเชื่อมั่นต่อกันเพราะคนในสังคมขาดการรักษาสังขะ การนำแนวคิดเรื่องการบริหารที่ผู้สั่งจางบารมีมาใช้ในสังคมไทยย่อมสามารถที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้¹⁶⁴²

พระครูมงคลประสิทธิ์ (ประสิทธิ์ อริยวิโส) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการบริหารทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาทมีปรากฏคือ พระวินัย พระสูตรและอรรถกถา หลักสำคัญของทรัพย์สินของสงฆ์คือ อนุภิกขุ¹⁶⁴² ได้แก่ บริหารที่เป็นของเบา เช่น บิณฑบาต จีวร เสนาสนะ และคิลานเภสัชบริหาร เป็นต้น สิ่งที่เป็นของเบาเหล่านี้ มีอันจะสิ้นไปตามเวลาทรงอนุญาตให้สงฆ์นำมาแจกกันได้ และ อนุภิกขุ¹⁶⁴² ได้แก่ ของหนัก เช่น ที่ดิน และสิ่งของที่ติดกับที่ดิน พวกสิ่งปลูกสร้าง คือกุฏิ วิหาร ศาลา และสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ ตลอดทั้งวัสดุการก่อสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งของที่ใช้ได้ยาวนานเป็นสิ่งของที่ต้องรักษา จะเป็นเครื่องใช้ในเสนาสนะ หรือเป็นตัวเสนาสนะ เป็นทรัพย์สินที่ไม่ให้สละ หรือแบ่งกันไม่ได้ ถ้าเรียนรู้เข้าใจเรื่องทรัพย์สินของสงฆ์แล้วก็จะเป็ผลประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติบญญัติเกี่ยวกับทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท คือ พระพุทธบัญญัติที่เป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงตั้งไว้เป็นพุทธอาณาคือระเบียบการปกครองสงฆ์ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าพระวินัยมีหลักการสำคัญของพระพุทธบัญญัติที่เป็นกฎระเบียบ เช่น บทบัญญัติเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนบุคคล คือ จีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานเภสัชบริหาร เป็นต้น และบทบัญญัติเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนรวม เช่น กุฏิ วิหาร ศาลาและสิ่งปลูกสร้างเป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ศึกษาและปฏิบัติสามารถเข้าใจข้อบัญญัติของทรัพย์สินของสงฆ์ได้ตามความมุ่งหมายของพระพุทธศาสนาเถรวาท การบริหารทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาทคือการเข้าไปดูแลรักษาการซ่อมแซมให้ใช้งานได้ และการจัดสรรแบ่งปันอย่างเป็นธรรม การใช้สอยอย่างประหยัดโดยผู้บริหารคือเจ้าอธิการเป็นผู้แจกสิ่งต่าง ๆ ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน คือ ไม่ถืออคติ 4 ได้แก่ 1) ฉันทาคติ คือไม่ลำเอียงเพราะชอบ 2) โทสาคติ คือ ไม่ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ คือ ไม่ลำเอียงเพราะหลง 4) ภยาคติ คือ ไม่ลำเอียงเพราะกลัว และ ต้องบริหารจัดการ ทั้งทรัพย์สินส่วนบุคคล และทรัพย์สินส่วนรวม ที่เรียกว่าเจ้าอธิการผู้ทำหน้าที่เป็นการสงฆ์ในการแจกทรัพย์สินของสงฆ์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในหมู่สงฆ์ตามพุทธบัญญัติ¹⁶⁴³

พระทวีป กุลยาณธรรม (เลิศบัณฑิตย์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์หลักกัลยาณธรรมสำหรับการดำรงชีวิตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า กัลยาณธรรม หมายถึง ธรรมอันดีอันงามและเป็นหลักปฏิบัติของกัลยาณบุคคล ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นธรรมที่แสดงคุณค่าของบุคคลที่แสดงออกมาทางกายวาจา ใจที่ดี มีความสุจริต มีความเมตตา กรุณา และความประพฤติในสิ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญบุคคลผู้มีกัลยาณธรรมว่า เป็นผู้เสด็จจรอยู่จบพรหมจรรย์ในพระธรรมวินัย การปฏิบัติตนของกัลยาณบุคคลนั้นประกอบด้วยการปฏิบัติใน 3 ชั้น ได้แก่ 1) การปฏิบัติขั้นต้น คือ การรักษาศีล 2) การปฏิบัติขั้นกลาง คือ การบำเพ็ญจิตให้สงบ และ 3) การปฏิบัติขั้นสูงสุด คือ การปฏิบัติขั้น

¹⁶⁴²พระครูปลัดสมชาย จิตตคุตโต (โถมจันทร์), “การศึกษาการบริหารที่ผู้สั่งจางบารมีของวิภูรบัณฑิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁴³พระครูมงคลประสิทธิ์ (ประสิทธิ์ อริยวิโส), “ศึกษาการบริหารทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

วิปัสสนากรรมฐานเพื่อทำลายกองทุกข์ทั้งหมด หลักธรรมสำหรับดำรงชีวิตของผู้ที่มีกัลยาณธรรมนั้นพบว่า หลักธรรมเหล่านี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญใน 2 ส่วน คือ 1) หลักธรรมในการครองตน เช่น ไตรสิกขา อริยสัจ 4 เบญจศีล-เบญจธรรม และหลักสัพปริสธรรม 7 ซึ่งเป็นหลักธรรมในการพัฒนากาย วาจา ใจ ของกัลยาณบุคคล และ 2) หลักธรรมในการพัฒนาสังคมของกัลยาณบุคคล ได้แก่ ขันติ-โสรัจจะ สังคหัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 อปริหานิยธรรม 7 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้กัลยาณบุคคลได้มีส่วนร่วมพัฒนาสังคม สำหรับการประยุกต์ใช้หลักกัลยาณธรรมในสังคมไทยนั้น สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาชีวิตของบุคคล เช่น มีความมั่นใจในความดี ประสบผลสำเร็จ ไม่หลงโลก มีความเมตตากรุณา นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในครอบครัว เช่น การจัดการเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในครอบครัวตามหลักทิส 6 เป็นต้น บทบาทของผู้ที่มีกัลยาณธรรมในพระพุทธศาสนานั้นพบว่า มีบทบาทในด้านการเผยแผ่พุทธธรรม การทำนุบำรุงด้านพระพุทธศาสนา การแก้ไขและป้องกันภัยอันตรายที่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การยึดหลักกัลยาณธรรมในการดำรงชีวิตจะช่วยแก้ปัญหาส่วนบุคคล ปัญหาสังคมและเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาบุคคลไปสู่การมีคุณธรรม จริยธรรม และจะทำให้เกิดความสงบสุขในสังคมได้อย่างทั่วถึง¹⁶⁴⁴

พระมนตรี อินตา ได้ทำการวิจัยเรื่องการแนะนำชีวิตผ่านนัยเปรียบเทียบของพระพุทธเจ้าในนิทานชาดก ผลการวิจัยพบว่า การแนะนำชีวิตของพระพุทธเจ้านั้นทรงใช้หลักพุทธปรัชญาในการแนะนำแก่บุคคลทั้งหลาย ทรงแนะนำให้บุคคลได้เรียนรู้และเข้าใจในกฎของไตรลักษณ์ ซึ่งเป็นสังขธรรมแก่นแท้ของชีวิต ทั้งยังทรงชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตตามหลักธรรมเพื่อให้บุคคลได้พบกับความสุขที่แท้จริง และหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงด้วยการให้บุคคลปฏิบัติตามหลักอริยมรรคมีองค์แปด อันเป็นแนวทางประเสริฐในการนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของชีวิต คือ การบรรลุพระนิพพาน นอกจากนี้ยังทรงแนะนำชีวิตภายใต้หลักการและปรัชญาของการแนะนำ คือ ทรงให้การแนะนำแก่บุคคลทุกชนชั้นวรรณะ ให้บุคคลได้ตัดสินใจด้วยตนเอง และยอมรับตนเองตามความเป็นจริง ทรงคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่าและเชื่อว่าบุคคลทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองถึงขีดสูงสุดได้ การแนะนำชีวิตของพระพุทธองค์นั้นทรงใช้นิทานชาดกที่มีเนื้อหานัยเปรียบเทียบ ตรัสสอนแก่บุคคลให้เกิดความเข้าใจในลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นต้นเหตุของปัญหา เพื่อต้องการให้บุคคลที่เผชิญกับปัญหาสามารถที่จะยอมรับและเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเนื้อหานิทานชาดกนั้นมีลักษณะตัวละครที่มีความแตกต่างกัน มีความขัดแย้งกันภายในเรื่อง บุคคลที่ฟังสามารถที่จะเข้าใจและรับรู้ได้ว่าสิ่งที่พระพุทธองค์ตรัสสอนนั้นต้องการให้บุคคลเรียนรู้และรับรู้เรื่องใด โดยตัวละครจะแทนสิ่งที่พระพุทธองค์ต้องการสื่อให้บุคคลได้รับรู้ เช่น พระราชา แทน ปัญญา ยักษ์ แทนความอยาก เป็นต้น เพื่อให้บุคคลเกิดความเพลิดเพลินและมีความเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้เนื้อหานัยเปรียบเทียบในนิทานชาดกยังส่งเสริมให้บุคคลเกิดทักษะชีวิต

¹⁶⁴⁴ พระทวีป กุลยาณธมฺโม (เล็กบัณฑิตย์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักกัลยาณธรรมสำหรับการดำรงชีวิตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการคิด ทักษะ ด้านการเผชิญทางอารมณ์ และทักษะด้านสังคม ซึ่งเป็นทักษะชีวิตที่บุคคลจะต้องรู้จักปรับตัวและควบคุมอารมณ์ของตนเอง พร้อมทั้งเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติสุข¹⁶⁴⁵

พระมหาพรหม อุกคฺคปญฺโญ (วลัยศรี) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธโดยรวม ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากน้อยไปมากได้แก่ ปุคคฺคณฺญา ความรู้จักบุคคล ด้านธมฺมณฺญา ความรู้จักธรรม ด้านปริสฺสณฺญา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน ด้านอิตฺถณฺญา ความรู้จักประโยชน์ รู้ความมุ่งหมาย ด้านอิตฺตณฺญา ความรู้จักตน และด้านมิตฺตณฺญา ความรู้จักประมาณ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านกาลณฺญา ความรู้จักกาล 2) ครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธโดยภาพทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากน้อยไปมากได้แก่ ด้านอิตฺตณฺญา ความรู้จักตน ด้านธมฺมณฺญา ความรู้จักธรรม ปุคคฺคณฺญา ความรู้จักบุคคล ด้านปริสฺสณฺญา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน ด้านกาลณฺญา ความรู้จักกาล ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านอิตฺถณฺญา ความรู้จักประโยชน์ รู้ความมุ่งหมาย และด้านมิตฺตณฺญา ความรู้จักประมาณ 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูอาจารย์ต่อการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ในด้าน อิตฺตณฺญา ความรู้จักตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹⁶⁴⁶

พระมหานิส กตฺสโร (ทิมณี) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์อริยฐานบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า อริยฐานตามความหมายทางพระพุทธศาสนา หมายถึง ความตั้งใจมั่นวางจุดหมายแห่งการกระทำของตนไว้แน่นอน และดำเนินตามนั้นอย่างแน่วแน่ เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามที่ตนปรารถนา และยังหมายถึงการตั้งความปรารถนาเพื่อให้มีหรือให้เป็นในสิ่งที่ตนต้องการ โดยอาศัยการกระทำของตนเองเป็นสำคัญอริยฐานในฐานะเป็นแรงขับเคลื่อนและเป็นกำลังใจในการฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จทุกด้านทั้งความสำเร็จในปัจจุบันชาติ เช่น การศึกษาการทำงาน ตลอดจนความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตตามที่แต่ละบุคคลตั้งไว้ กล่าวคือ ความเป็นพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระอรหันตสาวก การบำเพ็ญอริยฐานบารมีของพระโพธิสัตว์ที่ปรากฏในคัมภีร์นิบาตชาดก มีเพียง 6 เรื่อง คือ นพปานชาดก กุกุรชาดก ทุมเมธชาดก มันทาตฺตชาดก มาตังคชาดก และเนมิราชชาดก ทั้งนี้ทุกชาติในระหว่างที่

¹⁶⁴⁵พระมนตรี อินตา, “การแนะนำชีวิตผ่านนัยเปรียบเทียบของพระพุทธเจ้าในนิทานชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁴⁶พระมหาพรหม อุกคฺคปญฺโญ (วลัยศรี), “การประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

บำเพ็ญบารมีนั้น พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญอริยฐานบารมีควบคู่ไปกับการบำเพ็ญบารมีอื่น เพื่อสนับสนุนบารมีอื่น ให้มั่นคงจากการวิเคราะห์การบำเพ็ญอริยฐานบารมีโดยอาศัยรูปศัพท์ประกอบ พบว่าพระโพธิสัตว์บำเพ็ญอริยฐานบารมีมาตั้งแต่ก่อนได้รับพุทธพยากรณ์ และหลังรับพุทธพยากรณ์เช่นกับบารมีข้ออื่น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ การตั้งความปรารถนาด้วยใจ การตั้งความปรารถนาด้วยวาจา การตั้งความปรารถนาด้วยกายกับวาจา และในการบำเพ็ญอริยฐานบารมีของพระโพธิสัตว์ได้แบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ อริยฐานบารมี อริยฐานอุปบารมี และอริยฐานปรมัตถบารมี จากการวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีแต่ละข้อที่พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญมา ทำให้ทราบว่าการบำเพ็ญบารมีทั้ง 10 ข้อ ล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอริยฐานบารมี เป็นบารมีที่มีความสำคัญต่อการบำเพ็ญบารมีข้ออื่น ๆ เป็นสิ่งที่กระตุ้นเตือนให้การบำเพ็ญบารมีอีก 9 ข้อ ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องด้วยจิตใจที่ตั้งมั่นไม่หวั่นไหว หากขาดอริยฐานบารมีก็ไม่สามารถบำเพ็ญบารมีเหล่านี้ให้บริบูรณ์ได้ นอกจากอริยฐานบารมีจะเป็นธรรมที่สนับสนุนบารมีข้ออื่นแล้ว ยังสนับสนุนซึ่งกันและกันกับปัจเจก 24 อีกด้วย¹⁶⁴⁷

พระมหาวัฒนา ปญญาทีโป (คำเคน) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาเรื่องการบริหารจัดการปัจจัย 4 ของพระสงฆ์ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย 4 ได้พัฒนาการไปตามความเจริญของพระพุทธศาสนาในยุคแรกพระพุทธเจ้าทรงอนุญาตปัจจัย 4 เพื่อให้พระภิกษุสงฆ์มีวิถีชีวิตที่เรียบง่ายและปฏิบัติตามสมณธรรมได้สำเร็จมรรคผลเป็นจำนวนมาก เมื่อพระพุทธศาสนาแผ่ขยายไปมีผู้คนศรัทธามาวงในพุทธศาสนาจำนวนมาก จึงทรงอนุญาตปัจจัย 4 เพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของพระพุทธศาสนา และเป็นการขยายประโยชน์จากเดิมที่มุ่งให้พระภิกษุสงฆ์ปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นมาเป็นการเผยแผ่ให้พระพุทธศาสนาเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น เป้าหมายปัจจัย 4 ที่ทรงอนุญาตจากเดิมที่จำกัด จึงทรงปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมเมื่อประสบปัญหาทางเศรษฐกิจก็อนุญาตให้พระสงฆ์พึ่งพาตัวเองได้บ้าง โดยอยู่บนพื้นฐานทางศีล สมาธิและปัญญา กล่าวคือไม่เบียดเบียนเพียงพอแก่การดำรงชีพใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด โดยมุ่งส่งเสริมการปฏิบัติธรรมและอยู่ในหลักการไม่สะสมให้เกิดกิเลสความมักมากอยากใหญ่ ปราศจากความยึดติดในปัจจัย อีกทั้งใช้เป็นเครื่องมือพิจารณาไปสู่ความหลุดพ้นได้ในการบริหารปัจจัย 4 พระพุทธองค์ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้พระสงฆ์ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทรงให้พระภิกษุทุกรูปได้เข้ามามีส่วนในการบริหาร ได้เรียนรู้ที่จะช่วยเหลือพึ่งพากันและกัน พัฒนาองค์กรสงฆ์ พระองค์มุ่งให้สังคมสงฆ์เป็นสังคมตัวอย่างที่ดีเลิศให้ชาวโลกได้ยึดถือเป็นแบบอย่างในด้านความซื่อสัตย์สุจริตเที่ยงธรรมและนำพาสมาชิกไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือความหลุดพ้น¹⁶⁴⁸

พระมหาศักดา กนกอริยสิน ได้ทำการวิจัยเรื่องตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมี 10 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 2) ตัวแบบ

¹⁶⁴⁷พระมหาวนัส กตสาโร (ทิมน์ม), “การศึกษาวิเคราะห์อริยฐานบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁴⁸พระมหาวัฒนา ปญญาทีโป (คำเคน), “ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการปัจจัย 4 ของพระสงฆ์ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

การใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มี 10 ตัวแบบ คือ ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักนิติธรรม ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักคุณธรรม ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับความโปร่งใส ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักการมีส่วนร่วม ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักความสำนึกรับผิดชอบ ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักความคุ้มค่า ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับการบริหารจัดการ และตัวแบบพุทธธรรมสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร¹⁶⁴⁹

พระมหาอริยะ เพียงตา (ปญญาทีโป) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปรัชญาการบริหารเชิงเปรียบเทียบ : ทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตกกับการบริหารแบบพุทธ ผลการวิจัยพบว่า หลักการบริหารแบบพุทธสะท้อนถึงหลักการมององค์การ งาน คน และตน ด้วยลักษณะองค์รวม ไม่แยกส่วนให้เห็นเป็นลักษณะเฉพาะ แม้ส่วนใหญ่หลักการเหล่านี้จะเน้นหนักเรื่องของตนหรือคนมากกว่าการมองไปองค์การหรืองาน แต่การวิเคราะห์แล้วถือได้ว่าเป็นหลักที่ทรงพลังมากและเป็นหลักการที่ไม่มีพิกัดต่อความเป็นจริงของโลก เพราะหลักการทั้งหลายส่วนมาจากพุทธธรรมนั่นเอง แม้จะเป็นหลักการที่ไม่มีต่อเติมสืบต่อหรือสร้างแนวคิดอย่างต่อเนื่อง แต่หลักการที่ดีย่อมมีอยู่แต่ยังรอผู้วินิจฉัยเท่านั้นเอง 2) หลักการบริหารแบบตะวันตก เป็นหลักการที่เน้นการมององค์การหรือรูปแบบมากกว่าการคำนึงถึงคนหรือตนเองจะไม่คำนึงถึงตนเองเลย ซึ่งหลักการแต่ละยุคแต่ละสมัยจะผ่านการต่อสู้มาอย่างเข้มข้นเริ่มแต่ยุคเริ่มแรกคือโสคราติส แลกหลักการมาด้วยชีวิตของปราชญ์เมธีผู้ยิ่งใหญ่สะท้อนถึงการมุ่งจะเอาชนะผู้อื่นมากกว่าเอาชนะตนเอง ส่วนมากถึงจะเห็นตัวแบบต่างๆมากมายแต่ยังขาดหลักการการมองตัวตนว่าดีหรือไม่อย่างไร และยังขาดการมองแบบบูรณาการ เพราะส่วนใหญ่จะมองแยกส่วนและยังมุ่งเอาชนะมากเกินไป 3) หลักการบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบ เป็นหลักที่สร้างขึ้นมาจากตัวแบบการบริหารจัดการที่ดี 4 ตัวแบบคือ การจัดองค์การ การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารตน ซึ่งหลักการแต่ละอย่างสามารถใช้ได้ในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับตนได้ แต่เมื่อหลักการเหล่านี้เมื่อจะมองให้รอบด้านอย่างหลักการที่สมบูรณ์แบบแล้ว ต้องมองทุกภาคส่วนแบบบูรณาการ แต่การปฏิบัติต้องแยกส่วนให้ชัดเจน ฉะนั้นหลักการนี้จึงเหมาะสมแก่การนำไปปฏิบัติทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็้องค์การใหญ่หรือเล็ก องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งภาคประชาสังคมหรือภาคประชาชน เมื่อปฏิบัติเป็นภาครวมแล้วจะเป็นพลังขับเคลื่อนที่ดีและมีพลังอย่างยิ่ง¹⁶⁵⁰

พระสมชาย ปภัสสร (ประกอบทรัพย์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธวิถีการบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า พุทธวิถีในการวางแผน พระพุทธเจ้าทรงวางแผนตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ การออกจากวังถือเพศพรหมจรรย์จนกระทั่งวางแผนอนาคตของพระพุทธศาสนาว่า ถ้าพระพุทธศาสนายังไม่ตั้งมั่นดีแล้วพระพุทธองค์ก็จะยังไม่ปรินิพพาน พุทธวิถีในการจัดองค์กร ยุคต้นของการเผย

¹⁶⁴⁹ พระมหาศักกา กนกอริยสิน, “ตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชารัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁵⁰ พระมหาอริยะ เพียงตา (ปญญาทีโป), "การศึกษาปรัชญาการบริหารเชิงเปรียบเทียบ : ทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตกกับการบริหารแบบพุทธ" (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552), บทคัดย่อ.

แม้พระพุทธศาสนานั้น ไม่มีรูปแบบตายตัวเพียงแต่ต้องประพฤติพรหมจรรย์ สละบ้านเรือนทรัพย์สมบัติทั้งหมด แม้แต่กายนี้ก็เป็นของสงฆ์ไม่มีชิ้นวรรณะในหมู่สงฆ์ เคารพกันด้วยการบวชก่อนและด้วยภูมิธรรม ต่อเมื่อมีพระวินัยบัญญัติเป็นกฎเกณฑ์ การจัดองค์กรจึงมีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน พุทธวิธีในการบริหารบุคลากรนั้นทรงแบ่งสมาชิกออกเป็นแผนก ๆ (บริษัท 4) ซึ่งเป็นการแบ่งตามกายภาพของบุคคล เพราะกายภาพของบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติธรรม ที่ผู้ปฏิบัติตามธรรมจะพึงถือเอาประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งได้ ในแต่ละแผนกมีหน้าที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ศาสนาเจริญรุ่งเรือง พุทธวิธีในการอำนวยการ ในยุคต้นพุทธกาล พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้อำนวยการในทุกๆ เรื่อง แล้วค่อยๆ ผ่อนถ่ายสู่พระอรหันต์เถระโดยลำดับเพื่อช่วยงานพระพุทธศาสนา จนท้ายที่สุดอำนาจก็ถ่ายทอดสู่ธรรมวินัย คณะสงฆ์ทำหน้าที่อำนวยการตามหลักธรรมวินัย พุทธวิธีในการกำกับดูแล พระพุทธองค์ทรงใช้พระวินัยเป็นเครื่องมือกำกับดูแลคณะสงฆ์การจัดการคณะสงฆ์ด้วยสิกขาบทที่มานอกพระปาฏิโมกข์ เพื่อความสงบเรียบร้อยของบุคคลกลุ่มใหญ่เมื่ออยู่ร่วมกันจำเป็นจะต้องมีกติกากลางที่เป็นที่ยอมรับของทุกคนเรื่องราวต่างๆ ในพระพุทธศาสนาทำให้เราทราบว่า พระพุทธเจ้าทรงมีแนวความคิดที่ยิ่งใหญ่ และได้ถ่ายทอดแนวความคิดนั้นสู่การลงมือกระทำจนประสบความสำเร็จในที่สุด ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นผลทางด้านพัฒนาจิตของมนุษย์เป็นหลัก มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินการ คือ การพ้นทุกข์ในช่วงเวลา 45 พรรษา พุทธองค์ทรงบริหารบุคลากรก็เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร หรือประโยชน์ภายในของบริษัท 4 ของพุทธองค์ จึงสรุปได้ว่า พุทธวิธีการบริหารบุคลากรของพุทธองค์ คือ การสร้างประโยชน์ให้กลับสมาชิกขององค์กร ตามแต่ความสามารถของบุคคลจะรับเอาประโยชน์จากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาได้¹⁶⁵¹

พิมพ์ชนก สืบพงษ์สังข์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องภาวะผู้นำในชาดก ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีงามให้ผู้อื่นได้ประพฤติตามผู้นำที่พึงประสงค์ในชาดกนั้นส่วนมากคือตัวของพระโพธิสัตว์ในชาดกแต่ละเรื่องนั่นเอง พระโพธิสัตว์แม้จะเกิดในชนชั้นวรรณะใด มีสถานภาพเช่นใด มีอาชีพใด จะดำรงเป็นผู้นำ โดยตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม บุคคลนั้นจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมอย่างเด่นชัด เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำพาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งคดีโลกและคดีธรรม ส่วนบุคคลที่เป็นผู้นำโดยตำแหน่งเช่นเป็นกษัตริย์ เป็นนักบวช เป็นอำมาตย์เป็นครู หรืออาชีพอื่นๆ แต่ไม่มีคุณธรรมในตน บุคคลนั้นย่อมไม่สามารถนำพาประชาชนไปสู่ความสุข ความร่มเย็นที่แท้จริงในชีวิตได้ และหากบุคคลดังกล่าวมีโอกาสปกครองประเทศชาติ เขาก็ย่อมไม่สามารถนำพาประเทศชาติไปสู่ความสันติสุขได้อย่างแท้จริง บุคคลนั้นย่อมเป็นผู้นำที่ไม่พึงประสงค์อย่างแน่นอน ซึ่งในคัมภีร์ชาดกมีเรื่องราวเกี่ยวกับผู้นำที่ไม่พึงประสงค์นี้ให้ได้ศึกษาอย่างมากมาย เพื่อให้เห็นเป็นตัวอย่างของผู้นำที่ไม่ควรจะลอกเลียนแบบภาวะผู้นำในชาดกเป็นความสามารถของพระโพธิสัตว์ในการนำพาตนเองและผู้อื่นให้ตั้งอยู่ในคุณธรรมและความดี และปฏิบัติตนเพื่อประสบความสำเร็จและความเจริญในชีวิต ภาวะผู้นำของพระโพธิสัตว์เป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกออกจากพระโพธิสัตว์ได้ บุคคลสามารถเรียนรู้ และพัฒนานอกจากความเป็นผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ได้ โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับคุณธรรมของผู้นำที่พึง

¹⁶⁵¹ พระสมชาย ปภัสสโร (ประกอบทรัพย์), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธวิธีการบริหารบุคลากรในพระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

ประสงค์และพัฒนาคุณธรรมนั้นๆให้เกิดขึ้นในตนเอง ก่อนที่บุคคลจะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำในตำแหน่งใดก็ตาม ในสถาบันใดก็ตาม บุคคลนั้นจักต้องมีความสามารถนำพาตนเองให้อยู่ในศีลธรรมอันดีให้ได้เสียก่อน ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาติ จะต้องมียุทธลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี และดำรงตนอยู่ในคุณธรรมหลากหลายประการ เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 ความไม่มีอคติ 4 สัมปยุตธรรม 7 ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาติหรือส่วนมากคือพระโพธิสัตว์นั้น จะแสดงให้เห็นความสำคัญของธรรมะแต่ละข้อ ซึ่งเมื่อบุคคลศึกษาแล้ว ย่อมได้ข้อคิดและนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตของบุคคลทุกคน ในทุกๆสถาบันทางสังคมตั้งแต่สถาบันครอบครัว สถาบันการเมืองการปกครอง สถาบันเศรษฐกิจ สถาบันการศึกษา และสถาบันทางสังคมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทราบว่าธรรมะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลดำรงตนเป็นผู้นำทางสังคมได้อย่างยอดเยี่ยม และเป็นไปอย่างถูกครรลองของศีลธรรมอันดี พระโพธิสัตว์เมื่อกำเนิดเป็นมนุษย์ เทวดาหรือสัตว์ สัตว์มีบทบาท ความเป็นผู้นำทางศีลธรรมในชาติแต่ละเรื่องอย่างเด่นชัด และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ให้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมที่ดีเช่นกัน ซึ่งจากชาติได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สัตบุรุษหรือคนดีเท่านั้นจึงจะเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ได้¹⁶⁵²

รัชพล ยอดพรมทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักพุทธธรรมกับการบริหารเศรษฐกิจชุมชน :กรณีศึกษาชุมชนบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.40 มีอายุระหว่าง 36-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 55.50 มีการอาศัยอยู่ในชุมชน ระหว่าง 20-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.80 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.60 ประกอบอาชีพเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 5,000-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.50 หลักพุทธธรรมกับการบริหารเศรษฐกิจชุมชนของชุมชนบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ตามหลักทฤษฎีธัมมิกัตถสังวัตตนิกรธรรม (หัวใจเศรษฐกิจ) มีการนำหลักพุทธธรรมดังกล่าวมาใช้ในการบริหารเศรษฐกิจชุมชนทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านในด้านการบริหาร ผู้บริหารแสดงบทบาททั้งการนำ การสร้างทีมงานและประสานงานให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน สถานการณ์ และบุคคล จะส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี การมีเป้าหมายร่วมกันผลประโยชน์สาธารณะของสมาชิก มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเองรักและเอื้ออาทรต่อกันและมีความรักชุมชน มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ มีการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเต็มที่ การ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการบริหารงานกลุ่มที่หลากหลายและเครือข่ายที่ดี มีการนำหลักทางพระพุทธศาสนาใช้ควบคู่กับผู้ที่ต้องการประโยชน์ในปัจจุบันนั้น ต้องยึดหลักธรรม 4 ประการคือ 1) ต้องมีความขยันหมั่นเพียรในการประกอบ การงาน ทุกๆ อย่าง 2) ต้องรู้จักรักษาหน้าที่การงาน และทรัพย์สินที่หามาได้ให้ปลอดภัย 3) ควรจะคบเพื่อนที่ดี ที่เรียกว่า กัลยาณมิตร 4) ควรจะใช้จ่ายให้พอสมควรกับรายได้ ไม่หย่อนนง ไม่ตึงนัง ยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทาทางสายกลาง ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การบริหารเศรษฐกิจชุมชนจะ

¹⁶⁵²พิมพ์ชนก สืบพงษ์สังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องภาวะผู้นำในชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

มุ่งเน้นในการใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือ ในการวิเคราะห์ชุมชน เพื่อนำข้อมูลไปสู่การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ไขปัญหา รวมถึงการจัดทำแผนชุมชนเป็น 3 ระดับ คือ แผนที่ 1 ชาวบ้านทำเอง แผนที่ 2 ชาวบ้านทำร่วมกับชุมชน และแผนที่ 3 ขอรับการสนับสนุนจากภายนอก อาทิเช่น ท้องถิ่น หน่วยงานราชการ งบประมาณจากองค์กรอื่น โดยให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารเศรษฐกิจชุมชน ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น จะต้องเกิดจากความสมัครใจของคนในชุมชนมาเรียนรู้ร่วมกัน โดยจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค¹⁶⁵³

สม โภชน์ ยิ่งสังข์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์ศิลปะการมีในกรีฑิตชาดก ผลการวิจัยพบว่า กรีฑิตชาดกนับว่าเป็นชาดกเรื่องหนึ่งที่มีชื่อเสียงได้รับความนิยมแพร่หลาย โดยเป็นชาดกที่พระผู้มีพระภาคเจ้าได้ทรงยกขึ้นแสดงแก่อุบาสกผู้รักษาอุบาสกศีล ณ พระเชตวัน กรุงสาวัตถี ในวันอุบาสก ให้สาระธรรมเกี่ยวกับการแสดงพุทธจริยาในการสร้างสมาธิเพื่อศิลปะการมี ซึ่งพระองค์มีอุดมการณ์อย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติ แม้บางครั้งจะพบอุปสรรคมากมาย พระองค์ก็ไม่ละความมุ่งมั่นนั้น เพราะพระองค์มุ่งประโยชน์สูงสุดคือพระโพธิญาณ หรือการได้ความเป็นพระพุทธเจ้าในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของมนุษยชาติตลอดจนบรรดาสรรพสัตว์ทั้งหลายทั้งปวงนั่นเอง ในการบำเพ็ญศิลปะการมีของกรีฑิตชาดกนั้นพบว่า พระกรีฑิตบำเพ็ญศิลปะการมีในภูมิทั้ง 4 อัน ได้แก่ ปาฏิโมกขสังวรศีล, อินทริยสังวรศีล, อาชีวะสังวรศีล และปัจเจกสันนิสิตศีลและนอกจากนี้ยังพบอีกว่า กรีฑิตมิได้บำเพ็ญเฉพาะศิลปะการมีเท่านั้น แต่พระองค์ได้บำเพ็ญการมีข้ออื่นๆ ด้วย ซึ่งถ้าหากพระองค์บำเพ็ญเฉพาะศิลปะการมีแล้วพระองค์ก็จะไม่ได้ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าทั้งนี้เพราะว่า คุณธรรมทั้งหลายที่ทำให้พระองค์ไปสู่ความเป็นพระพุทธเจ้านั้นมีอยู่ 10 ประการ อิทธิพลของกรีฑิตชาดกที่มีต่อสังคมไทยนั้นพบว่า คำสั่งสอนในเรื่องศีลมีอิทธิพลต่อสังคมไทยอย่างมากเป็นบ่อเกิดแห่งประเพณีของคนไทยหลายประการ อาทิเช่น ประเพณีการบวช สาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนี้เพราะว่า เรื่องจากกรีฑิตชาดกได้ถูกนำมาเผยแพร่ในลักษณะต่างๆ มากมาย เช่น การนำเรื่องของกรีฑิตมาถ่ายทอดทางศิลปะให้เห็นเป็นรูปธรรมตามที่ปรากฏในพระอุโบสถ, และวัดต่าง ๆ จำนวนไม่น้อยนอกจากนี้ ยังพบว่าคนที่สังคมไทยมีความเชื่อในเรื่องของการทำบุญ โดยการสั่งสมในการรักษาศีลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาซึมซาบอยู่ในจิตใจ ซึ่งเรื่องนี้จะสามารถสังเกตเห็นได้จากนิสัยของคนไทยคือ เป็นคนที่มีกตัญญู ให้อภัยง่าย ไม่ผูกโกรธเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้สูงอายุ พฤติกรรมของคนไทยดังที่ได้กล่าวมานี้ ส่งผลให้เกิดสถาบันหลักที่สำคัญของชาติไทยที่สะท้อนเอกลักษณ์ของความเป็นชาติไทย ที่เรียกว่า “สถาบันพุทธศาสนา”¹⁶⁵⁴

สุริยะ รูปหมอก ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารตามยถากรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) กรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและเอกสารอื่นๆ ได้แก่ (1) กรรม 2 คือ อกุศลกรรม: กรรมชั่ว และกุศลกรรม: กรรมดี (2) กรรม 3 คือ กายกรรม วาจกรรม และมโนกรรม (3) กรรม 12 มี 3 กลุ่ม คือ กรรมให้ผลตามกาล กรรมให้ผลตามหน้าที่ และ

¹⁶⁵³รัชพล ยอดพรมทอง, “หลักพุทธธรรมกับการบริหารเศรษฐกิจชุมชน: กรณีศึกษาชุมชนบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁵⁴สม โภชน์ ยิ่งสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ศิลปะการมีในกรีฑิตชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

กรรมให้ผลตามลำดับ 4) จริยธรรมของกรรมที่ใช้เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารมี 7 ข้อคือ ให้เป็นผู้เชื่อในเหตุผล ลงมือทำงานด้วยตนเอง เว้นชั่วทำดี ทุกคนสามารถปรับปรุงตนเองได้ทุกคน คุณธรรมความสามารถความประพฤติ เป็นเครื่องวัดความดีความชั่วของมนุษย์ ใช้กรรมเก่าเป็นบทเรียน และเชื่อในกฎแห่งกรรม 2) การบริหารตาม ยถากรรมคือพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ได้มาจากจริยธรรมของกรรมที่ผู้เชื่อชาวญามีความเห็นสอดคล้องกันในระดับ มากที่สุดทุกคน¹⁶⁵⁵

เสาวคนธ์ สิริ ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในมหานารทกัศสพชาดก ผลการวิจัยพบว่า 1) ชาดกเป็นเรื่องของพระพุทธเจ้าที่มีมาในชาติก่อนๆ ตามที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎก ความ เป็นมาของมหานารทกัศสพชาดก เป็นเรื่องที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสเล่าขณะประทับ ณ กัปปาสถิต วนาสนฆ์ ก่อนเสด็จต่อไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคมเพื่อโปรดชฎิล 3 พี่น้องมหานารทกัศสพชาดกเป็นชาดกเรื่อง ที่แปลในจำนวนชาดกสิบเรื่อง ที่พระพุทธเจ้าเสวยพระชาติ เป็นพรหมปลดปล่อยพระเจ้าอังกศิราชจากมิถิลาที่ภูฏี ได้และทรงสอนมิให้ประมาท พระเจ้าอังกศิราชทรงเชื่อฟัง โอวาทของมหานารทกัศสพและทรงบำเพ็ญกุศล ต่างๆ เป็นอันมาก ครั้นสวรรคตแล้วได้ไปอุบัติในเทวโลก 2) หลักธรรมที่ได้จากการปรากฏในมหานารทกัศสพ ชาดก คือ อุเบกขา ซึ่งหมายถึงการวางจิตเป็นกลาง 3) ประเภทของอุเบกขา มี 10 ประเภท ได้แก่ ฉฬงกุเบกขา พรหมวิหารอุเบกขา โพชฌังกุเบกขา วิริยอุเบกขา สังขารอุเบกขา เวทนุเบกขา วิปัสสนุเบกขา ตตรมัมมัตตอุเบกขา ฉา นุเบกขา และปริสุทธุเบกขา 4) การประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน การมีเมตตา กรุณา มุทิตา เป็นสิ่งที่ดี แต่ควร ประกอบด้วยการวางอุเบกขา และพิจารณาว่า สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรมที่ได้กระทำไว้ จะดีหรือชั่วก็ตาม กรรมนั้นย่อมส่งผลอย่างยุติธรรมตามที่เขาผู้นั้นได้กระทำไว้อย่างแน่นอน¹⁶⁵⁶

พระครูจิริธรรมรัช (จิริม โม / ศรีหทัยทอง) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมที่ ใช้ในการบริหารจัดการวงดนตรีหมอลำคณะเสียงอีสาน นกน้อย อุไรพร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารจัดการ เิงพุทธและหลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการของวงดนตรีหมอลำคณะเสียงอีสาน พบว่า การบริหาร จัดการของผู้นำองค์กรได้ยึดหลักธรรมมาธิปไตยเป็นสำคัญ ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้ ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาริโปโดยและโลกาธิปไตย มีการนำหลักการ บริหารเชิงพุทธ 3 ข้อ คือ จักขุม่า มีปัญญามองการณ์ไกล วิรุโร จัดการธุระได้ดี และนิสสยสัมปันโน พึ่งพาอาศัย คนอื่น ได้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มาใช้ในการบริหารรู้จักใช้เครื่องมือแห่งความสำเร็จ คือ หลักปสิทธิธัมมุปกรณกถา 4 ประกอบการดำเนินงาน อาศัยหลักธรรมคุณสมบัติของคนดี คือ สปัปสิธรรม 7 มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร จัดการ ผลการประยุกต์หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการของวงดนตรีหมอลำคณะเสียงอีสาน และบทบาท ที่มีต่อวิถีชีวิตชาวอีสาน พบว่า การบริหารจัดการเชิงพุทธ คณะผู้บริหารมีแนวคิดในหลักการบริหารจัดการวงที่ดี ด้วยการวางกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรและกติกการอยู่ร่วมกันของสมาชิก มีการกำหนดบทลงโทษผู้ฝ่าฝืน

¹⁶⁵⁵ สุริยะ รูปหมอก, “การบริหารตามยถากรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶⁵⁶ เสาวคนธ์ สิริ, “หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในมหานารทกัศสพชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2552), บทคัดย่อ.

และแนวทางสำหรับแก้ปัญหา มีการบริหารกลยุทธ์ด้านการตลาดและงานประชาสัมพันธ์ มีการนำหลักพุทธธรรมไปประยุกต์ใช้อยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ด้าน จริยศิลป์หรือจริยธรรมการแสดง ได้แก่ หลักเบญจศีลเบญจธรรม ให้มีสติสัมปชัญญะรู้จักปฏิบัติตามศีล 5 มีความซื่อสัตย์ หลักอภิธานิธรรม 7 ให้เกิดความพร้อมเพรียงยึดคึกคักของสังคมมีสัมมาคารวะ หลักทศธรรม 2 ให้ความสำคัญอารมณ์มีความละเอียดเคร่งกลัวต่อโทษแห่งการทำผิด 2) หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการวงดนตรีหมอลำคณะเสียดิสาณ ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 ทำให้ทีมงานให้มีจิตใจเอื้อเฟื้อมองคนอื่นในทางที่ดี มีจิตเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไป หลักอิทธิบาท 4 ทำให้มีความพอใจขยันหมั่นเพียรมีจิตสำนึกในอาชีพของตน คิดรอบคอบ หลักสังขะ มีความจริงใจพูดความจริงรักษาสัญญา หลักความรู้จักกัตถัญญกตเวที ทำให้รู้บุญคุณของผู้กระทำคุณแก่ตนและตอบแทนผู้มีพระคุณ ส่งเสริมให้รู้จักความดีของคนอื่นประพาศดีสม่ำเสมอ ส่วนบทบาทด้านการให้บริการแก่สังคม ประกอบด้วย การไปแสดงในงานต่าง ๆ การประพันธ์บทกลอนลำและเพลง การสอนลำแก่เยาวชนและการแสดงหมอลำในงานการกุศลทั่วไปที่เป็นการให้บริการแบบสอนให้เรียนรู้อย่างแท้จริงจนสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ บทบาทที่สะท้อนวิถีชีวิตของชาวอีสานให้ทั้งด้านความบันเทิง การให้ความรู้ การสอนคตินิยมและพิธีกรรมไปพร้อมกัน¹⁶⁵⁷

พระครูนนทวิวัฒน์ วิรัชโม (มีนุสรณ์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณิยธรรม 6 :กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) เทศบาลตำบลปลายบางได้บริหารงานตามหลักสาราณิยธรรมทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า มีการบริหารงานตามหลักสาราณิยธรรม 6 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลปลายบาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามเพศ และอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา และอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณิยธรรม 6 ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) แนวทางการนำหลักสาราณิยธรรม 6 ไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงานเทศบาล ตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ได้แก่ ด้านเมตตาภายกรรม เจ้าหน้าที่ไม่ควรเลือกปฏิบัติในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ ควรให้บริการตามลำดับในการมาใช้บริการ เพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้รับบริการ ด้านเมตตาวัจกรรม เจ้าหน้าที่ที่กล่าววาจาสุภาพต่อผู้มาใช้บริการ ด้านเมตตาโมกกรรม เจ้าหน้าที่ที่ต้องยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ให้เกียรติประชาชนที่มาติดต่อ และต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ด้านสาธาณภคิ เจ้าหน้าที่ต้องมีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่สินจ้างรางวัล บริการด้วยความเต็มใจ และมีความรับผิดชอบ ด้านศีลสามัญญตา ควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เห็นแก่พวกพ้องสำคัญกว่าประเทศ หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ด้านทัญญูสามัญญตา ยอมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามสภาพจริง¹⁶⁵⁸

¹⁶⁵⁷ พระครูจิริธรรมชัช (จิรัชโม / ศรีหงษ์ทอง), “ศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการวงดนตรีหมอลำคณะเสียดิสาณ นกน้อย อุไรพร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

¹⁶⁵⁸ พระครูนนทวิวัฒน์ วิรัชโม (มีนุสรณ์), “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณิยธรรม 6 :กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

พระนิพนธ์ สารคานู (สุจิตโต) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์ภูมิปัญญาของพระโพธิสัตว์ในทศชาติชาดก ผลการวิจัยพบว่า ภูมิปัญญาของพระโพธิสัตว์ที่ใช้บำเพ็ญบารมีในทศชาติชาดกมีลักษณะแนวปฏิบัติดังนี้ เนกขัมมบารมี เป็นลักษณะแนวปฏิบัติให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลจนได้ข้อสรุป ยึดมั่นข้อสรุปไว้ในใจ ปฏิบัติตนโดยไม่ประมาทและฉลาดสอนโดยใช้สื่อ วิริยะบารมี พบแนวปฏิบัติที่มุ่งให้รู้คุณค่าของความเพียร แก้ปัญหาปริศนา สังเกตพอกพูนความเบื่อหน่าย และสอนสติตัดผูกพัน เมตตาบารมี พบแนวปฏิบัติเมตตาทุกฝ่าย สร้างมิตร มีเหตุผล อ่อนน้อมถ่อมตน และเมตตาใช้คน อธิษฐานบารมี พบแนวปฏิบัติเชื่อมั่นในผลบุญ เชื่อมั่นด้วยปัญญาในนรก ในสวรรค์ในราชประเพณีและกลางนอกเหตุ ปัญญาบารมี พบแนวปฏิบัติใช้เมตตาเกื้อกูล ใช้ปัญญาให้เหนือปัญญา มีกุศโลบาย ไม่ผูกเวร และใช้ปัญญาผูกพัน ศิลบารมี พบแนวปฏิบัติรักษาศีลอย่างฉลาด ขันติบารมี พบแนวปฏิบัติอดทนทั้งภายในและภายนอก อุเบกขาบารมี พบแนวปฏิบัติฉลาดสอนและใช้สื่ออุปกรณ์ สังขบารมี พบแนวปฏิบัติถือสังขด้วยความฉลาด ทานบารมี พบแนวปฏิบัติฉลาดเชื่อมั่นในทานบารมี ส่วนภูมิปัญญาวิธีแก้ปัญหาสังคมของพระโพธิสัตว์ในแต่ละชาติมีดังนี้ เดิมมีชาดกวิธีแก้ปัญหาแบบแก้ปัญหาที่ต้น และแบบกระตุนักบวช มหาชนกชาดกแก้ปัญหาแบบฉลาดดี มีปัญญาเด็ดเดี่ยว สุวรรณสามชาดกแก้ปัญหาแบบเน้นผู้นำมีศีลธรรม เนมิราชชาดกแก้ปัญหาด้วยการคบขันจิต และแบบเน้นบาป บุญ นรก สวรรค์ มโหสถชาดกแก้ปัญหาแบบมีเหตุผลและหลักฐาน ภูริทัตชาดกแก้ปัญหาแบบเชื่อมั่นในคุณค่าของศีล จันทกุมารชาดกแก้ปัญหาแบบใช้ปัญญาขอรับให้อภัย พรหมนารถชาดกแก้ปัญหาแบบสอนสุดโต่งสู่สายกลาง วิรุทธชาดกแก้ปัญหาแบบปฏิบัติตามสั่ง และสอนธรรมให้เข้าใจ เวสสันดรชาดกแก้ปัญหาแบบธรรมาธิปไตย และประชาธิปไตย โดยสรุป ภูมิปัญญาของพระโพธิสัตว์ที่พบในทศชาติชาดก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต และแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนเป็นแนวทางการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในมุมมองอื่นๆ ได้ต่อไป¹⁶⁵⁹

พระเมธีธรรมาสังการและคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 248 คน คิดเป็นร้อยละ 80.52 เป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 43.55 เป็นเพศหญิง จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 56.45 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.61 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 92.34 วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.65 และวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.05 และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 93.95 เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 53.23 และโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 46.77 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (:4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการ

¹⁶⁵⁹พระนิพนธ์ สารคานู (สุจิตโต), “วิเคราะห์ภูมิปัญญาของพระโพธิสัตว์ในทศชาติชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553),บทคัดย่อ.

บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนพบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁶⁶⁰

พระสันติ สนุติธมฺโม (เจ้าริ้ววัฒนกุล) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์การใช้อำนาจใน พระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า อำนาจโดยทั่วไป หมายถึง อำนาจที่ได้มาจากกฎหมายต่าง ๆ เช่น กฎหมาย รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ และพระราชกำหนด เป็นต้น ซึ่งอำนาจนั้นจะมากู้กันกับหน้าที่ เมื่อมีอำนาจใด ๆ แล้วจะต้องทำหน้าที่ไปด้วย จึงจะทำให้อำนาจนั้นมีความสมบูรณ์ ส่วนอำนาจในพระพุทธศาสนา หมายถึง สิทธิ และหน้าที่ในการปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น เกิดขึ้นจากการอบรมสั่งสมมาเป็นเวลานาน อาจจะมีข้ามภพข้ามชาติก็ได้ การใช้อำนาจตามแนวพระพุทธศาสนานั้นจะต้องควบคู่ไปพร้อมกับหลักธรรมต่าง เช่น พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม ทวารวาทธรรม และอคติธรรม เป็นต้น การใช้อำนาจโดยนัยนี้จะเป็นไปเพื่ออำนวยประโยชน์สุข แก่ตนเองและสังคม จะไม่เป็นไปเพื่อเบียดเบียนตนเองและบุคคลอื่นอย่างแน่นอน การได้มาซึ่งอำนาจตามแนว พระพุทธศาสนาจึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและทั่วถึง¹⁶⁶¹

อรปริยา วสุมพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธวิถีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล ผลการวิจัยพบว่า 1) ความขัดแย้งมี 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจกับความขัดแย้งภายนอก โดย เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างเหตุปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ อกุศลมูล ปญจธรรม กับ เหตุปัจจัยภายนอก การ จัดการความขัดแย้งด้วยหลักพระพุทธศาสนานั้นสามารถกระทำได้ทั้งเชิงรับ เชิงรุก หรือ ทั้งสองอย่างประกอบ กัน โดยนำหลักพุทธธรรมสำคัญมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น หลักขันติธรรม หลักอนัตตา หลักอปินัยธรรม หลักสามัคคีธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในยุคปัจจุบัน เช่น การเจรจาไกล่เกลี่ย การประนีประนอมยอมความ การโน้มน้าว การหลีกเลี่ยง หรือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น 2) ทั้งแนวคิดและกระบวนการพุทธสันติวิธีที่ พระไพศาล วิสาโล นำมาใช้ขึ้นนั้น เป็นการผสมผสานกันระหว่างหลักการของพระพุทธศาสนาดั้งเดิม ร่วมกับ แนวคิดตะวันตกสมัยใหม่ และหลักการของพระพุทธศาสนาเพื่อสังคม ด้วยความเชื่อที่ว่าโลกกับธรรมแยกจากกัน ไม่ได้ ดังนั้นการทำงานเพื่อสังคมจึงเป็นการปฏิบัติธรรมไปพร้อมกัน สันติภาพในทัศนะของท่าน จึงมิใช่สภาวะที่ สังคมสงบไร้สงครามและความขัดแย้งเท่านั้น แต่ต้องเป็นสังคมที่มีโครงสร้างที่เป็นธรรมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเอื้อให้คนในสังคมนั้นๆ ได้เข้าถึงทรัพยากรต่างๆอย่างเท่าเทียม และมั่นคงทั้งทางกาย และทาง ใจ 3) กระแสโลกาภิวัตน์ และลัทธิบริโภคนิยมมีส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ประกอบกับโครงสร้างของระบบต่างๆในสังคม ไม่ให้ความสำคัญต่อคนในสังคมเสมอกันทุกระดับชั้น ทำให้ เกิดเป็นความขัดแย้งลุกลามไปทั่วประเทศ วิธีการจัดการความขัดแย้งจึงต้องทำด้วยความเมตตาโดยมีสติปัญญา

¹⁶⁶⁰ พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารจัดการคณะสงฆ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

¹⁶⁶¹ พระสันติ สนุติธมฺโม (เจ้าริ้ววัฒนกุล), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การใช้อำนาจใน พระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

กำกับอย่างระมัดระวัง โดยการให้ความรู้แก่คู่กรณี ทั้งโน้มน้าวให้คู่กรณีเห็นความสำคัญและยินดีเข้าสู่กระบวนการพุทธสันติวิธีอย่างเต็มใจ เพื่อให้สามารถจัดกรากเหง้าของปัญหาได้อย่างแท้จริง¹⁶⁶²

กัญแก้วพารณ กลินี่มนวล ได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4 ตามทัศนะของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านฉันทะ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านวิริยะ จิตตะ และวิมังสา อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ต่างกัน มีทัศนะต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4 ด้านวิมังสา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก คือ บุคลากรควรมีความต้องการใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป มีความขยัน หมั่นประกอบกรงานด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ต้องตั้งจิตรับรู้อะไรก็ตามที่ได้รับมอบหมายโดยปฏิบัติงานด้วยความคิด เอาใจใส่ใฝ่ไม่ปล่อยให้พุงชานเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่งานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง และหมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล ตรวจสอบข้ออ้อยห้อยในงาณนั้นๆ ที่สำคัญต้องรู้จักการวางแผนงาน วัดผลและคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา¹⁶⁶³

กัลยา โชติธาดา ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามสังคหวัดคู่กับการประสานงานของบุคลากรสำนักงานพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามสังคหวัดของบุคลากรสำนักงานพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านปิยวาจา ด้านอัถถจริยา ด้านทาน และ ด้านสมานัตตตา ระดับการประสานงานของบุคลากรสำนักงานพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านความร่วมมือด้านความสอดคล้อง และ ด้านระบบการสื่อสาร ส่วนด้านผู้ประสานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามสังคหวัดคู่กับการประสานงานของบุคลากรสำนักงานพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สังคหวัด โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประสานงาน โดยภาพรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อ

¹⁶⁶² อรปริยา วสุมพันธ์, “พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

¹⁶⁶³ กัญแก้วพารณ กลินี่มนวล, “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สังคหวัดทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประสานงานทุกด้าน แนวทางสำหรับพัฒนาการปฏิบัติตามสังคหวัดและการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรประสานงานด้วยวาจาอย่างจริงจังทำให้การประสานงานได้รับความร่วมมือ ควรพัฒนาด้านผู้ประสานงานและด้านทันผลการวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์การปฏิบัติตามสังคหวัดกับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือ ด้านสังคหวัด ส่วนใหญ่เห็นว่าความสนิทสนมส่วนตัว หรือความรู้จักมักคุ้นกันทำให้การรับบริการเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น ด้านการประสานงานขาดความสอดคล้องเรื่องวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องถ่ายเอกสารเสียบ่อย มีจำนวนไม่เพียงพอกับการใช้งาน และสำนักการพิมพ์ขาดการประชาสัมพันธ์ ทำให้ไม่ทราบถึงศักยภาพของสำนักการพิมพ์¹⁶⁶⁴

พระครูวิญาณสุนทร (จรินทร์ อាប់คำ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาวัดตากฟ้า อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยส่วนใหญ่เป็นสามเณร คิดเป็นร้อยละ 83.8 มีอายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 82.9 มีการศึกษาทางโลก ต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 79.3 ด้านการศึกษาทางธรรม นักธรรมเอก คิดเป็นร้อยละ 91.4 ด้านการศึกษาเปรียญธรรมเปรียญธรรม 1-2/3 คิดเป็นร้อยละ 59.9 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ซึ่งแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา กรณีศึกษาวัดตากฟ้า โดยภาพรวมแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้านข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาวัดตากฟ้าควรจัดทำรูปแบบการฝึกอบรมให้ความรู้ที่เป็นมาตรฐานแก่พระภิกษุสามเณรผู้ศึกษาทุกระดับตระหนักถึงความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่จัดอบรมเป็นประจำทุกภาคเรียนในการนำเอาหลักคำสอนทางพุทธศาสนาเข้ามีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พระภิกษุสามเณรผู้ศึกษาและปฏิบัติธรรม สามารถนำไปประพฤติปฏิบัติพัฒนาด้านกาย จิตใจ และสติปัญญาให้สูงขึ้น¹⁶⁶⁵

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัต สุกอินทร์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปริสธรรม 7 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปริสธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ยสรุปได้คือด้านปริสัญญุตตา ด้านอรรถสัญญุตตา ด้านอรรถสัญญุตตา ด้านปุกกมลโปปรัญญุตตา ด้านธัมมัญญุตตา ด้าน

¹⁶⁶⁴ กัลยา โชติธาดา, “การปฏิบัติตามสังคหวัดกับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁶⁶⁵ พระครูวิญาณสุนทร (จรินทร์ อាប់คำ), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาวัดตากฟ้า อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

มัตตัญญา และด้านกถัญญา การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปริสธรรม โดยรวมปฏิเสฐสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด กล่าวคือ พรรษา ตำแหน่ง การศึกษานักธรรม การศึกษาบาลี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี คือ พระสังฆาธิการควรรนำหลักสัปปริสธรรมทั้ง 7 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และส่งเสริมให้มีกาปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม จะทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดอุทัยธานี เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹⁶⁶⁶

พระคณั อนุาวิล (บุญสาร) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษานั้น ได้แก่ หลักสัปปริสธรรม 7 ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดีประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล หลักสังคหวัตถุ 4 ว่าด้วยการครองคน เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยาจา คือ วาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติประ โยชน และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย และหลักอิทธิบาท 4 ว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป และวิมังสา คือ ความไตร่ตรอง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรมทั้ง 3 นี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสถานศึกษา 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้านหลักการครองตนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการครองคนและด้านการครองงานอยู่ในระดับมากที่สุด 3) บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้มึคุณธรรมในการบริหารจัดการและบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยที่ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งทีผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพบเห็นในการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจ สอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารมองเห็นถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าจะช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไขและร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งทีทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นในคุณธรรม ใ้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และผู้บริหารทุกท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน และให้เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานทีทำให้เกิดแห่ง

¹⁶⁶⁶ พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัต สุขอินทร์), “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปริสธรรม 7” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานแล้วย่อมทำให้ครูมีความสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนและนักเรียน¹⁶⁶⁷

พระปลัดสายชล จิตตกาโร (อาจปีภยาส์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4 ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างตัวแปร พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีผลให้ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยทุกข้อที่ตั้งไว้ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4 ด้านฉันทะ พบว่า ควรสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, พยายามศึกษางานของตนเอง มีความอดทนต่อความยากลำบาก และพยายามเพิ่มพูนความรู้ของตนอยู่เสมอ, มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน ต้อง ไม่ยึดติดกับบุคคลหรืองานนั้น แต่ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ด้านวิริยะ พบว่า เพียรพยายามให้มากเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพผลดี ให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายทำให้ด้วยความเต็มใจ มีความอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ไม่ละเลยในหน้าที่แม้จะไม่ใช้ในเวลาทำงาน พยายามรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นก่อนตัดสินใจ ด้านจิตตะ พบว่า มีความเข้าใจถึงความต้องการใ้ในและให้ความสำคัญกับงานทุกชิ้นที่เข้ามาหา เอาใจใส่ในการทำงานทั้งตนเอง และในทีมงาน รู้คิด และวิเคราะห์ถึงงานที่ทำทุกอย่าง ว่าให้ผลคุ้มค่าเพียงไร ด้านวิมังสา พบว่า พัฒนาวิธีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของงานบริการ หาเหตุผลและจุดที่ผิดพลาดและแก้ไขด้วย สติ ปัญญา ความรอบคอบ ต้องมีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์ ที่ทุกคนยอมรับ และส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตาม กล่าวเสนอแนะเมื่อพบช่องทางที่ดีกว่า จากเหตุที่ปรากฏและไตร่ตรอง¹⁶⁶⁸

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้าน

¹⁶⁶⁷ พระคณัฏ อนุวิโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁶⁶⁸ พระปลัดสายชล จิตตกาโร (อาจปีภยาส์), “การบริหารงานบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4” (ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

กรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเอง ได้รับผลประโยชน์. ด้านกรณามุทิตาเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้นโดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง¹⁶⁶⁹

พระมหาพรสวรรค์ กิตติวิโร (จันโปรด) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการ จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทั่วไปนั้นพบว่า เป็นการพัฒนาที่มองมนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากร คือเป็นทุนเป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่จะได้รับจากการพัฒนา คือเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์กร โดยใช้วิธีการพัฒนาด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนา ตามลำดับ จากการศึกษาพัฒนามนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการ อันเป็นการพัฒนาด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พบว่า การพัฒนามนุษย์ในทางพระพุทธศาสนานั้นมองมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมายของชีวิต คือ ความสุข ความอิสรภาพ ความดีงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล และการพัฒนาตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการนั้นเป็นการพัฒนามนุษย์ได้ครบทั้งกาย วาจา และใจ ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของพระพุทธศาสนา เพราะการพัฒนา มนุษย์ที่ดีจะต้องมีธรรมะเป็นพื้นฐาน อำนาจให้เกิดคุณค่าในทางมนุษยธรรม มีเป้าหมายเพื่อเป็นการแก้ปัญหาของมนุษย์ โดยมีรูปแบบการปฏิบัติรวมลงในไตรสิกขา เป็นกระบวนการพัฒนาทางร่างกาย วาจา จิต และปัญญาที่สามารถพัฒนามนุษย์ได้ทุกระดับชั้น ระดับสังคม เพื่อพัฒนามนุษย์ให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายของชีวิตและประโยชน์ต่าง ๆ สำหรับแนวทางการประยุกต์ใช้หลักกุศลกรรมบถ 10 ประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน พบว่า เป็นการนำเอาหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการพร้อมทั้งหลักธรรมที่เหมาะสมมาพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบันใน 4 ระดับชั้นด้วยกัน ได้แก่ 1) ระดับปัจเจกบุคคล 2) ระดับครอบครัว 3) ระดับองค์กร และ 4) ระดับสังคม เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ เพราะเนื่องจากมนุษย์ทุกคนมี

¹⁶⁶⁹พระมหาบุญญวิฑูรย์ ปญญาวุฑฺโฒ (อ่อนนิต), “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

พื้นฐานของการกระทำที่ออกมาทางกาย วาจา และใจ ที่ยังประกอบไปด้วย ความโลภ ความโกรธ และความหลง ในการพัฒนาตามหลักการทั่วไปนั้น ไม่ได้พัฒนาในด้านของพื้นฐานของชีวิต ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องนำหลักคุณธรรมบด 10 ประการและหลักธรรมที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด¹⁶⁷⁰

พระมหาวรวัตร นภกสิริ (อรรถพร) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์วิถีคิดแบบ โยนิโสมนสิการของตัวละครที่ปรากฏในเวสสันดรชาดก ผลการวิจัยพบว่า เวสสันดรชาดก 13 กัณฑ์ มีมูลเหตุมาจากเมื่อคราวที่พระพุทธองค์ทรงเสด็จโปรดพระประยูรญาติ ณ กรุงกบิลพัสดุ์ และจากการศึกษาบทบาทของตัวละครพบว่า บทบาทของตัวละครสำคัญประกอบด้วย 1) มีความกตัญญูรู้คุณและมีความโอบอ้อมอารี 2) มีความเอื้ออาทร ยึดมั่นในมัตติมาหาชนและยอมเสียสละเพื่อปวงชน 3) มีความรักความห่วงใย ความเมตตา สั่งสอนและส่งเสริมการทำมาตุพรพร้อมครอบครัวของบุตรให้ยึดมั่นในคุณงามความดี 4) มีความรักความซื่อสัตย์ต่อภรรยา ดูแลรับผิดชอบ เอาใจใส่ถนอมน้ำใจ ให้เกียรติยกย่องและมอบความเป็นใหญ่ให้ภรรยาด้วยความจริงใจ วิถีคิดแบบ โยนิโสมนสิการในทางพระพุทธศาสนามี 10 ประการ มีบทบาทต่อกลไกการทำงานในกระบวนการคิด คือ ทำให้ผู้ฝึกฝนคิด เกิดการพัฒนาทางความคิดและจากการศึกษาวิถีคิดแบบ โยนิโสมนสิการของตัวละครที่ปรากฏในเวสสันดรชาดก พบว่า ตัวละครสำคัญในเวสสันดรชาดก มีวิถีคิดแบบชาญฉลาด มีกุศโลบายในการคิด ปัจจุบันเรียกกันว่า “คิดเป็น” สามารถนำความคิดที่ไตร่ตรองไว้ดีแล้วไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติได้ ทำให้จิตเกิดการชักพอกด้วยคุณธรรมความดีต่างๆ ส่งผลดีต่อการประพฤติอันเป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินชีวิตในหลายมิติ คือ มิติทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ประเพณีวัฒนธรรมและจริยธรรมประโยชน์ของวิถีคิดแบบ โยนิโสมนสิการของตัวละครที่ปรากฏในเวสสันดรชาดกประกอบด้วย 1) ด้านสังคม เกิดการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ หรือมีจิตสาธารณะมีจิตที่เป็นบุญเป็นกุศล และมีจิตเมตตาต่อสังคม 2) ด้านเศรษฐกิจ เกิดการเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีเพื่อนบ้าน เกิดการสร้างงานเพิ่มรายได้แก่ท้องถิ่น 3) ด้านการเมืองการปกครอง เกิดการปกครองโดยธรรม มีความเคารพต่อกฎหมายประชาธิปไตย และมีมาตรฐานสร้างความมั่นคงต่อระบบการบริหารราชการแผ่นดินระหว่างผู้ปกครองกับประชาชน 4) ด้านประเพณีวัฒนธรรม เกิดแบบอย่างที่ถูกต้องตั้งตามจารีต สร้างค่านิยมในการเสียสละบริจาคนำเป็นทานและสร้างศรัทธาเรื่องการทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว¹⁶⁷¹

พระมีชัย สมพร ไพลิน ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมในเนมิราชชาดก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักของเนมิราชชาดกด้าน โครงเรื่องมีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ ในเรื่องเชื่อมโยงกันระหว่างการเปิดเรื่อง ซึ่งบรรยายเหตุการณ์สู่สาระสำคัญของเรื่อง การดำเนินเรื่องบรรยายเหตุการณ์แบบย้อนหลัง ด้วยการสร้างปัญหาความขัดแย้ง และการปิดเรื่องเป็นแบบสุขนาฏกรรมเชื่อมโยงเรื่องราวในอดีตกับ

¹⁶⁷⁰พระมหาพรสวรรค์ กิตติวิโร (จันโปรด), “ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักคุณธรรมบด 10 ประการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁶⁷¹พระมหาวรวัตร นภกสิริ (อรรถพร), “การศึกษาวิเคราะห์วิถีคิดแบบ โยนิโสมนสิการของตัวละครที่ปรากฏในเวสสันดรชาดก” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

ปัจจุบันให้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ด้านแก่นเรื่องมีแนวคิดหลักเรื่องอริยฐานธรรม แนวคิดย่อยเกี่ยวกับปัญญา สัจจะ จาคะ และอุปสมะ ด้วยกลวิธีการสร้างฉากมีการสร้างฉากเหมือนจริง และฉากแบบเหนือจริงด้านตัวละครมีความเหมาะสมกับเนื้อเรื่องโดยสร้างให้เป็นตัวละครประเภทสมจริงและตัวละครประเภทเหนือจริง ด้านบทสนทนามีลักษณะง่าย และสมจริงตามสถานภาพของตัวละคร ส่วนผลการวิเคราะห์หลักธรรมในเนมิราชชาดก พบหลักธรรมที่ปรากฏ 7 หลักธรรม คือ อริยฐานธรรม ฆราวาสธรรม เวสัชชกรณธรรม อริยวุฒิ อริยทรัพย์ นาคกรณธรรม บารมี ด้านคุณค่าของหลักธรรม พบว่า 1) คุณค่าต่อตนเอง คือความอดทน การฝึกฝน การใฝ่รู้ การปลื้มใจ ความรอบรู้ เรียนรู้ การสำรวมกาย วาจา และใจ ความขยัน การระลึกได้ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อ ความพอเพียง ความละเอียดรอบคอบ ความตั้งใจ ความสุขทางใจ และความกลัวต่อบาป 2) คุณค่าต่อผู้อื่น คือมิตรแท้ การบริจาค ช่วยเหลืองานผู้อื่น ความรักใคร่ การฟังมาก เชื่อฟัง และ คุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม คือ ความอดทน ความรอบรู้ การสำรวมกายวาจาและใจ ความเชื่อ ความละเอียดรอบคอบ ความกลัวต่อบาป ช่วยเหลือผู้อื่น¹⁶⁷²

พัชรา ตัณฑขรทรง ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางแผนทางการเงินแนวพุทธ ผลการวิจัยพบว่า การเงินทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า โภคะหรือทรัพย์มีอยู่สองด้าน คือทรัพย์ภายนอก วัตถุสิ่งของทั่วไป และทรัพย์ภายใน ได้แก่ อริยทรัพย์ การวางแผนทางการเงินตามแนวพระพุทธศาสนานั้นเริ่มต้นที่แสวงหาทรัพย์จะต้องได้มาอย่างถูกต้องตามหลักสัมมาชีพ จากนั้นให้บริหารจัดการจัดทรัพย์ตามหลักแห่งหลักโภคะวิภาค ได้แก่ การวางแผนทรัพย์ที่ได้มาโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ให้นำไปใช้จ่ายสำหรับตนเองและผู้อื่น ส่วนที่ 2 และ 3 ใช้สำหรับลงทุนประกอบการงาน ทำธุรกิจ ส่วนที่ 4 ให้เก็บออมไว้ใช้ในคราวจำเป็น โดยเฉพาะในส่วนที่ 1 นั้นให้ใช้ครบทั้ง 5 ส่วน เรียกว่า โภคอาทิยะ ได้แก่ ใช้สำหรับบำรุงครอบครัวและผู้เกี่ยวข้องในครอบครัว ใช้บำรุงมิตรสหายและผู้ร่วมกิจการงาน ใช้ป้องกันภัยอันตราย ใช้ช่วยเหลือผู้อื่น ประเทศ และทำบุญอุทิศให้แก่ผู้มีพระคุณ สุดท้ายใช้สำหรับอุปถัมภ์สมณพราหมณ์และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ในการบูรณาการการวางแผนการเงินแนวพุทธนั้นมีการวางแผน 5 ประเด็น ดังนี้ 1) การตรวจสอบสถานะทางการเงิน เป็นการเข้าใจความเป็นจริงตามสถานะของทรัพย์ที่ตนเป็นอยู่คือ มีปัญญาตรวจสอบรายรับ รายจ่าย ต้นทุน ขาดทุน หรือ กำไร การตรวจสอบสถานะทางการเงินหรือทรัพย์สินของตนให้ชัดก็เพื่อที่จะได้ตั้งหลักถูก มิฉะนั้นจะไม่สามารถหาวิธีการได้ชัดเจน 2) การวางแผนการบริหารจัดการชีวิตด้านการเงิน เป็นการใช้ศาสตร์ของการบริหารจัดการเข้ามาบูรณาการ ให้รู้จักแบ่งเงินออกเป็นส่วนๆ ได้แก่ส่วนเก็บออมเพียงหนึ่งส่วน ส่วนใช้จ่ายก็เพียงหนึ่งส่วน สำหรับส่วนลงทุนนั้นมีสองส่วน การลงทุนทำให้ทรัพย์สินเพิ่มขึ้นแสดงถึงความมั่งคั่ง 3) การวางแผนอนาคต เป็นการมองเห็นความจริงที่จะปรากฏในกาลข้างหน้าแล้ววางแผนการเงินไว้สำหรับช่วงอายุนั้น ๆ เริ่มต้นจากเริ่มต้นครอบครัว ขยายครอบครัว แยกย้ายครอบครัวและเข้าสู่วัยชรา การวางแผนสำหรับอนาคตนี้เป็นเรื่องของการออมและลงทุน เป็นหลักประกันว่าสามารถมีเงินใช้จ่ายในแต่ละช่วงชีวิต ในการวางแผนอนาคตนี้ต้องอาศัยกัลยาณมิตรและความรอบคอบให้มาก 4) การจัดทำแผนติดตามประเมินผล เป็นการตรวจสอบแผนที่วางไว้ทั้งในด้านการใช้จ่าย การลงทุนและการออม เพื่อให้เห็นกระบวนการในการวางแผนการเงินที่ชัดเจนทั้งที่เป็นไปตามเป้าหมายและที่ไม่

¹⁶⁷²พระมีชัย สมพรไพลิน, “การวิเคราะห์หลักธรรมในเนมิราชชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2554), บทคัดย่อ.

เป็นไปตามเป้าหมาย ในกรณีนี้ให้ใช้หลักสมบัติ 4 และวิบัติ 4 มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินกระบวนการ 5) คุณสมบัติผู้วางแผนและผู้ดำเนินการตามแผนการเงิน เป็นศักยภาพของผู้ที่จะวางแผนทางการเงิน ได้แก่ ความเป็นผู้ฉลาดในธุรกิจทุกด้าน (สี่สละเมระ) ความเป็นผู้ฉลาดเกี่ยวกับคน (ปรีศเมระ) ความเป็นผู้ฉลาดในการใช้เครื่องมือ (สัมมาปาสะ) และความเป็นผู้ฉลาดในมนุษย์สัมพันธ์ (วาชเปยยะ) จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยสามารถนำไปสู่การสร้างแนวคิดทฤษฎีรูปแบบการบูรณาการวางแผนทางการเงินแนวพุทธได้ ดังนี้ ถ้าหากใช้จ่ายลงทุน และเก็บออมตามสัดส่วนของเงินที่มีอย่างเหมาะสมโดยมีความพอประมาณเป็นเกณฑ์ตัดสินจะทำให้การวางแผนทางการเงินมีประสิทธิภาพสมควร ทำให้ชีวิตมีความมั่งคั่งและเป็นสุข โดยได้สร้างเป็นรูปแบบ “MCIS Model” M คือ ความรู้ประมาณในการวางแผน C คือ การบริโภค I คือ การลงทุน และ S คือ การเก็บออม¹⁶⁷³

ภานุพล ญา ได้ทำการวิจัยเรื่องทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านการเปรียบเทียบทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ อาชีพต่างกัน มีทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา ที่ต่างกัน มีทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ปัญหาเกี่ยวกับทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การให้การช่วยเหลือไม่ทั่วถึง ไม่เท่าเทียมกัน คณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ส่งเสริมด้านการศึกษายังไม่เพียงพอ เด็กและเยาวชนในหมู่บ้าน ไม่มีอุปกรณ์กีฬา ขาดการสนับสนุนสตรี และเด็กในหมู่บ้าน การบริการไม่รวดเร็ว เพราะผู้ไปติดต่อไม่รู้วิธีดำเนินการ ไม่สนใจชาวบ้าน ขาดคนที่มาทำงานเพื่อชาวบ้าน และหมู่บ้านจริงๆ เข้าไม่ถึงปัญหา ใช้งบประมาณไม่ตรงกับความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การทำงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการสานต่อ ลำช้า ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วน ตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ควรที่จะช่วยให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันส่งเสริมด้านการศึกษาให้เพียงพอและทั่วถึง สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาประจำหมู่บ้านเพื่อเด็กๆจะได้ใช้ออกกำลังกาย หากิจกรรมให้เด็กๆ ทำเพื่อจะได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ห่างไกลจากยาเสพติด รวมถึงสนับสนุนให้สตรีและเด็กมีงานทำหรืออาชีพเสริม ควรจัดระเบียบการดำเนินการให้เป็นระเบียบและให้คำแนะนำแก่ประชาชนในตำบลให้มากขึ้นเพื่อความสะดวกแก่ทุก ๆ ฝ่าย อยากให้คลุกคลีกับชาวบ้านควรเลือกคนที่ทำงานเพื่อชาวบ้านและหมู่บ้านจริงๆ ควรเข้าไปรับรู้ปัญหาจริงๆ จากชาวบ้านเสียก่อนแล้วค่อยใช้งบประมาณนั้นให้ตรงตามความเป็นจริง คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติต่อบุคคลทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ทำงานให้

¹⁶⁷³ พัชรา ตันตยธรรม, “การวางแผนทางการเงินแนวพุทธ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตร ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

ต่อเนื่อง และควรสานต่องานเพื่อให้เสร็จสิ้นลุล่วงได้อย่างรวดเร็วไม่ค้างค้ำ และเลือกคนที่ไม่เห็นแก่พวกพ้อง เห็นแก่ญาติมิตรไม่เห็นแก่หน้าใคร เข้ามาทำงาน¹⁶⁷⁴

วิชาภา เมธีวรฉัตร ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาโรงเรียนสิริวงศวิทยา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษายืนยันว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 89.69 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 90.85 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.24 และมีตำแหน่งส่วนใหญ่ เป็นนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.58 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนสิริวงศวิทยา จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนสิริวงศวิทยา จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน แนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนสิริวงศวิทยา จังหวัดนครสวรรค์ บุคลากรต้องยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ ผลก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และตัวบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต¹⁶⁷⁵

สุนีย์ นิ่มเฮง ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารตามหลักการบริหารเชิงพุทธ ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแนวคิดการบริหารเชิงพุทธในภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ทั้งทางด้านประโยชน์ต่อสถานศึกษาและหน่วยงาน ด้านประโยชน์ต่อบุคลากรในหน่วยงานและด้านประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด การบริหารงานโดยใช้หลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักกัลยาณมิตรตา ความเป็นมิตร โยนิโสมนสิการ การคิดใคร่ครวญ ธรรมอันทำให้งาม การมีความอดทนอดกลั้น และความสงบเสถียร เป็นต้น ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และทำให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพเกิดผลดีแก่องค์กร และการนำหลักการบริหารเชิงพุทธมาบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา คือ การปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร โดยใช้หลักการบริหารเชิงพุทธใน 3 ด้าน ได้แก่ หลักการบริหารด้านการครองตน หลักการบริหารด้านการครองคน และหลักการบริหารด้านการครองงาน ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแนวคิดการ

¹⁶⁷⁴ ภาณุพล ญา, “ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁶⁷⁵ วิชาภา เมธีวรฉัตร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาโรงเรียนสิริวงศวิทยา จังหวัดนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

บริหารเชิงพุทธ และการนำหลักการบริหารเชิงพุทธมาบูรณาการในสถานศึกษา พบว่าทั้งเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีทัศนคติไม่แตกต่างกันในทุกตัวแปร¹⁶⁷⁶

สุมาลี สุขอร่าม ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้พุทธจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทแฟรี่แลนด์สรรพสินค้าจำกัด นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ในการประกอบธุรกิจควรมีหลักในการดำเนินธุรกิจและจริยธรรมธุรกิจเป็นหลักกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมทุกๆ อาชีพ โดยเฉพาะในวงการธุรกิจก็สามารถนำมาใช้ประกอบในการดำเนินธุรกิจได้ ความสำเร็จของธุรกิจต้องมีควบคู่กันไปทั้งด้านกำไรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งปวง ทั้งนี้ต้องมีปริมาณที่พอเหมาะทั้งสองด้าน ไม่น่ามากเกินไปหรือน้อยเกินไป เช่น ปัญหาการเอารัดเอาเปรียบ ปัญหาผลกระทบระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จึงเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจริยธรรมเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ 2) พุทธจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ขึ้นพื้นฐาน ได้แก่ เบญจศีลเบญจธรรม ชั้นกลาง กุศลกรรมบถ และชั้นสูง อริยมรรค โดยมีหลักการพัฒนาธุรกิจ คือ หลักทฤษฎีธรรมมีกัตตะ 4 โภควิภาคธรรม 4 สุขของคฤหัสถ์ 4 สังคหวัตถุ 4 กุลจิรัฏฐิติธรรม 4 ปาปนิกังคะ 3 และอริยทรัพย์ 7 ส่วนข้อห้ามในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ อบายมุข 6 และมิจฉาณิชา 5 ดังที่กล่าวมานี้ เป็นต้น 3) บริษัท แฟรี่แลนด์สรรพสินค้า จำกัด ได้ประยุกต์ใช้พุทธจริยธรรมในการประกอบธุรกิจโดยการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมให้ประพฤติตามหลักพุทธจริยธรรม ละเว้นอบายมุข และมิจฉาณิชา ทำให้พนักงานเกิดความรักในองค์กร ขณะเดียวกันก็ได้บริการแก่ลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบทำให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ที่สำคัญบริษัทได้ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือจรรโลงสังคมด้วยการร่วมมือกับชุมชนสร้างสรรค์สังคมรักษาสิ่งแวดล้อม และจัดโครงการปฏิบัติธรรมสำหรับบุคคลทั่วไป เป็นการคืนกำไรให้กับสังคมด้วย¹⁶⁷⁷

สุริย์พร แซ่เอี้ยบ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมจากนิทานชาดกที่ปรากฏในภาพจิตรกรรม พระวิหารหลวง วัดสุทัศนเทพวราราม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ที่พระวิหารหลวง วัดสุทัศนเทพวราราม มีนิทานชาดกที่ปรากฏในภาพจิตรกรรมจำนวน 32 เรื่อง ดังนี้ 1) เทวธัมมชาดก 2) นพปानชาดก 3) กุลาวกชาดก 4) โลสกชาดก 5) วานรินทชาดก 6) พิพาวคชาดก 7) นตาสนชาดก 8) กากชาดก 9) สิงคาลชาดก 10) สุกรชาดก 11) คุณชาดก 12) ทริวาหนชาดก 13) มินธาดูราชชาดก 14) สุวณณกัถกกุฏชาดก 15) อุลูกชาดก 16) กากวตีชาดก 17) ชัมพูกชาดก 18) พาวรุชาดก 19) สุตันธิชาดก 20) มิตตวินทุกชาดก 21) ลภูกิกชาดก 22) ทัพภปุพผชาดก 23) สังขชาดก 24) ฆตปณิตชาดก 25) สุปปารกชาดก 26) สมุททวาณิชชาดก 27) ชวนหังสชาดก 28) ปณชกรนาคราชชาดก 29) กิงจันทชาดก 30) กุณาลชาดก 31) มหาชนกชาดก 32) มโหศชชาดก นิทานชาดกเหล่านี้มีหลักธรรมต่างๆ สอดแทรกอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดหลักธรรมเป็น 19) หลักธรรม อาทิ หลักไตรสิกขา หลักมรุตสาธรรม 4 สัปปริสธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 โลกธรรม 8 และอุปกิเลส 16 เป็นต้น และเมื่อถึงตอนจบของนิทานชาดกจะปรากฏการ

¹⁶⁷⁶ สุณีย์ นุ่มเฮ้ง, “ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารตามหลักการบริหารเชิงพุทธ” สารนิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554, บทคัดย่อ.

¹⁶⁷⁷ สุมาลี สุขอร่าม, “การประยุกต์ใช้พุทธจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทแฟรี่แลนด์สรรพสินค้าจำกัด นครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

ประกาศสั่งจะของพระพุทธเจ้า นั่นคือการแสดงอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา จนทำให้ผู้ที่ได้ฟังนิทานชาดกในขณะนั้น ได้บรรลุธรรมต่างๆ ตั้งแต่พระโศดบันจนจนถึงพระอรหันต์ แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมต่างๆ เหล่านี้ สามารถพัฒนากระตือรือร้นจิตใจของบุคคลให้ก้าวออกจากโลกีย์บรรลุถึงโลกุตระได้ นอกจากนี้หลักธรรมจากนิทานชาดกเหล่านี้ ยังส่งเสริมคุณค่าการดำเนินชีวิตในสังคมไทยในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนไทย หลักธรรมที่พบมีผลต่อสังคมไทยทุกด้าน เช่น ศีล หิริ โอตตปปะ ปัญญา ในอริยทรัพย์ 7 เป็นต้น เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินชีวิตของคนไทย เห็นได้ชัดเจนถึงคุณประโยชน์ของนิทานชาดกที่ปรากฏอยู่ในภาพจิตรกรรมในพระ-วิหารหลวงแห่งนี้ บุคคลสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติตนและดำเนินชีวิต เพื่อให้ตนเองและสังคมมีความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างดียิ่ง จึงควรที่จะได้นำวิทยานิพนธ์นี้เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่สนใจ¹⁶⁷⁸

อรอนงค์ มหามิตร ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดสวัสดิการชุมชนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 ของชุมชนหนองลูกช้าง ตำบลบ้านขาม อำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดสวัสดิการชุมชนบ้านหนองลูกช้าง ได้ดำเนินกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหนองลูกช้าง กลุ่มสัจจะวันละ 1 บาท และ กองทุนหมู่บ้านหนองลูกช้าง การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ในการจัดสวัสดิการชุมชนบ้านหนองลูกช้าง จากการศึกษาในเชิงเอกสารและคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาพบว่า ธรรมะที่เรียกว่าสังคหวัตถุ 4 นั้น เป็นธรรมะที่แสดงให้เห็นถึงการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันให้บรรลุความสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ปิยวาจา การพูดจาไพเราะ 3) อตถจริยา การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ และ 4) สมานัตตตาคความสม่ำเสมอ ผลการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ของการจัดสวัสดิการชุมชนหนองลูกช้าง ได้นำมาใช้ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ ในเรื่องของการให้ (ทาน) เป็นวัตถุประสงค์ที่นำมาร่วมกันลงทุนในการจัดตั้งกลุ่ม การใช้คำพูดที่ไพเราะมีประโยชน์ (ปิยวาจา) การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ (อตถจริยา) และความสม่ำเสมอ (สมานัตตต) ซึ่งผลการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ทำให้การจัดสวัสดิการชุมชนหนองลูกช้าง ช่วยเหลือชาวบ้านในการหาเลี้ยงชีพได้ ถือเป็นภาระบรรเทาความเดือดร้อนของชาวบ้านได้เป็นอย่างดี ทำให้มีทุนทรัพย์ในการเลี้ยงชีพ และมีเงินออมทรัพย์สะสม การจัดสวัสดิการชุมชนจึงเป็นการสร้างหลักประกันชีวิตที่ดีให้กับชาวบ้านถือเป็นภูมิปัญญาที่ทุกคนได้ร่วมกันดำเนินการจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี¹⁶⁷⁹

เอี่ยมอร ชลวร ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ในกระบวนการจัดการความรู้มีหลักในการพยายามนำเอาความรู้ที่ฝังลึกในคนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้จะมีหลากหลายวิธีการ แต่กระนั้นก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า

¹⁶⁷⁸ สุริย์พร แซ่เอี้ยบ, “การศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมจากนิทานชาดกที่ปรากฏใน ภาพจิตรกรรมพระวิหารหลวง วัดสุทัศน์เทพวราราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁶⁷⁹ อรอนงค์ มหามิตร, “การจัดสวัสดิการชุมชนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 ของชุมชนหนองลูกช้าง ตำบลบ้านขาม อำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

กระบวนการจัดการความรู้มักมีข้อจำกัดจากหลายเหตุปัจจัยซึ่งอาจทำให้กระบวนการจัดการความรู้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในขณะที่เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นจะเห็นว่ามีกรอบองค์ความรู้ผ่านกาลเวลาที่ยาวนานร่วม 2,600 ปี ซึ่งนับว่ายาวนานมากแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมากจึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปรัชญา แนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยผู้วิจัยเห็นว่า หลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ 4 หมวดคือ 1) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน 2) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายในด้วยหลักสาราณียธรรม 3) กระบวนการจัดการสังคีตหรือทรงพระธรรมและพระวินัยให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ 4) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่ การมีพระวินัยและระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์ จากองค์ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำพุทธธรรม ทั้ง 4 หมวดเข้ามาประยุกต์สร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการผู้วิจัยเริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของอิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ที่เรียกว่า เซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดหลักของการปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 แบบด้วยกันคือ 1) การขัดเกลาทางสังคม (socialization) 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) 3) การผสมผสานความรู้ (Combination) 4) การผนึกความรู้ในตน (Internalization) เป็นพลวัต ที่มีการหมุนในลักษณะที่เป็นเกลียว (spiral) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่รู้จบ แล้วนำหลักพุทธธรรม 4 หมวดข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน ซึ่งได้เสนอเป็นแบบจำลองใหม่ หลังจากนั้นได้นำแบบจำลองดังกล่าวมาทำการตรวจสอบองค์ความรู้ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group) สรุปผลว่าได้แบบจำลองการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการที่พร้อมนำไปใช้งานได้ในองค์กรทั่วไป¹⁶⁸⁰

พระชินธิ ชินวโร (เพชรพิทักษ์) ได้ทำการวิจัยเรื่องบำเพ็ญศีลบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาทกรณีศึกษาพระภิกษุที่ตตชาดก ผลการวิจัยพบว่า 1) ศีลเป็นหลักประพจน์ทางกาย วาจา และการเลี้ยงชีพสุจริต โดยมีเจตนาเป็นเครื่อง ประพจน์ที่ทำห้วงเว้นจากทุจริต เพื่ออบรมจิตใจให้ตั้งอยู่ในกุศลธรรมทั้งหลาย ศีลเมื่อประพจน์ปฏิบัติถูกต้องตรงตามหลักการทั้งหลาย สภาพจิตใจก็จะใสสะอาดจากคัมภีร์ทั้งหลาย ประโยชน์ที่ได้จากศีลคือการควบคุมความประพฤติ ป้องกันไม่ให้ตกไปสู่ความชั่ว ใจสงบจากกิเลสเป็นสมาธิ มีปัญญาที่เกื้อหนุนแก่การกำจัดอวิชชา และเป็นบาทฐานแห่งความบริสุทธิ์หลุดพ้น ดังนั้นจึงควรนำศีลมาเป็นหลักในการประพจน์ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความไม่ประมาท 2) ศีลบารมี คือการบำเพ็ญศีลให้ยิ่งยวดขึ้นไปอีกศีลบารมี ในพระไตรปิฎก ได้ให้ความหมายหนึ่งคือ เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติธรรม อีกความหมายหนึ่งคือ เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดคือหมกคิเลสเป็นพระอรหันต์ ลำดับขั้นของบารมีคือ บารมี อุปปบารมี และปรมัตถบารมีระยะเวลาในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ เมื่อเริ่มต้นได้รับการพยากรณ์จากพระพุทธเจ้าพระองค์ก่อน คือ สี่อสงไขยแสนกัป ความเต็มเปี่ยมของบารมีนั้น ยังมีขอบเขตในแต่ละการบรรลุธรรมด้วย กล่าวคือพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจะต้องมีความเต็มเปี่ยมของบารมีในขอบเขตที่มากกว่าพระปัจเจกพุทธเจ้าและลดหลั่นลงมาตามลำดับจนถึงระดับอริยบุคคลคือ พระโสดาบัน 3) พระภิกษุที่ได้บำเพ็ญบารมีซึ่งเป็นของพุทธการกธรรม เป็นธรรมที่ทำให้เป็นพระพุทธเจ้า โดยจะต้องบำเพ็ญศีลให้มั่นคงดูจามริที่่ต้องรักษาขนหางของตน และต้องบำเพ็ญศีลในภูมิ

¹⁶⁸⁰ เอี่ยมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

ทั้ง 4 อัน ได้แก่ ปาฏิโมกขสังวรศีล, อินทริยสังวรศีล, อาชีวะสังวรศีล, และปัจเจกเวกขณศีลให้สมบูรณ์อีกด้วย โดยหากเมื่อพิจารณาตามสิ่งที่พระภิกษุทัตได้ประกาศที่จะสละได้แก่ ผีวักดี หนังกดี เอ็นกดี กระจุกกดี ซึ่งเป็นอวัยวะแล้ว ลำดับขั้นของการบำเพ็ญศีลบารมีของพระภิกษุทัต จึงเป็นศีลอุปบารมี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปเกิดในสวรรค์ ศีลนั้นยังเป็นเครื่องบ่มโพธิญาณ เพื่อให้บรรลุถึงพระสัมมาสัมโพธิญาณ ประโยชน์และคุณค่าของการรักษาศีลของพระภิกษุทัตนั้น เป็นธรรมที่จะต้องบำเพ็ญเพียรบรรลุประสัมมาสัมโพธิญาณทำให้เกิดการอุบัติขึ้นของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่มีนามว่าโคตม ศีลบารมีในภุริทัตชาดกนั้น ไม่ว่าจะเป็นหลักไตรสิกขา หลักอริยทรัพย์ เป็นต้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยได้ทุกเมื่อ ไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ทุกด้าน ล้วนแล้วแต่มีศีลเป็นพื้นฐานทั้งสิ้น จึงทำให้เกิดมีหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยได้ เพราะถ้าสังคมใดขาดศีลแล้วย่อมหาความสงบสุขได้ยาก¹⁶⁸¹

พระทศพล พรหมมินทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในชาดก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของพระโพธิสัตว์ในการนำพาตนเองให้ตั้งตนอยู่ในศีลธรรมที่ดีจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น และอบรมสั่งสอนผู้อื่นให้เป็นคนดี มีความสามารถในการนำพาผู้อื่นให้รอดพ้นจากอันตราย พร้อมทั้งสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความสามารถในการปกครองหมู่คณะให้เกิดความสงบร่มเย็น มีความสุขทั้งทางโลกและทางธรรม ผู้นำจะมีภาวะที่ดีได้นั้นจะต้องมีคุณธรรมที่ดีในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยยึดหลักธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประเภทผู้นำในชาดกมี 6 ประเภทด้วยกัน คือ 1) ผู้นำแบบพ่อพระ เป็นศูนย์กลางแห่งความรักและความศรัทธา 2) ผู้นำแบบอัคราธิปไตย หรือ แบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย 4) ผู้นำแบบปีศาจ 5) ผู้นำที่ยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน 6) ผู้นำแบบจงใจ ลักษณะผู้นำในชาดกที่ค้นพบ คือ 1) ผู้นำที่มีคุณธรรม เช่น มีความมานะอดทน มีวาจาดีจะมีความเคียดชังกล้าหาญในการตัดสินใจ เอาใจใส่ต่องานของตน มีความยุติธรรม มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้มีพระคุณ เป็นผู้เสียสละ รู้จักสามัคคีปรองดอง มีความรอบคอบไม่ประมาทหนักแน่นมีเหตุผล 2) ผู้นำที่ขาดคุณธรรม เช่น มีความอกตัญญู ผูกใจพยาบาทผู้อื่น เป็นคนที่มีจิตใจโลเล ลุ่มหลงในกามคุณ สร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น ไม่รู้จักประมาณตน มีจิตใจที่โหดร้าย ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ คุณสมบัติของผู้นำในชาดกมีอยู่ 2 ข้อใหญ่ ๆ คือ 1) คุณสมบัติทางด้านกายภาพ เช่น มีพลังกำลังมีร่างกายที่แข็งแรง มีหน้าตาดี 2) คุณสมบัติทางด้านจิตใจ อารมณ์ และความคิด จากการวิจัยพบว่า ต้องมีการมอง การไกล มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นเหตุการณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น รู้จักคบมิตรเข้าหาผู้รู้ที่สำคัญคุณสมบัติ ผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยหลักธรรมต่าง ๆ หลักธรรมที่เกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนาดังที่ปรากฏในชาดกคือ ทศพิธราชธรรม สัปบุริสธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 อธิปไตย 4 พรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรม ละเว้นจากอกติ 4¹⁶⁸²

¹⁶⁸¹พระชินาธิ ชินวโร (เพชรพิทักษ์), “บำเพ็ญศีลบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาทกรณีศึกษาพระภิกษุทัตชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), บทคัดย่อ.

¹⁶⁸²พระทศพล พรหมมินทร์, “แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในชาดก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555, บทคัดย่อ)

กอบชัย รัฐอุบล ได้ทำการวิจัยเรื่องวรรณศิลป์และอุดมการณ์ของตัวละครในมหาเวศสันดรชาดก ล้านวนอีสาน ผลการวิจัยด้านอุดมการณ์ของตัวละคร พบว่ามีอุดมการณ์ที่ถูกนำเสนอผ่านตัวละครใน 4 ลักษณะ คือ 1) อุดมการณ์สูงสุด หรืออุดมการณ์กระแสหลักของเรื่อง ถูกนำเสนอผ่านตัวละครพระเวศสันดร อุดมการณ์ดังกล่าวคืออุดมการณ์แห่งความหลุดพ้น 2) อุดมการณ์ความรัก ประกอบด้วยความรักในสองสถานะ คือ สถานะที่หนึ่ง ความรักระหว่างบิดามารดากับบุตร ได้แก่ ความรักที่พระเจ้าศงชัย พระนางผุสดีมอบให้แก่พระเวศสันดร และความรักที่พระเวศสันดรมอบให้สองกุมารสถานะที่สอง ความรักแบบสามีภรรยา ได้แก่ ความรักที่พระเวศสันดรมีต่อพระนางมัทรี และความรักที่พราหมณ์เฒ่าชูชกมีต่อนางอมิตตดา 3) อุดมการณ์ทางชนชั้น นำเสนอผ่านพระเจ้าศงชัย ที่เป็นชนชั้นกษัตริย์แบบธรรมราชา ซึ่งเป็นกษัตริย์ตามคติทางพระพุทธศาสนา และอุดมการณ์ทางชนชั้นของพระเวศสันดรที่ทำหน้าที่กษัตริย์ควบคู่ไปกับการเป็นพระโพธิสัตว์ และ 4) อุดมการณ์ทางเพศถูกนำเสนอในหลายสถานะ เช่น พระเวศสันดรในฐานะปิตาธิปไตย นางอมิตตดา ในฐานะของความเป็นมาตาธิปไตย รวมถึง พราหมณ์เฒ่าชูชก ในฐานะของการถูกกดทอนความเป็นชายตลอดจนพระนางมัทรีในฐานะของความเป็นสตรีตามขนบในวัฒนธรรมอีสาน การนำเสนอภาพอุดมการณ์ผ่านตัวละครและเนื้อหาของวรรณกรรมโบราณ ที่ประกอบสร้างขึ้นเป็นสำนวนใหม่ แสดงให้เห็นว่า ในทุกยุคทุกสมัยจำเป็นจะต้องมีอุดมการณ์ร่วมและอุดมการณ์ที่แตกต่างที่ได้รับการนำเสนอผ่านตัวละคร แต่อย่างไรก็ตามการให้คุณค่าเชิงลบและเชิงบวกต่อการกระทำต่างๆ ของตัวละครแต่ละตัวเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับวาทกรรมที่อยู่ในสังคมที่กลายเป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการกระทำของตัวละครและผู้คนในสังคมด้วยเช่นกัน¹⁶⁸³

ชยพล เพชรพิมล ได้ทำการวิจัยเรื่องทฤษฎีบาร์มี ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของทฤษฎีบาร์มีนั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบำเพ็ญสังฆบารมี 2) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) ความมีส่วนร่วม 5) ความเอื้ออาทร และ 6) ความอดทน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทฤษฎีบาร์มีเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อมซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทนกับองค์ประกอบด้านทักษะการสร้างบารมีของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย การบำเพ็ญสังฆบารมีและความเที่ยงธรรมโปร่งใส และทฤษฎีบาร์มีเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมีความเหมาะสมเชิงทฤษฎีมีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์¹⁶⁸⁴

ปิยะบุตร รักษ์วงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ราชดำเนิน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ด้านปิยะวาจาและด้านสมานัตตดา

¹⁶⁸³ กอบชัย รัฐอุบล, “วรรณศิลป์และอุดมการณ์ของตัวละครในมหาเวศสันดรชาดก ล้านวนอีสาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2556), บทคัดย่อ.

¹⁶⁸⁴ ชยพล เพชรพิมล, “ทฤษฎีบาร์มี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

รองลงมาได้แก่ ด้านอัตถจริยา ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ด้านทาน 2) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง/หน้าที่ การฝึกอบรม และการร่วมทำกิจกรรมเพื่อชุมชน/สังคม เมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวม ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี คือ 1) ด้านทาน ผู้บริหารควรสอนงานหรือแนะนำให้บุคลากรที่ขาดความรู้และประสบการณ์ ตามโอกาสสมควร 2) ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่มีประโยชน์ มีเหตุผล และกล่าวถูกกาลเทศะ ควรกล่าวยกย่อง หรือชมเชย บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและด้วยความยินดีเสมอ 3) ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรร่วมช่วยแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจ และกระตือรือร้น ผู้บริหารควรมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค 4) ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรวางตนเสมอต้นเสมอปลาย กับบุคลากรทุกคน ผู้บริหารควรปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสมกับบทบาทของผู้นำ¹⁶⁸⁵

พระมหาธีระ ขนดิษฐ์ (รอดประพัฒน์) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาขันติบารมีของพระโพธิสัตว์ที่ปรากฏในชาดก ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดเรื่องบารมีและชาดกในพระพุทธศาสนา กล่าวตามความหมายระหว่างบารมีและชาดก คำว่าบารมี คือ การบำเพ็ญสะสมบุญเมื่อครั้งเป็นพระโพธิสัตว์ ส่วนชาดกเป็นเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ โดยการบำเพ็ญบารมีก็มีความแตกต่างกันออกไปและประเภทที่ได้รับก็มีความแตกต่างกันด้วย เพราะโดยความสำคัญของชาดก คือ เพื่อใช้สอนธรรมะ เพื่อศึกษาธรรมะด้วยความสนุกสนานเพลิดเพลิน เพื่อแก้ความสงสัยของพุทธศาสนิกชน มี 2 ประเภท คือ ชาดกในนิบาตกับชาดกนอกนิบาต และชาดกทุกเรื่องจะมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ปรารภเรื่องคือ บทนำ จะกล่าวถึงมูลเหตุหรือที่มาของชาดก (2) อติตินิทาน หรือชาดก หมายถึงเรื่องที่พระพุทธเจ้าตรัสเล่า (3) ประชุมชาดก ประมวลชาดกเป็นเนื้อความตอนสุดท้ายของชาดก กล่าวถึงบุคคลในชาดก ว่าผู้ใดกลับชาติเป็นใครบ้างในปัจจุบันกาล การบำเพ็ญขันติบารมีในพระพุทธศาสนา โดยมีลำดับความเป็นมาของการบำเพ็ญขันติบารมีของโพธิสัตว์ในชาดกที่ยาวนาน ซึ่งโดยความหมายของขันติบารมีคือ ความอดทนต่อ สิ่งต่างๆ และที่สำคัญเป็นเรื่องราวที่ถูกบันทึกไว้ในพระไตรปิฎกทั้งที่ปรากฏในอรรถกถาชาดกการบำเพ็ญขันติบารมีของพระโพธิสัตว์ในชาดกนั้นสอนให้บุคคลในปัจจุบันได้เห็นคุณค่าและประโยชน์ที่จะได้รับจากการบำเพ็ญขันติบารมี ลำดับเรื่องราวการบำเพ็ญขันติบารมีของ พระโพธิสัตว์ในชาดก มี 2 ประเภท คือ (1) อนิยตโพธิสัตว์และ (2) นิยตโพธิสัตว์ ในส่วนของระดับขันติบารมีของพระโพธิสัตว์ในชาดกที่แตกต่างกัน คือ ขันติบารมีขั้นต้น ขันติอุปบารมีขั้น และขันติบารมีขั้นสูงสุด ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติเพื่อเข้าถึงขันติบารมีของพระโพธิสัตว์ในชาดก อันจะมีคุณค่าของขันติบารมีช่วยจัดโทษะ การดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง มีอำนาจและวาสนาคือเป็นที่นับถือทางสังคม แต่ในความเป็นจริงแล้ว จุดมุ่งหมายของพระโพธิสัตว์ต่อการบำเพ็ญบารมีก็เพื่อสะสมบุญบารมีเพื่อเป็นพระพุทธเจ้า แต่ปลุชนั้นก็สะสมไว้เพื่อให้ตนเองได้รับความสุข ความเจริญในการพัฒนาและดำเนิน

¹⁶⁸⁵ปิยะบุตร รักษ์วงศ์, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ.

ชีวิตของตนเองและผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี การประยุกต์ใช้ขันติธรรมในการพัฒนาชีวิต กล่าวคือ การนำขันติธรรมไปพัฒนาชีวิตสามารถพัฒนาได้ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในด้านจิตใจนั้นจะต้องสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้น ส่วนทางด้านร่างกายจะต้องมีการดูแลรักษาสุขภาพกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลต่อขันติธรรมกับการรักชาติ 5 ในสังคมไทยเพื่อสกัดกั้นการล่องละเมิดศีล 5 สำหรับการประยุกต์หลักขันติธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวัน คือ การพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกวันๆ แก่ร่างกายและจิตใจของเราไม่ให้อ่อนแอ เพราะโทษแห่งการขาดขันติธรรมนั้นสร้างความเดือดร้อนและเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่น เช่น ความโทสะ ทำให้ทำร้ายร่างกายของผู้อื่นได้ เป็นต้น เมื่อสามารถบำเพ็ญขันติธรรมได้แล้วก็จะได้รับประโยชน์ของขันติ 6 ประการกล่าว คือ (1) ทำให้เป็นคนหนักแน่น ไม่อ่อนแอ ไม่ท้อถอย กล้าเผชิญชีวิตทุกชนิดได้ (2) ทำให้บุคคลมีมารยาทที่ดีงาม ไม่วุ่นวาย มักโกรธ (3) ความอดทนช่วยพัฒนาคนให้เป็นบัณฑิต เป็นคนมีเสน่ห์น่ารัก (4) ความอดทนเป็น บ่อเกิดของศีล สมาธิ และปัญญา (5) ความอดทนเป็นเครื่องมือตัดต้นเหตุของความชั่วทั้งหลาย และ (6) ความอดทนช่วยให้บุคคลประพฤติพรหมจรรย์บรรลุธรรมได้รวดเร็ว ดังเช่นที่ได้ปรากฏการบำเพ็ญขันติธรรมในชาคกของพระโพธิสัตว์ ผู้ปรารถนาที่จะเป็นพระพุทธเจ้าในอนาคต¹⁶⁸⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

โจรี่ (Jory) ได้ทำการวิจัยเรื่องประวัติของการเทศน์มหาชาติและการมีส่วนช่วยสนับสนุนของการเทศน์มหาชาติต่อวัฒนธรรมการเมืองไทย ผลการวิจัยพบว่า จากการที่ได้พิจารณาบททวนเวสสันดรชาดกหรือที่คนไทยรู้จักกันโดยทั่วไปว่า “มหาชาติ” นั้นเห็นได้ชัดว่ามหาชาติได้รับความนิยมในหมู่คนไทยเนื่องจากว่ามีลักษณะที่แตกต่างจากคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาอื่นมากเพราะถูกเขียนขึ้นสำหรับวัตถุประสงค์เพื่อการเทศน์ให้เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังโดยเฉพาะ การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าถึงประวัติของการเทศน์มหาชาติในหมู่คนไทยที่ได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนานิกายเถรวาท ทั้งนี้บันทึกทางประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเวสสันดรชาดกได้รับความนิยมทั้งชนชั้นปกครองและผู้ถูกปกครองชาวไทยมานาน มีความนิยมการเทศน์มหาชาติในผู้ปกครองของไทยโดยเฉพาะ ในช่วงระยะเวลาของการรวมกลุ่มทางการเมือง ซึ่งเด่นชัดที่สุดในช่วงระยะเวลาหลังการฟื้นฟูของราชอาณาจักรไทยที่ล่มสลายไปเพราะการรุกรานของพม่าในปี ค.ศ. 1767 จึงชี้ให้เห็นว่าความคิดที่มีอยู่ในเวสสันดรชาดกมีบทบาทในการสร้างราชอาณาจักรไทย การวิจัยพิสูจน์ให้เห็นว่าเหตุผลที่เวสสันดรชาดกได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองไทยเพราะเป็นตัวอย่างอธิบายรูปแบบของแนวคิดเกี่ยวกับการเล่าเรื่องทางศาสนาในด้านอำนาจและระเบียบทางสังคมที่กำหนดไว้เป็นหัวใจของวัฒนธรรมการเมืองไทยก่อนยุคสมัยใหม่ กองทุนการศึกษาไทยและตะวันตกทั้งสองได้พิจารณาให้เห็นถึงเวสสันดรชาดกและจำพวกชาดกโดยทั่วไป อย่างเช่น คดิชน คำอุปมาทางศาสนา และตำนาน เป็นต้น สำหรับทัศนะของนักวิชาการเชิงพุทธตะวันตกนั้นชาดกทั้งหลายเป็นเรื่องที่ไม่มีเหตุผลเป็นรูปแบบซึ่งมีสิ่งที่เจือปนในภายหลังต่างจากรูปแบบก่อนหน้าที่บริสุทธิ์ไม่มีสิ่งเจือปน การเทศน์มหาชาติยังคงถูกจัดให้มีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีในวัดทั่วประเทศไทยแม้ว่าความนิยมในพิธีกรรมที่มีมานานจะเริ่มเสื่อมถอย แต่ถึงอย่างไรก็ตามแม้มีการเสื่อมถอยลงเค้าเงื่อนของอิทธิพลก็

¹⁶⁸⁶ พระมหาธีระ ขนฺติโร (รอดประพัฒน์), “การศึกษาขันติธรรมของพระโพธิสัตว์ที่ปรากฏในชาดก” (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ.

ยังเห็นได้ชัดว่า เป็นสิ่งที่รู้จักกันในสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองร่วมสมัยของไทย อันจะเป็นประจักษ์พยานถึงความเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้งระหว่างการเทศน์มหาชาติและประเทศไทยเกินกว่าเจ็ดศตวรรษที่ผ่านมา¹⁶⁸⁷

เมอร์รี่ (Murry) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำที่นำไปประพฤติปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้น ได้แก่ การคอยดูแลห่วงใย ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็น และมดีที่ประชุมอันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียนได้¹⁶⁸⁸

ฮันเซน (Hansen) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิถีแห่งโลก: ความฉลาดทางคุณธรรมและจริยธรรมเชิงบรรยายตามคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาในประเทศกัมพูชา ผลการวิจัยพบว่า ในจริยธรรมเชิงพุทธนั้นมีการอธิบายในลักษณะที่ช่วยทำให้คนแต่ละคนนั้นบรรลุถึงความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบได้ โดยที่เน้นการปฏิบัติตนเองให้มีความกรุณา ความเมตตาที่เปี่ยมด้วยความรัก และอุเบกขา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์จริยธรรมผ่านทางภาษาพื้นเมืองหรือภาษาที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งวิเคราะห์จากวรรณกรรมหรือตำราเรียน และพบว่า มีการเสนอวิสัยทัศน์ของพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทเกี่ยวกับวิธีการดำเนินชีวิตในโลกให้ปราศจากความเสียหายในด้านต่างๆ¹⁶⁸⁹

ชานนอน (Shannon) ได้ทำการวิจัยเรื่องพุทธศาสนาและรัฐในภูมิภาคเอเชีย: การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางประวัติศาสตร์ระหว่างพระสงฆ์กับการเมืองในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ผลการวิจัยพบว่า ในประเทศไทยนั้นพระพุทธศาสนาได้อยู่เคียงคู่กับรัฐมาอย่างยาวนานแล้วและยังคงเป็นสถาบันที่มีความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้พระพุทธศาสนาเองก็เริ่มลดน้อยถอยกำลังลงในช่วงไม่กี่ศตวรรษที่ผ่านมา ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นก็เช่นเดียวกัน อนึ่งในรัฐธรรมนูญของประเทศไทยไม่ได้ระบุพระพุทธศาสนาไว้เป็นศาสนาประจำชาติ แต่ได้ระบุไว้ว่าพระมหากษัตริย์จะต้องเป็นพุทธมามกะและเป็นเอกอัครศาสนูปถัมภก ซึ่งกว่า 90% ของคนไทยเป็นชาวพุทธ สำหรับประเทศญี่ปุ่นนั้นเนื่องจากที่พ่ายแพ้สงคราม โลกครั้งที่สอง ศาสนาและรัฐจึงได้ถูกแยกออกจากกัน โดยที่ศาสนาชินโตได้ถูกเพิกถอนเสียจากระบบ ฉะนั้นญี่ปุ่นจึงไม่มีศาสนาประจำชาติ (ซึ่งพุทธศาสนานั้นสมัยก่อนเคยได้รับการยอมรับว่าเป็นศาสนาประจำชาติมาแล้ว) แต่อย่างไรเสียก็มีชาวญี่ปุ่นจำนวนไม่น้อยที่ยังคงยึดมั่นที่จะเรียกร้องเพื่อให้ได้ศาสนาประจำชาติของตน ไม่ว่าจะเป็พระพุทธศาสนา ศาสนาชินโต หรือทั้งสองอย่าง ในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาเถรวาทมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญไทยโดยเฉพาะสถาบันพระมหากษัตริย์กันอย่างแนบแน่น นั่นคือพระมหากษัตริย์ไทยเองทรงนำหลักธรรมใน

¹⁶⁸⁷ Patrick Jory, "A history of the thet maha chat and its contribution to a Thai political culture" (Ph.D. thesis of The Australian National University, 1996), 12, accessed October 19, 2012, available from <https://digitalcollections.anu.edu.au/handle/1885/10893>

¹⁶⁸⁸ J.H. Murry, JR., "A study of the moral aspect of leadership in an urban community" (New Orleans: University of New Orleans, 1996), Abstract.

¹⁶⁸⁹ Anne Ruth Hansen, "Ways of the World: Moral Discernment and Narrative Ethics in a Cambodian Buddhist Text" (Cambridge: Harvard University, 1999), Abstract.

พระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการปกครอง เพื่อให้การปกครองของพระมหากษัตริย์เองอยู่บนพื้นฐานแห่งความชอบธรรมทั้งทางด้านศีลธรรมและกฎหมาย ฝ่ายพระสงฆ์ก็จะสอนธรรมให้กับประชาชนเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดความสงบสุขในสังคม ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขการได้รับความคุ้มครองและการสนับสนุนของพระมหากษัตริย์ด้วย แต่อย่างไรก็ตามภายหลังประเทศไทยเองมีความจำเป็นต้องควบคุมคณะสงฆ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ประเทศไทยเข้าสู่ยุคสมัยใหม่กล่าวคือในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 19 ซึ่งได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับคณะสงฆ์ รวมถึงได้มีการก่อตั้งนิคมธรรมยุติกขึ้นมา โดยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 เมื่อครั้งยังทรงผนวชเป็นภิกษุ ในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 ก่อนที่พระองค์จะทรงลาสิกขามาครองราชย์สมบัติ ซึ่งในประเทศไทยญี่ปุ่นก็มีลักษณะคล้ายๆกัน ต่างแต่ประเทศญี่ปุ่นเป็นพระพุทธศาสนาแบบมหายานเท่านั้น¹⁶⁹⁰

เคลย์ตัน (Clayton) ได้ทำการวิจัยเรื่องจริยธรรมในศึกษาสมุจจัย (Siksamuccaya) : ศีลธรรมพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายาน เพื่อพิจารณาจริยธรรมของท่านสันติเทวะ (Santideva) นักคิดชาวอินเดียที่นับถือพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายานในคริสต์ศตวรรษที่ 17 ผ่านทางผลงานของท่านที่ชื่อว่า “ศึกษาสมุจจัย (คัมภีร์โดยสรุปเกี่ยวกับพระธรรมเทศนา)” การวิจัยครั้งนี้ช่วยขจัดความไม่สมดุลในความรู้ด้านจริยธรรมเชิงพุทธซึ่งจะมุ่งไปตามหลักศีลธรรมจรรยาตามแบบแผนประเพณีในพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทเป็นสำคัญ โดยที่ทำการบรรยายและวิเคราะห์ถึงอภิจริยศาสตร์เพื่อที่จะตอบคำถาม 3 ประการว่า อะไรเป็นทฤษฎีทางจริยธรรมของท่านสันติเทวะ (Santideva) เปรียบเทียบกับการอธิบายลักษณะจริยธรรมเชิงพุทธอื่นๆ ได้ผลเป็นอย่างไร และเป็นทฤษฎีทางจริยธรรมทฤษฎีหนึ่งที่จะสามารถอธิบายถึงแบบแผนประเพณีเกี่ยวกับจริยธรรมเชิงพุทธได้หรือไม่ สำหรับการวิเคราะห์และการแปลความต้นฉบับนั้นการวิจัยครั้งนี้นำเสนอแนวคิดทางด้านจริยธรรมในศึกษาสมุจจัย (Siksamuccaya) ตามแบบอย่างที่มีการอธิบายไว้ในคัมภีร์อรรถกถา ซึ่งเริ่มต้นด้วยคำอธิบายความเข้าใจของท่านสันติเทวะ (Santideva) ที่มีต่อวิธีการบำเพ็ญตนเพื่อจะเป็นพระโพธิสัตว์ อันเป็นอุดมคติด้านจิตวิญญาณทางพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงความเข้าใจของท่านสันติเทวะ (Santideva) ต่อแนวคิดด้านจริยธรรมที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการรักษาภาวจาให้เรียบร้อย (sila) ความเป็นผู้ฉลาด (kusalatva) และบุญ (punya) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อชี้ให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีจริยธรรมเชิงพุทธดังกล่าวที่มีเนื้อหาคล้ายกันกับอย่างอื่นหรือไม่ โดยได้นำผลลัพธ์ของการวิจัยครั้งนี้ไปทำการเปรียบเทียบกับคัมภีร์อรรถกถาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับจริยธรรมเชิงพุทธทั้งหลาย ผู้วิจัยเน้นย้ำถึงคุณลักษณะแนวคิดของท่านสันติเทวะ (Santideva) เหล่านั้นว่าเหมาะสมที่จะนำมาเป็นกรอบของจริยธรรมคุณธรรมโดยทั่วไป จากนั้นจึงทำการปริกษาหาหรือถึงผลกระทบของแบบแผนประเพณีที่เข้ากันไม่ได้ในบางประเด็น ทั้งนี้ผู้วิจัยเองคิดว่าองค์ประกอบในจริยธรรมของท่านสันติเทวะ (Santideva) นั้นมีประโยชน์ ในด้านข้อสรุปของผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยพยายามที่จะแก้ไขรูปแบบของเหตุผลเชิงจริยธรรมที่ขัดแย้งกันซึ่งปรากฏออกมาให้เห็นเหล่านี้ ด้วยความคิดที่ว่า น่าจะมีการนำแนวทางการดำเนินชีวิตของพระโพธิสัตว์มาประยุกต์ปรับเปลี่ยน คือแทนที่จะนำจริยธรรมคุณธรรมตามที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้โดยตรงก็ปรับเปลี่ยนมาเป็นคุณธรรมจริยธรรมแบบผสมผสานเพื่อจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย

¹⁶⁹⁰ John Shannon, “BUDDHISM AND THE STATE IN ASIA : A comparative study of historical relations between the sangha and the politics in Thailand and Japan” (M.A. (Asian Studies), The Faculty of Arts, University of Hong Kong, 1999), Abstract.

ครั้งนี้ด้วยการสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของจริยธรรมเชิงเปรียบเทียบบางอย่างและความพยายามที่จะพัฒนาทฤษฎีจริยธรรมที่ถูกต้องครอบคลุมเพื่ออธิบายแบบแผนประเพณีแบบพุทธได้นั่นเอง¹⁶⁹¹

บุนนารี (Bunnary) ได้ทำการวิจัยเรื่องจริยธรรมในปณิศาชาดก (เรื่องราวอดีตชาติของพระพุทธเจ้าที่หาแหล่งที่มาไม่แน่ชัด) ผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมในพระพุทธศาสนานั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามจารีตประเพณีของชาวเขมร ซึ่งสิ่งดังกล่าวนั้นถูกกำหนดขึ้นโดยพวกนักปราชญ์และนักเขียนที่เขมรชาวเขมรจะมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำจริยธรรมในพระพุทธศาสนาไปเปรียบเทียบกับจริยธรรมในปรัชญาตะวันตกที่มีความคล้ายคลึงกันจำนวน 3 แนวคิดด้วยกัน ซึ่งจริยธรรมทั้งสองซีกโลกนั้นมีความคล้ายคลึงกันในบางประการเท่านั้น แต่ก็มีอีกหลายอย่างที่แตกต่างกัน และที่ว่าคล้ายคลึงกันนั้นคือทั้งสองฝ่ายต่างก็มุ่งให้ผู้คนดำเนินชีวิตไปในทางที่เหมาะสม ส่วนในความแตกต่างนั้นคือเป้าหมายที่จะไปถึงนั่นเอง กล่าวคือจริยธรรมในพระพุทธศาสนาเป้าหมายสูงสุดคือเพื่อการหลุดพ้นเข้าสู่สุนิพพานอันเป็นแดนบรมสุข ซึ่งจะมองในด้านจิตใจแต่ในขณะที่จริยธรรมในปรัชญาตะวันตกนั้นติดอยู่เพียงแค่วัตถุภายนอก หากวันประเด้นในเรื่องของเป้าหมายสูงสุดเสียแล้วจริยธรรมทั้งสองฝ่ายก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้มนุษย์ทุกคนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขทั้งตนเองและผู้อื่น ในการสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นสายใยทางจริยธรรมถูกแสดงออกมาในวัฏฏะแห่งการคิดค้นที่เป็นอิสระเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่ได้รับ ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องเกี่ยวกับการสอนของปณิศาชาดก¹⁶⁹²

คุนู (Kunu) ได้ทำการวิจัยเรื่องปรัชญาแห่งการตีความ: การวิเคราะห์วานรินทชาดก ผลการวิจัยพบว่า วานรินทชาดกนั้นเป็นการบรรยายความเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะ เป็นสิ่งที่ถูกกระทำขึ้นมาใหม่เชิงกลยุทธ์ตามสถานการณ์และลักษณะนิสัยพื้นฐานสำหรับธรรมเนียมการเล่าขานของชาวอินเดีย โดยบทที่หนึ่งนั้นกล่าวถึงฟังก์ชันที่เป็นรากฐานภาษาศาสตร์และการแปลข้อความภาษาบาลีที่เน้นคำศัพท์ที่มีเสียงก้องที่โดดเด่นตามคตินิยมทางพระพุทธศาสนา บทที่สองเผยให้เห็นถึงวิธีการที่วานรินทชาดกใช้นั้นเป็นหลักการต่างๆ ไป ซึ่งเป็นการขกร่างจากองค์ประกอบที่ผ่านการตรวจทานกับข้อความที่คัดตอนมาจากปัญญาตันตระซึ่งถือว่าเป็นนิติวรรณกรรมพร้อมทั้งสุนทรภาณณะในรามายณะของวาลมิกิ (Valmiki) และบทที่สามผู้วิจัยนำเสนอถึงการอธิบายเชิงสร้างสรรค์ของวานรินทชาดกและการอ้างอิงเกี่ยวกับคำสอนที่แฝงอยู่ภายในการเล่าเรื่อง¹⁶⁹³

แอปเปิลตัน (Appleton) ได้ทำการวิจัยเรื่องฐานะของพระโพธิสัตว์: ระดับท้องถิ่นและระดับสากลในนิทานชาดก ผลการวิจัยพบว่า ชาดกคือชีวิตที่ผ่านมาของพระพุทธเจ้าซึ่งเกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ มักมีความ

¹⁶⁹¹Barbra R. Clayton, "Ethics in the Siksasamuccaya : a study in Mahayana morality" (Ph.D. thesis, Faculty of Religious Studies McGill University, Montreal, Canada, 2001), Abstract.

¹⁶⁹²Chea Bunnary, "Buddhist Ethics in the Paññāsa Jātaka (Apocryphal Birth-Stories)" (M.A. thesis, The Royal University of Phnom Penh, Cambodia, 2004), Abstract.

¹⁶⁹³Vishma Kunu, "The promise of interpretation: an analysis of the Vanarinda Jataka" (A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree master of arts athens, University of Georgia, 2004), Abstract.

เกี่ยวข้องกับสถานที่ต่างๆทั้งในส่วนเป็นที่อุบัติขึ้นของพระพุทธศาสนาและในส่วนอื่นๆ ของเอเชีย โดยมีบันทึกบอกไว้ว่าสถานที่ดังกล่าวเป็นแหล่งที่จาริกแสวงบุญในสมัยก่อน แหล่งข้อมูลปัจจุบันยังทำให้อ้างอิงไปได้ถึงชาติท้องถิ่น ซึ่งในหลายกรณีช่วยให้พระพุทธศาสนาปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น ในบทความนี้ผู้วิจัยยืนยันถึงโครงสร้างของนิทานชาดกที่ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่นนั้นเกิดขึ้นทั่วเอเชีย และกล่าวยืนยันอีกว่านับแต่ที่ชาดกขาดการอ้างอิงจากนอประเทศโดยแน่นอนจึงทำให้ได้ตำแหน่งที่ตั้งโดยง่าย ความสามารถที่จะให้ความสัมพันธ์ที่ถูกต้องตามเหตุผลที่สำคัญของแต่ละเรื่องหรือทั้งหมดช่วยให้เป็นอย่างมากต่อความนิยมชมชอบและความยืนยงถาวรของนิทานชาดกชนิดต่างๆ ซึ่งระดับของความหมายทั้งหลายจะต้องคงไว้ ถ้านิทานชาดกทั้งหลายมุ่งจะบรรลุผลสำเร็จกล่าวคือ ถ้านิทานชาดกนั้นแปลงเป็นภาษาท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ ตัวอย่างเช่นพวกนักวิชาการในศตวรรษที่ 19 ที่เผยแพร่คุณค่าของชาดกทั้งหลายว่าเป็นบันทึกของการดำเนินชีวิตของคนในอินเดียยุคต้น อิทธิพลของนิทานชาดกที่ก้าวข้ามขอบเขตของกาลเวลาและสถานที่เพื่อผู้ฟังจำนวนมากจึงเป็นสิ่งที่ยุติไป นอกไปจากนี้ถ้านิทานชาดกนั้นไม่มุ่งยึดอยู่ในการดำเนินชีวิตตามคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในช่วงศตวรรษที่ 5 ก่อนคริสต์ศักราชในภาคเหนือของอินเดียแล้ว ความสำคัญของนิทานชาดกสำหรับชาวพุทธในบางรายก็จะมีเพียงน้อยนิด¹⁶⁹⁴

ปณณิวัมสะ (Pannyawamsa) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ถ้าวาสันดรชาดก: การศึกษาที่สำคัญของเวสสันดรชาดกและอิทธิพลที่มีต่อพระพุทธศาสนา ในเมืองเชียงตุง รัฐฉานตะวันออก ประเทศพม่า ผลการวิจัยพบว่าชาดกคือเรื่องราวเกิดอดีตของพระพุทธเจ้าที่ส่งผลทางวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตในประเทศศรีลังกา, พม่า และไทย ซึ่งเวสสันดรชาดกนั้นน่าจะเป็นชาดกที่มีอิทธิพลมากที่สุด และอิทธิพลของวัฒนธรรมต่างๆ ในประเทศดังกล่าวนี้ได้รับการสำรวจจากนักวิชาการที่มีการศึกษาภาษาพื้นถิ่นเป็นอย่างดี แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีเวสสันดรชาดกอื่นอีกในไทเบ็งที่มีภาษากันเชื่อมโยกันอย่างใกล้ชิดกับไทยลาวและล้านนาซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนาในหลายศตวรรษในเมืองเชียงตุงรัฐฉานประเทศพม่าที่พัฒนาคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง เป็นเวลานานที่ไม่มี ความสนใจทางด้านวิชาการให้กับเรื่องดังกล่าวเนื่องจากอุปสรรคทางภาษาและนโยบายปิดของประเทศของพม่า การวิจัยนี้จึงพยายามที่จะทำให้ไม่เพียงแต่ภาพโดยทั่วไปของอิทธิพลของชาดก โดยเฉพาะอย่างยิ่งของเวสสันดรชาดกในศรีลังกา พม่าและไทย แต่เป็นความพยายามที่จะสำรวจวัฒนธรรมชาวพุทธในรัฐฉานตะวันออกของประเทศพม่า โดยการรวบรวมศึกษาเกี่ยวกับต้นฉบับและการสังเกตเกี่ยวกับมานุษยวิทยาที่มีขอบเขตจำกัด ในเมืองเชียงตุงซึ่งเป็นเมืองหลวงของรัฐฉานตะวันออก ในเทศกาลวัฒนธรรมเมืองเชียงตุงประจำปีนั้นการเทศน์เวสสันดรชาดกได้รับการพิจารณาว่าสำคัญที่สุด ส่วนใหญ่ของการวิจัยนี้จึงจะมุ่งวิเคราะห์เวสสันดรชาดกที่รู้จักกันในถ้าวาสันดรชาดกในเมืองเชียงตุงและอิทธิพลของชาดกดังกล่าวที่มีต่อลักษณะของพระพุทธศาสนาในที่นั้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าถ้าวาสันดร

¹⁶⁹⁴Naomi Appleton, "A Place for the Bodhisatta: The Local and the Universal in Jātaka Stories" *Oxford University, Acta Orientalia Vilmensia* 8, 1 (January 2007):109, accessed October 19, 2012, available from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36124744/place-bodhisatta-local-universal-jataka-stories>

ชาดกนั้นยังคงส่งผลทางวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตและมีบทบาทที่ดีในการช่วยให้ผู้คนเข้าใจคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า¹⁶⁹⁵

วู (Wu) ได้ทำการวิจัยเรื่องนิทานชาดกในถ้ำโมเกาของจีนในมุมมองด้านมนุษยวิทยา ผลการวิจัยพบว่า ถ้ำโมเกา (Mogao) ณ ดูนหวง (Dunhuang) ในจังหวัดกานซู่ (Gansu) ของจีนนั้นถูกสร้างและได้รับการประดับตกแต่งมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 4 จนถึงศตวรรษที่ 14 วิจิตรพิสดารไปด้วยศิลปะ ประติมากรรมดินเผาสี และการเรื่องเล่าต่างๆ มากมายหลายประการด้วยกัน หนึ่งในนั้นก็คือภาพจิตรกรรมฝาผนังที่เล่าเรื่องอดีตชาติของพระพุทธเจ้าเมื่อครั้งยังทรงเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ผู้ทรงเปี่ยมด้วยพระปณิธานอันแน่วแน่ในการบำเพ็ญเพียรเพื่อให้เข้าถึงซึ่งพุทธภูมิ การวิจัยดังกล่าวนี้ส่งผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจด้านวิชาการเกี่ยวกับภาพจิตรกรรมนิทานชาดกบนฝาผนังที่ถ้ำโมเกานั้นแยกออกไปถึง 6 ขอบเขตด้วยกัน กล่าวคือ ประการแรก การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยด้านข้อมูลภาพศิลปะที่นำเสนอถึงแคว้นชาติอ็อกสวาลัยของนิทานชาดกอันเป็นภาพนิทานตามที่มีปรากฏอยู่ในถ้ำอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และถูกต้องเป็นครั้งแรกเท่าที่เคยมีมาที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน ประการที่สอง ได้กำหนดวางเกณฑ์และแสดงออกถึงแบบอย่างเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดแนวใหม่ ซึ่งเป็นนิทานชาดกทัศน์ (Jataka tale-scape) ประการที่สาม เป็นโลกทัศน์เชิงวิเคราะห์แนวใหม่แบบก้าวหน้าที่เป็นปรตานิยมคือพฤติกรรม การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก (altruism) อย่างไม่ลดละ ซึ่งได้หมายรวมเอา บุญกรรมของพระโพธิสัตว์ที่ได้กระทำผ่านมามากมายหลายชาติเพื่อแสวงหาโมกขธรรมในทางพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายานไว้ทั้งหมด ประการที่สี่ ทำให้เห็นถึงพลังอำนาจและวิธีการวิเคราะห์ระบบการวัดที่ใช้เปรียบเทียบจำนวนและปริมาณในอัตราต่อหน่วยทั้งแบบแน่นอนและรายปีในการก่อสร้าง จากถ้ำทั้งที่มีนิทานชาดกและถ้ำที่ไม่มีนิทานชาดกที่ถูกสร้างที่โมเกา (Mogao) ในแต่ละราชวงศ์ ประการที่ห้า แสดงให้เห็นว่าครั้งเมื่อมีความไม่สงบเกี่ยวกับราชวงศ์ จิตรกรจะวาดภาพจิตรกรรมบนฝาผนังถ้ำมีความถี่มากขึ้น แต่ในช่วงราชวงศ์ที่มีความสงบโดยเฉพาะราชวงศ์ถัง จิตรกรก็จะวาดภาพจิตรกรรมนิทานชาดกน้อยลงตามไปด้วย หรือจะไม่มีภาพเหตุการณ์เกี่ยวกับนิทานชาดก แต่มักจะสลักไสให้พวกเขาวาดในสิ่งที่ไม่สำคัญสัพเพหระภายในถ้ำอยู่เสมอ อีกทั้งปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ที่โดดเด่นระหว่างจำนวนและการวางตำแหน่งภาพจิตรกรรมนิทานชาดกบนฝาผนังในคันทงและสถานการณบ้านเมืองร่วมสมัยหลายครั้ง และประการที่หก ผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามกับพระสงฆ์และแม่ชีชาวไต้หวันที่ทำกรเทศน์สั่งสอนประชาชนในหลายวัดในประเทศไต้หวันด้วยแบบสอบถามเป็นจริงแบบปลายเปิด (open-ended questionnaire) ผลพบว่านิทานชาดกทั้งหลายนั้นยังคงส่งผลในด้านความเชื่อทางพระพุทธศาสนาในยุคกลางตราบเท่าทุกวันนี้¹⁶⁹⁶

ชยู (Shyu) ได้ทำการวิจัยเรื่องหญิงดีจำนวนน้อย: การศึกษาคัมภีร์หลิว คู่วี่ จิง (คัมภีร์ในหมวดหมู่ของการบรรลุถึงความสำเร็จทั้ง 6) จากวรรณกรรม, ศิลปะ และมุมมองทางเพศ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา

¹⁶⁹⁵Ven. Sengpan Pannyawamsa, "The Tham Vessantara-jAtaka: A critical study of the Vessantara-jAtaka and its influence on Kengtung Buddhism, Eastern Shan State, Burma" (Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy to the Postgraduate Institute of PALi and Buddhist Studies, University of Kelaniya, 2007), Abstract.

¹⁶⁹⁶Ming-kuo Wu, "The Jataka Tales Of The Mogao Caves, China In Anthropological Perspective" (Ph.D. dissertation (Anthropology), Washington State University, 2008), Abstract.

คัมภีร์หลิว ดู จี้ จิง (คัมภีร์ในหมวดหมู่ของการบรรลุถึงความสำเร็จทั้ง 6) ที่เป็นหมวดหมู่หนึ่งหนึ่งในบรรดาหมวดหมู่ชุดของจีนทั้งหลาย จากวรรณกรรม, ศิลปะ และมุมมองทางเพศ ซึ่งผู้วิจัยเมื่อเปรียบเทียบคุณสมบัติของหลิว ดู จี้ จิง และคุณสมบัติของชาดกอื่นๆ กับวรรณกรรมซึ่งมีอิทธิพลที่มิใช่พุทธของอินเดีย พบว่าคัมภีร์เหล่านี้มีพื้นฐานโดยทั่วไปทางด้านภาษา วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอาหารร่วมกันที่บ่มเพาะในช่วงระยะเวลาที่ถูกพัฒนามาซึ่งงานจนกระทั่งถึงช่วงที่แยกเป็นประเภทให้แตกต่างกัน โดยผ่านไปหลายศตวรรษของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการบัญญัติขึ้นใหม่ ชาดกจึงกลายเป็นคัมภีร์ที่มีรูปแบบเฉพาะตัวแม้ว่าลักษณะที่โดดเด่นของชาดกนั้นมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทของคำสอนทางพระพุทธศาสนาที่แตกต่างกันตามที่ใช้เป็นบาลีชาดก จริยาปิฎก ชาดกมาลา และคัมภีร์หลิว ดู จี้ จิง ทั้งนี้ชาดกและเรื่องราวในหลิว ดู จี้ จิง ยังถูกนำไปเผยแพร่ในลักษณะที่สนธิที่เจดีย์ของอินเดีย ซึ่งมีอยู่ในฐานะสิ่งเคารพบูชา มากกว่าทำหน้าที่ในเชิงสั่งสอน ทั้งลำดับฉากของชาดกและการจัดสถานที่อยู่ของฉากก็ไม่สามารถที่จะเข้าถึงได้ มันจึงไม่น่าจะเป็นไปได้ที่ผู้ชมจะได้อ่านหรือทำความเข้าใจได้ สุดท้าย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และพิจารณาเกี่ยวกับสถานทางสังคมและศาสนาของผู้หญิงที่แสดงให้เห็นในชาดก และสิ่งดังกล่าวนี้จะบ่งบอกถึงทัศนคติทางพระพุทธศาสนาที่มีต่อผู้หญิงต่างๆ ซึ่งในที่นี่จะมุ่งความแตกต่างระหว่างคัมภีร์หลิว ดู จี้ จิงและบาลีชาดกเป็นสำคัญ ทั้งนี้ในสามเรื่องของคัมภีร์หลิว ดู จี้ จิง พระพุทธเจ้าทรงเคยเป็นผู้หญิงในอดีตชาติถึง 4 ครั้ง ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าคัมภีร์หลิว ดู จี้ จิง จึงเป็นหนึ่งในคัมภีร์พระไตรปิฎกที่มองผู้หญิงในด้านดีและทำให้ในสายตาของผู้เขียนคัมภีร์อย่างน้อยก็เป็นผู้หญิงที่ดีบ้าง¹⁶⁹⁷

ยามานากะ (Yamanaka) ได้ทำการวิจัยเรื่องเวสสันดรที่ปีนี้: คัมภีร์อรรถกถาภาษาบาลีจากภาคเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คัมภีร์อรรถกถาเวสสันดรที่ปีนี้นั้นถูกแต่งขึ้นในประมาณปี ค.ศ. 1517 โดยพระภิกษุผู้เป็นปราชญ์ชื่อว่า สิริมังคลาจารย์ ซึ่งเวสสันดรที่ปีนี้นั้นเป็นคัมภีร์อรรถกถาเกี่ยวกับอดีตชาติที่สำคัญพระชาติหนึ่งของพระพุทธเจ้าพระนามว่า โทคม สำหรับผู้เขียนคือพระสิริมังคลาจารย์นั้นนับได้ว่าเป็นปราชญ์ผู้มีชื่อเสียงที่สำคัญรูปหนึ่งในอาณาจักรล้านนา ซึ่งการอรรถกถาของท่านนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะโดยได้อ้างอิงจากคัมภีร์ภาษาบาลีต่างๆ เป็นจำนวนมาก เช่น พระไตรปิฎก ฎีกา ศัพทานุกรม ตำราไวยากรณ์ เป็นต้น โดยท่านพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงการอรรถกถาของท่านที่มีการอ้างอิงมาจากคัมภีร์ต่างๆ ดังกล่าวนั้น นอกจากนี้พระสิริมังคลาจารย์ยังมุ่งแปลในลักษณะที่ต่างจากต้นฉบับที่เป็นภาษาบาลีเดิม ด้วยการแปลที่ต่างจากต้นฉบับเดิมนี้จึงช่วยให้สามารถเกิดความกระจ่างสำหรับบางหัวข้อที่ยังไม่กระจ่างชัดได้¹⁶⁹⁸

ฮินเกล (Hinkle) ได้ทำการวิจัยเรื่องธัญชัชบัณฑิตชาดก: การสื่อสารด้านวัฒนธรรมของนิทานชาดก ผลการวิจัยพบว่า ธัญชัชบัณฑิตชาดกเป็นประวัติการเกิดของพระพุทธเจ้าที่ชาวเมืองทั้งฉบับภาษาบาลีและ

¹⁶⁹⁷Ching-mei Shyu, “a few good women: a study of the Liu Du Ji Jing (a Scripture on the collection of the six Perfections) from literary, artistic, and gender perspectives” (A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University, the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2008), 1-2.

¹⁶⁹⁸Yukio Yamanaka, “The Vessantaradipani : a Pali-commentary from Northern Thailand” (Faculty of Philosophy (Philosophischen Fakultät), Albert Ludwig University of Freiburg, 2009), Abstract, accessed October 19, 2012, available from <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/7799/>

ฉบับภาษาไทยที่แพร่หลายอยู่ในรูปแบบคัมภีร์โบราณในภาคกลางของประเทศไทยประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 14 ภายหลังจากที่ได้พิจารณาธรรมชาติและ ความหลากหลายของพุทธชาดกและบทบาทของพุทธชาดกเหล่านั้นใน ด้านศิลปะและวรรณกรรมไทย มีข้อสรุปและการถอดความบางส่วนของธัญชัยชาดกฉบับภาษาไทยนำเสนอได้ ว่า พระเอกของเรื่องผู้เป็นพระโพธิสัตว์นั้นเป็นราชบัณฑิตที่สามารถตอบปัญหาที่พระราชาทรงตั้งขึ้นได้อย่าง ถูกต้องในลักษณะตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบของผู้ทรงภูมิปัญญา ผลลัพธ์ของนิทานมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นส่วนๆ และอธิบายก่อนยุคสมัยใหม่ ซึ่งอาจใช้เป็นบทสรุปในทางปฏิบัติหรือคู่มือการเรียนการสอนทางศิลปกรรม หรือวิทยาศาสตร์ทางศาสนา การวิจัยยังได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของธัญชัยชาดกกับสองตำราที่รู้จักกันดีที่มีตัว ละครเอกที่คล้ายกันคือมโหสถชาดกในพระไตรปิฎกและศรีธัญชัยเจ้าปัญญาของไทย ซึ่งบ่งบอกอย่างชัดเจน ว่ามโหสถชาดกเป็นต้นแบบการเขียนของธัญชัยชาดกที่ขยายในบางส่วน (เกี่ยวกับการครองเรือนของปราชญ์) และเสริมส่วนอื่น ๆ ในทางตรงกันข้าม ศรีธัญชัยเจ้าปัญญานั้นมีเนื้อหาที่ไม่น่าเลื่อมใส พระเอกของเรื่องมัก ใหญ่ใฝ่สูงเป็นคนรับใช้พระราชินีที่ไร้ศีลธรรมซึ่งบ่อนทำลายอำนาจหน้าที่ผ่านการเล่นสำนวนและคำสั่งอย่างไม่ เลยเถิดซึ่งทั้งหมดนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เรื่องดังกล่าวนี้เป็นที่รู้จักกันดีในประเทศไทยและแวดวง ประชาชนไทยสมัยใหม่ การเทียบเคียงทั้งสองเนื้อหาสามารถช่วยให้เราเข้าใจกันและกันระหว่างวิถีเกี่ยวกับการ สอนและการเหน็บแนมซึ่งเป็นคุณสมบัติเด่นของวาทกรรมของประชาชนไทยร่วมสมัย¹⁶⁹⁹

ชเวียม (Diem) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของสัตว์ในพระพุทธศาสนาของชาวอินเดียด้วยการ อ้างอิงเจาะจงไปยังชาดกทั้งหลาย ผลการวิจัยพบว่า พระพุทธศาสนารับรู้ถึงสัตว์เช่นกันว่าพวกมันเป็นเด็กหนุ่มที่ ไม่บริบูรณ์ทรงด้านปัญญาที่จะเข้าใจโลกอย่างชาญฉลาดและเช่นกับเด็กที่จำต้องคอยได้รับการคุ้มครองจากมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์นั้นเป็นผู้ที่ฉลาดที่สุดในโลกและควบคุมทุกสิ่งทุกอย่าง พวกมนุษย์จึงมีส่วนรับผิดชอบต่อส่วนที่ เหลือของพืชและสัตว์ นอกจากนี้ในขณะที่มนุษย์ได้ทำการปกป้องพืชและสัตว์ก็เท่ากับเป็นการปกป้องตนเองด้วย ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้อยู่ในกระทงความนี้ว่า การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบเจตคติของชาวพุทธที่มีต่อ สัตว์ในแง่ของข้อเท็จจริงที่มีกล่าวไว้ในชาดกทั้งหลาย การวิจัยนี้มีอยู่ด้วยกัน 6 บทรวมถึงข้อเสนอแนะและ บทสรุป ได้แก่ 1) “บทนำ” ในบทนี้เราได้กล่าวถึงเหตุผลในการเลือกหัวข้อนี้ บทนี้ยังรวมถึงการวิเคราะห์แหล่ง วัสดุที่จะนำมาใช้และวิธีการวิจัยที่ใช้ 2) “สัตว์กับมนุษย์: มุมมองชาวพุทธ” บทนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับด้าน จริยธรรมและคุณธรรมเกี่ยวกับปัญหาการนำสัตว์มาทำอาหารของมนุษย์, แรงงานและความต้องการอื่น ๆ ส่วน ใหญ่ของบทนี้คือมุ่งให้ความสนใจกับปัญหาที่ยากของการรับประทานเนื้อสัตว์ ซึ่งผู้วิจัยและคณะพิจารณาใน รายละเอียดตามหลักการเถรวาทินเกี่ยวกับดิโกฏิปริสุตตะและกฎระเบียบมหายานเกี่ยวกับอาหารมังสวิรัตติ 3) “ตัวละครสัตว์ในชาดกทั้งหลาย” หลายครั้งคำสอนของพระพุทธเจ้าจะถูกถ่ายทอดผ่านเรื่องราวที่ตัวละครสัตว์ที่ มีบทบาทสำคัญ ซึ่งจะกระทำในหลากหลายวิธี และอิทธิพลที่ดีของคำสั่งสอนเรื่องกรรมในพระพุทธศาสนา นั้น คือคำสั่งสอนในเรื่องสังสาร (รอบของการเกิดและการตาย) ที่มนุษย์แต่ละคนจะเกิดมาครั้งแล้วครั้งเล่าในรูปแบบ ที่แตกต่างกันไปตามกรรมคือการกระทำของพวกเขา รูปแบบเหล่านี้มีอยู่อย่างแพร่หลายในวรรณคดีชาดก 4) “สัตว์, พุทธธรรมชาติ และชาดกทั้งหลาย” สิ่งมีชีวิต หมายถึง สิ่งมีชีวิตที่มีความรู้สึก สัตว์โดยธรรมชาติแล้วจะ ตกอยู่ในกลุ่มนี้ ในบทนี้เป็นความพยายามที่ประกอบขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นวิธีการโต้แย้งของชาวพุทธแต่ก่อนซึ่ง

¹⁶⁹⁹ Christopher Hinkle, “Thananchai Pandit Chadok: The Cultural Transmission Of A Jataka Tale” (M.A. of Asian Studies, Master of Arts, Cornell University, 2011), Abstract.

ได้รับการอธิบายอย่างสุดซึ้งผ่านชาดกทั้งหลายว่า มนุษย์ทุกคนมีชีวิตอยู่ที่พื้นฐานของแนวคิดของพุทธธรรมชาติ

5) “จิตวิญญาณแห่งความเมตตาต่อสัตว์” คำสอนของพระพุทธเจ้าที่เต็มไปด้วยเรื่องราวมากมายของความรักที่มีต่อสัตว์ ศีลที่ชาวพุทธปฏิบัติได้ตามเป็นจริงย่อมจะยับยั้งการกระทำของพวกเขาและข้อที่ว่าจะต้องไม่พรากชีวิตของมนุษย์หรือสัตว์ให้ตกลงไปนั้นเป็นข้อแรกในบรรดาศีลเหล่านั้น ในบทนี้ส่วนสำคัญเป็นคำถามเกี่ยวกับสิทธิของสัตว์ และ 6) “บทสรุป” เรื่องราวชาดกสอนบทเรียนที่มีคุณค่าในการแก้ไขวิถีชีวิตของเราในปัจจุบัน สวากของพระพุทธเจ้าต้องรักษาใจที่ประกอบด้วยความเมตตาและปลุกฝังการดำเนินวิถีชีวิตที่ทำให้มีเสรีภาพ คนที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นชาวพุทธทั้งหลายจะขยายความรักความเมตตาและความเห็นอกเห็นใจให้กว้างออกไปเกินกว่าคนและสัตว์ซึ่งจะรวมถึงพืชและแผ่นดินของตัวเองด้วย¹⁷⁰⁰

ฮอราเชก (Horáček) ได้ทำการวิจัยเรื่องนิทานชาดก: อตฺตชีวประวัติที่เป็นตำนานของพระพุทธเจ้า โคดมในชาดกวรรณนา ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการตีความที่เป็นไปได้ของนิทานชาดก (ประเภทชีวประวัติที่ศักดิ์สิทธิ์ทางพระพุทธศาสนา) โดยผู้เขียนมุ่งเน้นไปที่การเก็บรวบรวมชาดกวรรณนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพระไตรปิฎกที่มีข้อความสำคัญต่อพระพุทธศาสนาเถรวาทยุคต้น ลักษณะเฉพาะของชาดกนั้นคือ พระสิทธัตถะ โคดมโคตรแห่งสาละวันซึ่งที่รู้จักกันในพระนามพระพุทธเจ้า ทรงแสดงให้เห็นการประสูติในอดีตชาติของพระองค์ซึ่งเรียกว่า พระโพธิสัตว์ ที่เวียนเกิดเวียนตายแตกต่างกันในรูปแบบของมนุษย์ สัตว์ และสัตว์ในตำนาน ในนิทานชาดกเป็นสัญลักษณ์ที่เชื่อมโยงให้เห็นถึงสาระสำคัญของวัฒนธรรมทางด้านจิตใจ สังคม จริยธรรม การเมือง ศาสนา และปรัชญาซึ่งถูกกล่าวไว้ ความประสงค์ของชาดกยุคแรกทราบได้จากนิทานและนิยายปรัมปรา แต่อย่างไรก็ตามความหมายของมันคลุมเครือเป็นอีกอย่างหรือแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง คุณค่าเกี่ยวกับความหมายของสาระสำคัญส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงร่างของความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ ซึ่งต่างกันสำหรับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (ตามที่มีการแสดงให้เห็น โดยผู้เขียนในกรณีพิเศษ) ตามข้อเท็จจริงนี้ผู้เขียนได้นำมาใช้สองวิธี คือ 1. ผู้เขียนไม่พยายามที่จะหารูปแบบเดิมของนิทานชาดกและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการขยายเกี่ยวกับภาษาศาสตร์ของนิทานชาดก และ 2. สาระสำคัญที่ปรากฏออกมาถูกเปรียบเทียบข้ามเรื่องราวแต่ละเรื่อง การวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินวิธีการเชิงทฤษฎีที่ต่างกันกับนิทานชาดก ทฤษฎีโครงสร้างนิยม พิสูจน์แล้วว่าเป็นเครื่องมือการตีความหมายที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเปิดช่องให้อธิบายถึงความสามารถของพระโพธิสัตว์ที่จะบูรณาการบทบาททางสังคมที่แตกต่างกัน ผู้เขียนได้นำเสนอทฤษฎีที่ว่าพุทธศาสนาสามารถใช้โครงสร้างของการเล่าเรื่องเพื่อแก้ไขปัญหาปรัชญาและศาสนา ในอีกระดับหนึ่งความสมดุลนี้สัมพันธ์กันที่จะเชื่อมโยงข้อเกี่ยวกับความรู้สึกละแวกเกี่ยวกับมโนคติของสัญลักษณ์ การตีความหมายของผู้เขียนเองเป็นเบื้องต้นและมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางที่การวิจัยสามารถถือเอา¹⁷⁰¹

ซู (Zhu) ได้ทำการวิจัยเรื่องการก่อร่างนิทานชาดกใหม่: จากชาดกสู่วะทานัส (Avadhānas) และประณิธานัส (Prajñādhānas) ในภาพวาดที่คุชา (Kucha) และทูร์ฟาน (Turfan) ผลการวิจัยพบว่า คุชาเป็น

¹⁷⁰⁰Nguyen Thi Kieu Diem, “The Role of Animals in Indian Buddhism with special reference to the Jatakas” (Department of Buddhist Studies University of Delhi, 2012), Abstract.

¹⁷⁰¹Bc. Petr Horáček, “Jataka Stories- Legendary Biographies of Gautama Buddha in the Jatakathavannana” (Bachelor's thesis, Department: Institute of Philosophy and Religious Studies, Faculty of Arts (FF), Charles University, 2012), Abstract.

ศูนย์กลางทางพุทธศาสนาที่สำคัญในเส้นทางภาคเหนือของเส้นทางสายไหมและเป็นที่รู้จักกันดีในเรื่องการถูกรวบรวมโดยโรงเรียนสรวาสตีวาทะ (Sarvāstivāda) มากที่สุดในประวัติศาสตร์ ที่เปลี่ยนนิทานชาดกเรื่องอวทานะ (avadāna) (เรื่องของสาเหตุ) ให้กลายเป็นเรื่องสำคัญที่ปรากฏบนเพดานถ้ำที่มีเสาตั้งตรงกลางในพื้นที่นี้ (ศตวรรษที่ 57) ทั้งนี้ทิวร์ฟานก็เป็นอีกแห่งหนึ่งที่ศูนย์กลางทางวัฒนธรรมที่สำคัญในเอเชียกลางซึ่งครั้งหนึ่งพุทธศาสนาเคยเจริญรุ่งเรือง, ภาพวาดประติมานะ (หรือ 'ปฏิญาณ') ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ไกสัชยะวัสตุ (Bhaiṣajyavastu) รวมทั้งข้อความพระวินัยของโรงเรียนมุละสรวาสตีวาทะ (Mulasarvāstivāda) ที่ปรากฏอยู่บนผนังถ้ำพุทธในทิวร์ฟาน (ศตวรรษที่ 92) โดยทั่วไปนั้นไม่ซ้ำแบบกัน, เรื่องอวทานะและประติมานะทั้งสองนั้นได้มาจากนิทานชาดกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของการมุ่งเน้นเช่นเดียวกันกับรูปแบบของการเล่าเรื่อง, ในบทความนี้เป็นการศึกษาเรื่องอวทานะและภาพวาดปฏิญาณที่ดูชาและทิวร์ฟานและเปรียบเทียบสิ่งเหล่านั้นกับนิทานชาดกในพุทธศิลป์ยุคแรก ผู้วิจัยพยายามที่จะแสดงให้เห็นว่านิทานชาดกถูกเปลี่ยนข้อความหลักคำสอนที่แตกต่างกันของการเรียนการสอนทางพระพุทธศาสนาในโรงเรียนในช่วงปลายของเกรวาท คือสรวาสตีวาทะ (Sarvāstivāda) และมุละสรวาสตีวาทะ (Mulasarvāstivāda) และวิธีการแสดงภาพสะท้อนรูปแบบการเล่าเรื่องในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา¹⁷⁰²

เวกัส (Vegas) ได้ทำวิจัยเรื่องการออกแบบหนังสือนิทานที่ปรากฏอยู่บนพื้นฐานสสชาดกในคัมภีร์พระไตรปิฎก ผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันกันเป็นคุณค่าหนึ่งที่เป็นลักษณะของประเทศอินโดนีเซีย แต่น่าเสียดายที่ในเวลาเริ่มที่จะลดคุณค่าของชีวิตทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่เขตเมือง การปลูกฝังคุณค่าการแบ่งปันให้เด็กเป็นเรื่องที่ต้องทำ สำหรับเด็กอายุ 4-6 ปีถือว่ายังอยู่ในวัยเด็กช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาที่เด็กพิเศษจะมีการเจริญเติบโตของการรับรู้ได้ดีที่สุด การถ่ายทอดค่านิยมทางศีลธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับการศึกษาศาสนา นิทานทั้งหลายเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดข้อความให้กับเด็ก การใช้หนังสือภาพจะทำให้เด็กเข้าใจเรื่องได้ง่ายขึ้น มีนิทานหลายเรื่องของพุทธศาสนาซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อถ่ายทอดข้อความไปยังเด็กๆ แต่สิ่งนั้นมีอยู่อย่างจำกัด และไม่เพียงพอสำหรับการส่งมอบข่าวสารแก่เด็กได้ดีที่สุด นิทานชาดกนั้นเป็นเรื่องราวของชีวิตที่ผ่านมาของพระพุทธเจ้าก่อนที่เขาจะเกิดเป็นพระพุทธเจ้า นิทานชาดกมีค่านิยมทางศีลธรรมและมารยาทที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนเด็กปฐมวัย การออกแบบหนังสือที่มีภาพประกอบต้องใช้ขั้นตอนในการตรวจสอบข้อมูลจำนวนมากเพื่อตอบสนองผลที่ประสงค์ วิธีการที่ใช้ในการศึกษานั้นใช้การทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์และสำรวจภาคสนามเพื่อที่จะได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการออกแบบของหนังสือที่มีภาพประกอบเกี่ยวกับพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับเด็ก ด้วยวิธีการการออกแบบหนังสือมีภาพประกอบซึ่งคาดว่าจะนำเสนอ นิทานชาดกไปยังเด็กๆ นอกจากนี้การออกแบบหนังสือภาพประกอบมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยอายุ 4-6 ปีที่เริ่มเข้าสู่ขั้นตอนของการศึกษา¹⁷⁰³

เจน (Janné) ได้ทำการวิจัยเรื่องประวัติของพุทธชาดก: การสำรวจเชิงวิเคราะห์สองสามชาดกและ

¹⁷⁰²Tianshu Zhu, "Reshaping the Jātaka Stories: from Jātakas to Avadānas and Prañidhānas in Paintings at Kucha and Turfan" *Buddhist Studies Review* 29, (2012), 57-83, accessed February 1, 2014, available from <http://www.equinoxpub.com/journals/index.php/BSR/article/view/14021>

¹⁷⁰³Niko Vegas, "Perancangan buku ilustrasi cerita sasa jataka berdasarkan kitab suci tipitaka" (Universitas Multimedia Nusantara, 2013), Abstract.

การใช้ชาดกเหล่านั้นในโรงเรียนในเมืองเบนา รัฐอุตตรประเทศ ประเทศอินเดีย การวิจัยฉบับนี้พยายามที่จะศึกษาวิธีการที่จะนำเอาเรื่องราวชาดกพุทธมาใช้ในห้องเรียนในเบนา รัฐอุตตรประเทศ ประเทศอินเดีย ด้านจิตวิสัยยังรวมเอาทุกแง่มุมของการประเมินผลของพุทธจริยธรรมและสิ่งที่น่าสนใจของชาดกอีกด้วย โครงการการศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการกับการวางแผนทางวิธีการอุปนัยเชิงปรัชญาคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้พบว่านิทานพุทธชาดกเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการใช้ในห้องเรียนสำหรับครูเมื่อมีการสอนคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน¹⁷⁰⁴

มาติน (Martin) ได้ทำการวิจัยเรื่องการส่งมอบร่างกายและท่าทางเกี่ยวกับการบวงสรวง: การทบทวนชาดกว่าด้วยเรื่องแม่เสื่อผู้หิวโหยในถ้ำโมเกา 254 ผลการวิจัยพบว่า ถ้ำโมเกา (Mogao) ตั้งอยู่นอกเมืองคุนหวงได้รับความสนใจจากนักวิชาการ เพราะเป็นที่เก็บรักษาภาพเกี่ยวกับของวัฒนธรรมจีนจากยุคศตวรรษที่สี่ถึงศตวรรษที่สิบสี่นานนับพันปี, บนเส้นทางสายไหมนั้น โมเกา (Mogao) ประกอบด้วยถ้ำเกือบ 500 ถ้ำที่มีความหลากหลายที่แตกต่างกันของพุทธศิลป์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่ได้มุ่งเน้นความสนใจของพวกเขาไปในถ้ำ 254 กำหนดราวปีคริสต์ศักราช 475-490, บนผนังทางทิศใต้ของถ้ำมีภาพจิตรกรรมฝาผนังของชาดกที่เกี่ยวกับเรื่องแม่เสื่อผู้หิวโหย ซึ่งเป็นนิทานชาดกหนึ่งของอินเดีย เกี่ยวกับพระชาติก่อนหน้าที่จะมาตรัสรู้เป็นพระพุทธรเจ้าและเข้าสู่พระนิพพานของพระพุทธรเจ้าศากยมุนีซึ่งถูกจารึกเป็นประวัติศาสตร์ในราวห้าศตวรรษก่อนคริสต์ศักราช, ความนิยมของเรื่องเล่าเหล่านี้ได้ถูกกระตุ้นเตือนจากนักวิชาการทั้งหลาย เช่น สแตนเลย์ เอ็บ (Stanley Abe), จูเลีย เมอเรีย (Julia Murray), และ เซียว เฮนยง ลือ (Hsio-Yen Shih) เป็นต้นที่น่าสนใจของการวิเคราะห์ภาพและมุมมองเกี่ยวกับภาพจิตรกรรมชาดกฝาผนังเรื่องแม่เสื่อผู้หิวโหย ในแง่ของวัตถุประสงค์และพิธีภายในถ้ำ 254, ผลการวิจัยก่อนหน้านี้ นักวิชาการเปิดโอกาสให้ขยายความเกี่ยวกับการเข้าร่วมสำหรับความคิดของผู้วิจัยและสิ่งที่ผู้วิจัยจะพิจารณานั้นคือเกณฑ์สำรองของภาพจิตรกรรมฝาผนังและถ้ำ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ส่วนตัวที่มีในถ้ำ 254 ทฤษฎี Period Eye ของไมเคิล บาแซนดัลล์ (Michael Baxandall) ได้กลายเป็นกรอบทฤษฎีที่มีประโยชน์ในการตีความภาพจิตรกรรมฝาผนัง ถ้ำ และตำแหน่งในรายละเอียดมากขึ้น นั่นก็คือ เราสามารถที่จะสร้างการปฏิบัติการดูสิ่งที่ผ่านมาผ่านการวิเคราะห์อย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับภาพและบริบทของ 1) ท่าทาง 2) สถาปัตยกรรม และ 3) บริบททางศาสนา¹⁷⁰⁵

สักเสนา (Saxena) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเจรจาต่อรองกับความทะยานอยาก: การสำรวจจากชาดกซึ่งผลการวิจัยนั้นได้แบ่งเป็น 4 บทใหญ่ ได้แก่ 1. “ชาดก: การศึกษาในข้อความ บริบท และความทะยานอยาก” ประกอบด้วยบทนำ, ข้อความและบริบท, ประวัติความเป็นมาของนิทานชาดก และการศึกษาเกี่ยวกับความทะยานอยาก 2. “เดอะฮอลโลว์เคน: คำถามแห่งความทะยานอยากในเอกนิบาต ประกอบด้วยบทนำ, ปัจจุบันวัตถุ: กรอบแนวคิดบทเรียนและระเบียบวาระในเรื่องของ “ปัจจุบัน”, อดีตวัตถุ: การสำรวจความทะยานอยากในนิทานชาดกในส่วนของ “อดีต”, และ ภาว: ความทะยานอยากในบทกวี 3. “เกี่ยวกับผลไม้และเทพธิดา: ใจความหลัก

¹⁷⁰⁴Henrik Janné, “The Buddhist Jātaka stories. An analytical survey of a few Jātakas and their use in schools in the city of Benares Uttar Pradesh, India.” (Faculty of Social and Life Sciences, History of religions, University of Karlstad, 2014), Abstract.

¹⁷⁰⁵Abigail Eliza Martin, “Bodily Transfer and Sacrificial Gestures: Rethinking the Hungry Tigress Jataka in Mogao Cave 254” (The degree of Master of Arts in Art History, Department of Art History, University of Utah, 2014), Abstract.

แห่งความทะยานอยากในชาดกที่ยาวที่สุด” ประกอบด้วยบทนำ, ปัจจุบันวัตถุ: กรอบแนวคิดบทเรียนและระเบียบวาระในเรื่องของ “ปัจจุบัน”, อดีตวัตถุ: การสำรวจความทะยานอยากในนิทานชาดกในส่วนของ “อดีต”, และกาลา: ความทะยานอยากในบทกวี และ 4. “การค้นหาหรือความทะยานอยากในกามคุณในชาดก: แนวคิดสรุปบางประการ” ประกอบด้วยบทนำ, ชาดก: โครงสร้างและความหมาย, ช่องว่างในเรื่องชาดก, กามารมณ์และมรตฤตยู: ความทะยานอยากในกามและผู้หญิงในชาดก, อาหาร ชนชั้นทางสังคม และสังฆะ, และแนวคิดท้ายบทบางประการ¹⁷⁰⁶

สรุป

พระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาชิ้นแรก ซึ่งเป็นที่รวบรวมพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ แบ่งเป็นส่วนย่อยตามลักษณะที่เหมือนกันได้ 9 องค์ เรียกว่า นวังกัสถิติยสารณัง ได้แก่ 1) สุตตะ 2) เคยยะ 3) เวชยการณะ 4) คาลา 5) อุทาน 6) อิติวุตตะกะ 7) ชาดก 8) อัฏฐกรรม และ 9) เวทลละ องค์ที่ 7 คือ ชาดกหรือชาดกนั้นเป็นเรื่องราวในอดีตชาติของพระโพธิสัตว์ก่อนที่จะมาเสวยพระชาติสุดท้ายแล้วตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า มีจำนวนทั้งหมด 547 เรื่อง ชาดกที่มีเนื้อหาสาระที่ยาวมีจำนวนคาถาเกินกว่า 80 คาถาขึ้นไปเรียกว่า “มหานิบาตชาดก” มี 10 เรื่อง ได้แก่ 1) เตมียชาดก 2) มหาชนกชาดก 3) สุวรรณสามชาดก 4) เนมิราชชาดก 5) มโหสถชาดก 6) ภูริทัตตชาดก 7) จันทกุมารชาดก 8) มหานารทกัสสปชาดก 9) วิฑูรชาดก และ 10) มหาเวสสันดรชาดก ดังนั้นจึงนิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ทศชาติชาดก” หรือ “พระเจ้าสิบชาติ” ซึ่งในแต่ละชาดกนั้นพระโพธิสัตว์เสวยพระชาติเป็นต่างๆ แต่โดยรวมแล้วมีตำแหน่งฐานะเป็นผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้ปกครอง ดังนั้นจึงมีเนื้อหาสาระอรรถปริวรรตในแต่ละพระชาติที่เกี่ยวกับการบริหารไปด้วย จากการศึกษาคำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้การบริหารแล้วผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า มหานิบาตชาดกนั้นประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นอเนกประการและสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนทั้งในระดับจุลภาคและในระดับมหัพภาค จึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

¹⁷⁰⁶Manasi Saxena, “Negotiating Desire: Exploring the Jātakas” (Dissertation submitted to Jawaharlal Nehru University in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of Philosophy, Centre for Historical Studies School of Social Sciences Jawaharlal Nehru University New Delhi, 2014, 5-6.

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร(Documentary research) ตามระเบียบวิธีเชิงบรรยาย(Descriptive research) การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคผสมผสาน(Mixed Techniques) เอกสารหลักที่ใช้คือ พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาภาษาไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และ พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งทั้งหมดจัดอยู่ในส่วนของพระสูตรคัมภีร์ ขุททกนิกายชาดก มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และเพื่อทราบทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธี ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงสร้างการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียม โครงสร้างตามระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยโดยศึกษาคำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ด้านการบริหารและชาดกต่างๆ ใน คัมภีร์มหานิบาต รวมถึงข้อมูลข่าวสารโดยทั่วไป เช่น ข้อมูลด้านกฎหมาย การเมืองการปกครอง การพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาประเทศ เป็นต้น เพื่อจัดทำโครงการวิจัยโดยขอคำแนะนำ ความเห็นในการจัดทำ โครงสร้างการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อ วิทยานิพนธ์

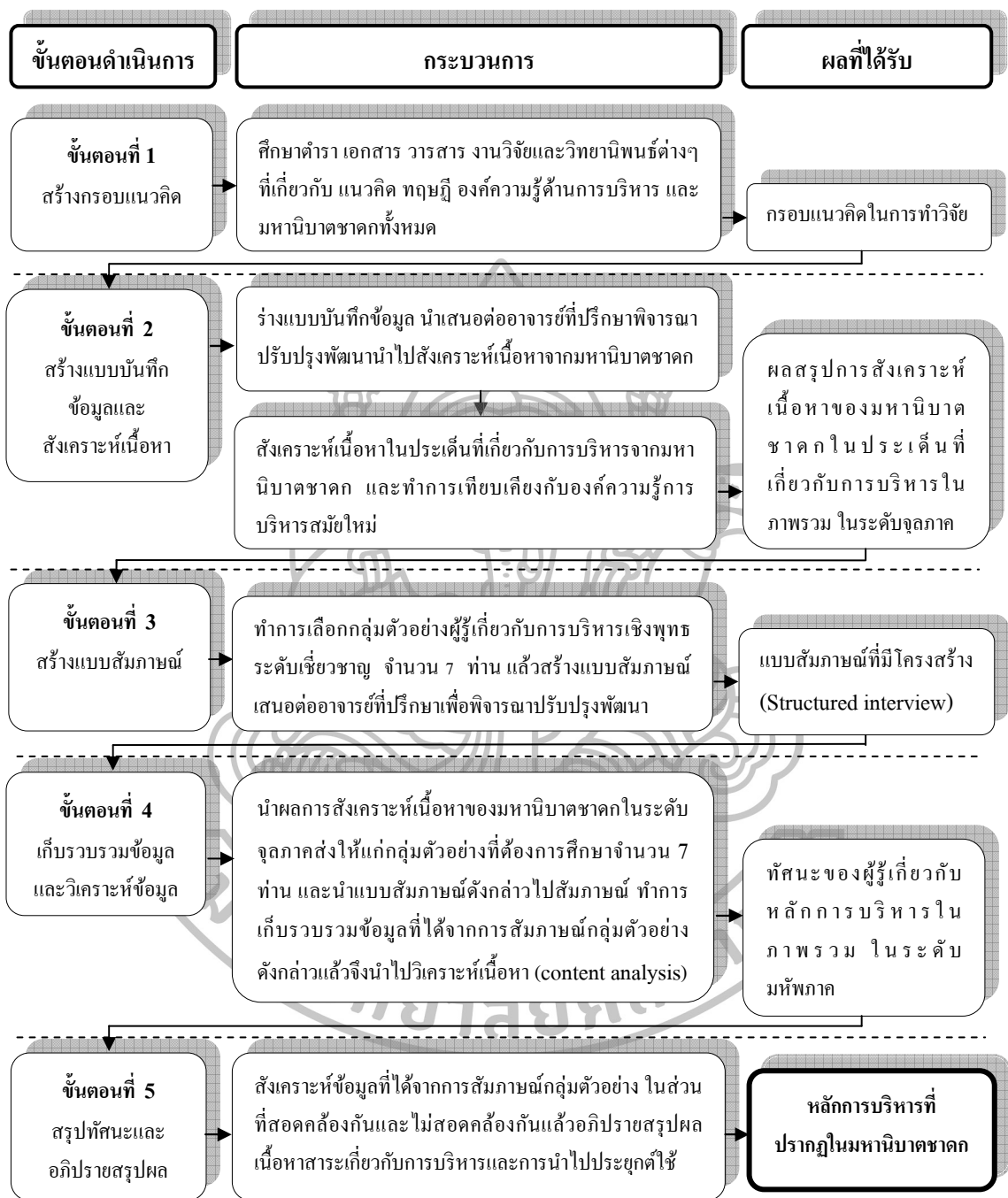
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาคำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหาร และมหานิบาตชาดกทั้งหมด เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย 2.2 สร้างแบบบันทึกข้อมูล ดังนี้ 2.1.1 ร่างแบบบันทึกข้อมูลนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทำการบันทึกเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจากมหานิบาตชาดก 2.1.2 ทำการวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) บันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูล นำไปเทียบเคียงกับองค์ความรู้การบริหารในแต่ละขอบเขตที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารตำราการบริหารต่างๆ แล้ว

พิจารณาสรุปองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทัศนะของกูลิคและเออร์วิกส์ (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” แล้วจึงทำการสังเคราะห์ในภาพรวมทั้งหมด โดยแบ่งผลที่ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร 2) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหาร 3) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหาร และ 4) เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ ในระดับจุลภาค 2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้ 2.3.1 ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 2.3.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทำการสัมภาษณ์ 2.4 เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 2.4.1 นำผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในระดับจุลภาคส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 7 ท่าน แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวในระดับมหัพภาค 2.4.2 ทำการเก็บรวบรวมแล้วนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละท่านมาทำการวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นรายๆ แล้วทำการสังเคราะห์ทัศนะของแต่ละท่านในภาพรวม 2.5 สรุปทัศนะและอภิปรายสรุปผลที่ได้ ดังนี้ 2.5.1 นำทัศนะของกลุ่มตัวอย่างแต่ละท่านที่ได้ทำการสังเคราะห์ในภาพรวมนั้นมาทำการวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกันแล้วทำการสังเคราะห์สรุปรวมทัศนะของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมทั้งหมด 2.5.2 นำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาอภิปรายสรุปผลสำเร็จเป็นผลการวิจัย โดยสรุปเป็นแผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้





แผนภูมิที่ 49 แผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

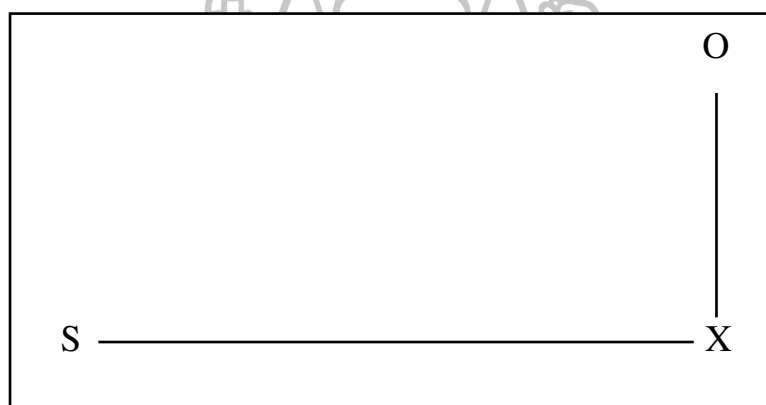
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลี อักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดก จำนวน ทั้งหมด 10 เรื่อง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. ผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
2. ผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์สอนในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
3. ผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ มีวุฒิการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษา คือ หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. แบบบันทึกข้อมูล

การศึกษาถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอันเป็นองค์ความรู้การบริหารต่างๆ และมหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสูตรตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดก โดยที่ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์เพื่อให้ได้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบบันทึกข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ

2. แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview)

การศึกษาทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารที่มีต่อเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่ได้จากการสังเคราะห์ โดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์มหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสูตรตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ถึงทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวนั้นแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างแบบบันทึกข้อมูลเพื่อสังเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ทำการค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปได้มาทั้งหมด จำนวน 206 เล่ม และหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้มาทั้งหมด จำนวน 109 เล่ม แล้วทำการศึกษาค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการบริหารที่ปรากฏอยู่ในหนังสือต่างๆ สรุปรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทักษะของกูลิคและเออร์วิก (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ร่างแบบบันทึกข้อมูลเพื่อสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารในขอบเขตดังกล่าว ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยความสะดวก (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงานผล (Reporting) และ 7) การงบประมาณ (Budgeting) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เพิ่มขอบเขตที่ 8 คือ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ ได้ไว้อีกแผนกหนึ่ง

1.2 นำร่างแบบบันทึกข้อมูลเพื่อสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกข้อมูลตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจึงนำไปทำการสังเคราะห์เนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจากมหานิบาตชาดกทั้งหมด

1.3 สรุปผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกโดยภาพรวมในระดับจุลภาค แล้วจึงทำการเทียบเคียงกับองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ ซึ่งแบ่งผลที่ได้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร 2) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ และ 3) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่

2. การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ทักษะผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 นำผลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview)

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ปรับปรุงพัฒนา

2.3 นำผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกโดยภาพรวมในระดับจุลภาคที่ได้จากการแบบบันทึกข้อมูลทั้งหมดส่งให้แก่ผู้รู้ระดับเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธ จำนวน 7 ท่าน และนำแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ทักษะผู้รู้ระดับเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธ จำนวน 7 ท่านดังกล่าว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การสังเคราะห์เอกสารด้วยตนเอง
2. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร รวมทั้งการสังเคราะห์ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ตามระเบียบวิธีเชิงบรรยาย (Descriptive research) การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคผสมผสาน (Mixed Techniques) มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และ 2) เพื่อทราบทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ มหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสูตรต้นตปิฎก ขุททกนิกายชาดก จำนวน ทั้งหมด 10 เรื่อง และกลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตัวแปรที่ศึกษา คือ หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบบันทึกข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ และ 2) แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) จำนวน 1 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



บทที่ 4

ผลการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก” ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และ ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปได้มาจำนวน 206 เล่ม และหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้มาจำนวน 109 เล่ม พิจารณาคู่มือที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเหล่านั้นแล้วสรุปรวมองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทักษะของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารในขอบเขตดังกล่าว ได้แก่ 1) ขอบเขตด้านการวางแผน ประกอบด้วย 1.1) การวางแผน 1.2) สภาพแวดล้อมองค์กร และ 1.3) บรรยากาศองค์กร 2) ขอบเขตด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วย 2.1) การจัดองค์การ 2.2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 2.3) วัฒนธรรมองค์กร 2.4) จริยธรรมองค์กร 2.5) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร 2.6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย 3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.2) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.2.1) ลักษณะทางชีวภาพ 3.2.2) การรับรู้และการเรียนรู้ 3.2.3) ความสามารถ 3.2.4) ค่านิยมและเจตคติ และ 3.2.5) บุคลิกภาพ 3.3) พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.3.1) การมีส่วนร่วม และ 3.3.2) การทำงานเป็นทีม 3.4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน และ 3.5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง) 4) ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 4.1) การตัดสินใจ 4.2) การตั้งงาน 4.3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 4.4) การจูงใจ 4.5) ภาวะผู้นำ 4.6) มนุษย์สัมพันธ์ และ 4.7) การนิเทศ 5) ขอบเขตด้านการประสานงาน และ 6) ขอบเขตด้านการรายงานผล ประกอบด้วย 6.1) การรายงานผล และ 6.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ 7) ขอบเขตด้านการงบประมาณ ประกอบด้วย 7.1) การงบประมาณ และ 7.2) การควบคุมโดยจำแนกแต่ละหัวข้อในแต่ละขอบเขตออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหาร 2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารและองค์ความรู้การบริหาร และ 3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารและองค์ความรู้การบริหาร และเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้นั้นผู้วิจัยได้จัดไว้แผนกหนึ่งต่างหากเป็นขอบเขตที่ 8 ดังนี้

1. ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning)

1.1 การวางแผน (Planning)

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน

1.1) เนื้อหาของเคมีชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีได้ประสบกับปัญหาที่ว่าพระเจ้ากาสีกราชไว้รัชทายาทราชวงศ์ต้องขาดสูญและบ้านเมืองต้องวุ่นวายด้วยการแย่งชิงราชสมบัติจึงได้รวมตัวกันเข้าไปเฝ้าและร่วมกันวางแผนทูลเสนอต่อพระเจ้ากาสีกราชมีการทูลขอให้ทรงอภิรมย์กับเหล่าสนมเป็นต้น (1/63/1-74/6) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราช คณะพราหมณ์ที่ปรึกษา และนางนมทั้งหลายครั้งทราบข่าวพระเดมิขุมารมีอาการคุกคนพิการจึงได้ร่วมกันวางแผนหลายประการมีการให้อดนมเป็นต้นเพื่อที่จะทดสอบพระเดมิขุมารว่าเป็นผู้ที่พิการหรือไม่ (1/63/1-74/36) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิขุมารทรงเล่าให้นายสุนันทสารตีฟังถึงการที่พระองค์นั้นทรงระลึกชาติได้ว่า เคยเป็นพระราชาในกรุงพาราณสีแล้วทำบาปกรรมมีการลงโทษผู้กระทำผิดเป็นต้นจนเป็นเหตุให้ตกอยู่ในนรกถึง 80,000 ปี ดังนั้นจึงไม่มีความปรารถนาจะเป็นพระราชาอีกแล้วแกล้งประพฤติเป็นคนพิการ ซึ่งจัดเป็นการพัฒนาแผนงานจากที่ผิดพลาดในอดีตไม่ดำเนินปฏิบัติที่ผิดอีกต่อไป (1/63/1-74/70)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหเสสิของพระเจ้าอริฏฐชนกทรงทราบว่าพระสวามีสวรรคตในสงครามจึงทรงวางแผนที่จะเสด็จหนีให้พ้นภัยแล้วทรงกระทำการจัดแจงสิ่งของปลอมแปลงพระองค์จนสามารถเสด็จหนีได้สำเร็จ (2/63/75-154/16) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงวางแผนเพื่อที่จะให้พระมารดาตรัสบอกพระประวิติของพระองค์ โดยการกัศพระถันของพระมารดาไว้ในขณะเสวยน้ำนมเป็นเหตุให้พระมารดาตรัสบอกตามเป็นจริง (2/63/75-154/20) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงประสบบุติเหตุเรือสินค้าใกล้จะอัปปางลงกลางมหาสมุทร ในขณะที่พวกเขาอีกคนอื่นต่างพากันคร่ำครวญอ้อนวอนเทวดาให้มาช่วยพวกตนแต่พระมหาชนกทรงเป็นผู้มีสติไม่ตื่นตระหนกทรงวางแผนเพื่อที่จะเอาพระชนมรอดแล้วทรงดำเนินการต่างๆ มีคดุกน้ำตาลกรวดกับเนยเสวยจนเต็มท้องเป็นต้นจนพ้นจากอันตรายได้ (2/63/75-154/24) 1.2.4) เนื้อหาที่มหาชนกวางแผนเพื่อที่จะสรรหาพระราชอาชญาองค์ใหม่มารับราชสมบัติสืบต่อจากพระเจ้าโปลชนกที่ทรงสวรรคตไปตามเงื่อนไขที่พระเจ้าโปลชนกตรัสสั่งไว้ เช่น การเลือกคนมาเพื่อให้พระนางสีวลีราชธิดาทรงเลือกให้เป็นพระสวามี การให้คนยกธนูที่มีน้ำหนักพันแรงคนยก เป็นต้น จนถึงวิธีสุดท้ายคือ การปล่อยขุสสรถ (2/63/75-154/39) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสีวลีราชธิดาได้ร่วมกันวางแผนกับเหล่าเสนาอมาตย์โดยประการต่างๆ เป็นต้นว่า การสร้างข่าวเท็จว่ากรุงมิถิลาถูกไฟไหม้หรือพวกโจรมาปล้นพระนคร เป็นต้น เพื่อทรงลวงให้พระมหาชนกทรงเปลี่ยนพระหฤทัยแล้วเสด็จกลับพระนคร (2/63/75-154/72)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงพิจารณาเห็นว่าทุกดาบสและปาริวาริกาตบสินีทั้งสองจะได้รับอันตรายจนตาบอดในอนาคต จึงได้ทรงวางแผนเพื่อที่จะช่วยเหลือท่านทั้งสอง โดยการเสด็จลงไปตรัสบอกให้ปรารถนาบุตรพร้อมทั้งอุบายในการที่จะได้บุตร (3/155-213/20) 1.3.2) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นได้ทอดพระเนตรเห็นพระสุวรรณสามที่ถูกห้อมล้อมด้วยเหล่าสรรพสัตว์กินนรกินนรีกำลังอาบน้ำและดักน้ำไปให้บิดามารดาอยู่นั้น ก็ทรงวางแผนที่จะรู้จักพระสุวรรณสาม โดยการใส่สรอาบยาพิษยั้งให้พระสุวรรณสามได้รับบาดเจ็บก่อนแล้วจึงค่อยตรัสถามในภายหลังและก็ได้ทรงกระทำดั่งนั้น (3/155-213/37) 1.3.3) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรีได้ตรวจดูพระสุวรรณสามแล้วทราบว่าพระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลักษณ์ราชยิงด้วยสรอาบยาพิษนอนสลบไปสลไว้สติอยู่ แม้พระเจ้าปิลักษณ์ราชที่ทรงได้รับความทุกข์โทมนัสคร่ำครวญอยู่โดยประการต่างๆ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าหากตนเองไม่ไปพบกับพระเจ้าปิลักษณ์ราช พระองค์ก็จะสวรรคต ณ ที่แห่งนั้น แม้นทั้งสามที่เหลือก็จะพากัน

เสียชีวิตด้วย แต่หากว่าคนไปก็จะสามารถช่วยคนเหล่านั้นได้ จึงได้วางแผนในการช่วยเหลือคนเหล่านั้นโดยการไปถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลล็กราชเป็นต้น และได้ดำเนินการตามนั้น (3/155-213/59)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระพรหมกล่าวคือพระเจ้ามเหศวรราชในอดีตนั้นได้พิจารณาเห็นว่าวงศ์ของตนจะขาดสูญ จึงได้วางแผนเพื่อที่จะสืบต่อวงศ์ตระกูลของตนเองโดยการจุติลงไปเกิดในวงศ์ตระกูลเป็นพระเนมิ कुमार (4/63/213-302/12) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีกล่าวคือท้าวสักกเทวราชในอดีตนั้นทรงได้ร่วมกันกับดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตของพระองค์วางแผนเพื่อจะทำบุญ โดยการบำรุงเลี้ยงเหล่าพระดาบสจำนวน 10,000 รูปผู้อาศัยอยู่ที่ฝั่งแม่น้ำสาทาถึง 10,000 ปี และทรงได้กระทำดังนี้ (4/63/213-302/29)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 23 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ถือเอาโอสถมาแต่กำเนิด แม้ตอนที่มารดาคลอดก็มีได้รับความเจ็บปวด คลอดออกมาง่าย คล้ายน้ำออกจากหมกรก อันเป็นการแสดงวัตถุประสงค์ของตนเองในการเกิดมาเพื่อแก้ปัญหา ทั้งโรคทางกาย โรคทางใจ หรือโรคทางปัญญา ให้นุคคลทั้งหลายได้รับทราบโดยทั่วกัน จัดเป็นการวางแผน กล่าวคือกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (5/63/303-568/6) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถและเหล่าสหยาพากันเล่นอยู่ในสถานที่กลางแจ้งแต่ผจญว่าฝนตกลงมาทำให้ไม่สามารถจะเล่นต่อไปได้ ชั่วบรรดาเหล่าเด็กสหยาที่พากันวิ่งหลบฝนจนหล่มเหยียบกันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้พระมโหสถจึงได้วางแผนเพื่อสร้างศาลาใหญ่ไว้เป็นสถานที่เล่น โดยการรวบรวมทรัพย์จนได้มา 1 พันกหาปณะแล้วนำไปจ้างนายช่างมาทำการก่อสร้าง (5/63/303-568/13) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถและบิดาได้ร่วมกันวางแผนเพื่อที่แก้ปัญหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงให้วิสันา โดยการให้บิดาเข้าไปเฝ้าพระเจ้าวิเทหราชก่อนแล้วนั่งบนอาสนะที่สมควรส่วนพระมโหสถนั้นจะเข้าไปเฝ้าภายหลังครั้นทำการปฏิสันถารกับพระเจ้าวิเทหราชแล้วก็จะมองดูบิดา แต่นั้นบิดาของพระมโหสถก็จะลุกขึ้นจากอาสนะ พระมโหสถก็จะไปนั่งบนอาสนะแทนบิดา (5/63/303-568/53) 1.5.4) เนื้อหาที่แพะกับสุนัขร่วมกันวางแผนเพื่อนำอาหารมาให้กันและกัน โดยให้สุนัขแอบเข้าไปขโมยหมูในโรงช้างมาให้แพะ ส่วนแพะก็แอบเข้าไปขโมยเนื้อในห้องครัวมาให้สุนัข (5/63/303-568/74) 1.5.5) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นร่วมกันวางแผนใส่ร้ายพระมโหสถ โดยให้เสนกษโมขพระจุฬามณี ปุกกุสะขโมยสุวรรณมालา กามินทะขโมยคลุมบรรทมกัมพล และเทวินทะขโมยฉลองพระบาททองคำแล้วนำไปไว้ในเรือนของพระมโหสถโดยอุบาย (5/63/303-568/93) 1.5.6) เนื้อหาที่นางอมราภรรยาของพระมโหสถได้วางแผนซ่อนแผนลวงให้เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมาตกหลุมกลุแล้วโกนผมและหนวดให้โล้นแล้วให้สีด้วยแผ่นอิฐจนเลือดออกซิบๆ แล้วให้นำเอาข้าวสารหนึ่งทะนานให้ชุ่มด้วยน้ำดำให้ละเอียดควนให้เหมือนข้าวยาถูกทำให้ทั่วแล้วให้เอานุ่นย่อยๆ โรยลงไปทั่วแล้วให้นอนในกระชุกรูเสื้อลำแพนปิดผูกด้วยเชือกให้แน่นประทับตรานำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมของกลาง (5/63/303-568/99) 1.5.7) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเห็นว่าพระมโหสถได้รับยศเป็นเสนาบดีแล้วเกิดความอิจฉาริษยาจึงได้ร่วมกันวางแผนเพื่อที่จะยุ่งให้พระเจ้าวิเทหราชแตกกันกับพระมโหสถ โดยการทูลถามคำถามว่า ความลับควรบอกและไม่ควรบอกแก่ใคร เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชทรงระแวงว่าพระมโหสถจะคิดแย่งชิงพระราชสมบัติ (5/63/303-568/114) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทราบว่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นนั้นร่วมกันวางแผนยุ่งพระเจ้าวิเทหราชให้เกิดความระแวงในตนเอง จึงได้วางแผนซ่อนแผน โดยการแอบซ่อนอยู่ในถ้ำเพื่อสลับความลับของ

บันทึกเหล่านั้นจนสำเร็จ (5/63/303-568/119) 1.5.9) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรได้วางแผนเพื่อที่จะช่วยพระมโหสถให้พ้นจากมรณภัยภายหลังแต่ได้ทรงทราบข่าวจากพระเจ้าวิเทโธราชโดยการเขียนข้อความสอดเข้าไปในห่อเอาด้วยพื้นห่อแล้ววางในสุพรรณภานนี้ใหม่ปิดฝาประทับพระลัญจกรประทานแก่นางข้าหลวงแจ้งข่าวให้พระมโหสถรู้ตัว (5/63/303-568/122) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถภายหลังแต่ได้รับตำแหน่งเสนาบดีและปราบพยศเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้แล้วก็ตั้งอยู่ในความไม่ประมาททำการวางแผนเพื่อจะทราบความเคลื่อนไหวทางการทหารของประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้คนไปสืบข่าวว่าพระราชอาณาจักรประเทศนั้นทรงมีความพอพระหฤทัยในอะไรแล้วก็ให้แสวงหาสิ่งนั้นมอบให้แก่บริวารของตนนำไปถวายและรับราชการอยู่กับพระราชารองคั่นนั้นเพื่อคอยส่งข่าวความเคลื่อนไหวต่างๆ ในประเทศนั้นให้ทราบ (5/63/303-568/131) 1.5.11) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูตเสนอแผนยึดเอาประเทศในชมพูทวีปทั้งสิ้นแต่พระเจ้าจตุนิพรหมทัต โดยการให้เตรียมฝึกกองทัพสะสมกำลังเสบียงและอาวุธยุทธโศปกรณ์แล้วยกไปล้อมเมืองต่างๆไว้ หากว่าพระราชารประเทศไหนยอมจำนนก็จะให้จับพระราชารประเทศนั้นไว้ แต่ถ้าพระราชารประเทศไหนรบก็จะสู้ไม่ได้เพราะพระเจ้าจตุนิพรหมทัตทรงมีกำลังที่เหนือกว่า ภายหลังจึงนำเอากองทัพที่ยึดได้นั้นมารวมกับกองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตแล้วไปตีเมืองอื่นต่อไปให้ครบทั้ง 101 ประเทศ แต่นั่นก็ลงให้เหล่าพระราชารทั้ง 101 ประเทศดื่มสุราเจือยาพิษปลงพระชนม์ให้สิ้น (5/63/303-568/138) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบข่าวพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจะทรงทำการปลงพระชนม์เหล่าพระราชารในชมพูทวีปให้สวรรคตด้วยการลงให้ดื่มสุราเจือด้วยยาพิษ ก็มีจิตเมตตากรุณาจึงได้คิดวางแผนเพื่อที่จะช่วยพระชนม์พระราชารเหล่านั้น โดยการให้บริวารสหชาติหนึ่งพันคนไปทำลายพิธีดังกล่าว ซึ่งพระมโหสถได้วางแผนการไว้อย่างละเอียดและอธิบายชี้แจงถึงลำดับขั้นตอนในการดำเนินการให้กับบริวารสหชาติเพื่อความเข้าใจ ตลอดจนถึงการกลับมารายงานผล (5/63/303-568/148) 1.5.13) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเมื่อไม่ทรงสามารถรบหักเอากรุงมิลิตาได้สำเร็จก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูตในการที่จะยึดเอากรุงมิลิตาด้วยวิธีอื่น โดยการวางแผนปิดกั้นทางน้ำไม่ให้ไหลไปในกรุง เมื่อภายในกรุงไม่มีน้ำบริโภคอุปโภคก็จะเปิดประตูยอมแพ้อีก (5/63/303-568/164) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเมื่อไม่ทรงสามารถยึดกรุงมิลิตาโดยวิธีให้สิ้นน้ำได้สำเร็จก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูตในการที่จะยึดเอากรุงมิลิตา โดยการวางแผนป้องกันไม่ให้หน้าข้าวแอบเข้าไปในกรุง เมื่อภายในกรุงมิลิตาไม่มีข้าวบริโภคก็จะเปิดประตูยอมแพ้อีก (5/63/303-568/168) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเมื่อไม่ทรงสามารถยึดกรุงมิลิตาโดยวิธีให้สิ้นข้าวได้สำเร็จก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูตในการที่จะยึดเอากรุงมิลิตา โดยการวางแผนป้องกันไม่ให้หน้าพินแอบเข้าไปในกรุง เมื่อภายในกรุงไม่มีพินใช้ก็จะเปิดประตูยอมแพ้อีก (5/63/303-568/171) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเมื่อไม่ทรงสามารถยึดกรุงมิลิตาโดยวิธีให้สิ้นพินได้สำเร็จก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูตในการที่จะยึดเอากรุงมิลิตา โดยการวางแผนจะเอาชนะด้วยวิธีธรรมยุทท์ ผู้ที่ถูกไหว้จะเป็นผู้ชนะ ส่วนผู้ที่ไหว้อีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ (5/63/303-568/174) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเมื่อไม่ทรงสามารถยึดกรุงมิลิตาโดยวิธีธรรมยุทท์ได้สำเร็จก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูตในการที่จะยึดเอากรุง โดยการวางแผนปิดล้อมกรุงไม่ให้มีคนเข้าและคนออกเมื่อคนเข้าออกนอกกรุงไม่ได้ก็จะเคื้อคร้อนเปิดประตูยอมจำนน (5/63/303-568/179) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถได้พิจารณาเห็นว่าไม่ควรให้กองทัพพระเจ้าจตุนิพรหมทัตล้อมกรุงอยู่นานจึงได้คิดวางแผนเพื่อจะถอยทัพพระเจ้าจตุนิพรหมทัต โดยให้พราหมณ์อนุแก้วภูตไปเป็นไส้ศึกทำความโกลาหลให้เกิดขึ้นภายในกองทัพพระเจ้าจตุนิพรหมทัตให้หนีกลับอุดรปัญจาณครไป (5/63/303-568/181) 1.5.19) เนื้อหาที่พระเจ้า

จุดนี้ปรหมหัตต์เมื่อไม่ทรงสามารถยึดกรุงมิลลาโดยวิธีปิดล้อมกรุงได้สำเร็จซ้ำยังถูกกลลวงของพระมโหสถต้องหนี กลับนครอุดรปัญญาละ จึงได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วฏในการที่จะยึดเอากรุงมิลลาอีก โดยการวางแผนให้ พวกกวีแต่งบทกวีเล่าถึงความงามของพระนางปัญญาจันที่ราชธิดาแล้วขับร้องให้แก่กระจายไปถึงกรุงมิลลา เพื่อให้พระเจ้าวิเทราษทรงหลงรักปรารถนาจะได้มาเป็นพระมเหสี แต่นั่นก็ล่วงว่าจะยกพระนางปัญญาจันที่ให้ เป็นพระมเหสีล่อให้พระเจ้าวิเทราษเสด็จมาพร้อมพระมโหสถติดกับแล้วทำการกำจัดเสีย (5/63/303-568/188) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถภายหลังแต่ได้ทราบข่าวว่าพราหมณ์แก้วฏจะเข้ามายังกรุงมิลลา จึงได้วางแผนให้คน ทั้งหลายล้อมทางที่มาจากทั้งสองข้างพร้อมทั้งเบื้องบน เพื่อที่จะไม่ให้พราหมณ์แก้วฏนั้น ได้เห็นการจัดการอารักขา ป้องกันกรุงมิลลา ตั้งแต่ประตูพระนครไปจนถึงพระราชนิเวศน์ (5/63/303-568/195) 1.5.21) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราษทรงหลงกลลวงของพระเจ้าจุดนิพรหมหัตต์ปรารถนาจะได้นางปัญญาจันที่มาเป็นพระมเหสีแม้พระมโหสถทูล อธิบายคัดค้านก็ไม่ทรงยอมรับฟัง พระมโหสถแม้ไม่ปรารถนาจะไปเพราะรู้ถึงแผนการของพระเจ้าจุดนิพรหมหัตต์ และพราหมณ์แก้วฏแต่ก็มีจิตกรุณาต่อพระเจ้าวิเทราษหากปล่อยให้เสด็จไปพระองค์เดียวจะต้องถูกปลงพระ ชนม์จึงได้วางแผนในการที่จะให้พระเจ้าวิเทราษเสด็จไปยังนครอุดรปัญญาละและได้พระนางปัญญาจันที่มา ครองโดยปลอดภัย โดยการเดินทางไปล่วงหน้าเพื่อเตรียมทางหนีที่ไว้ไว้ เช่น ทำอุโมงค์ยักษ์ เป็นต้น (5/63/303-568/206) 1.5.22) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีทรงได้วางแผนเพื่อช่วยพระชนม์พระจุดนิกุมารจากการประทุษร้าย ของฉัพพิพราหมณ์ผู้เป็นขู้ของพระองค์ โดยทรงให้พระจุดนิกุมาร ไปเป็นสหายกับชนุเสกขุมารผู้เป็นบุตรของ พ่อครัวหลวงแล้วให้พักอยู่กับชนุเสกขุมารในบ้านของพ่อครัวหลวง แต่นั่นให้นำเอากระดูกแพะมาวางไว้ในที่นอน ของคนทั้งสามแล้วจึงจุดไฟทำที่ราวจะว่าคนทั้งสามนั้นถูกไฟครอกสิ้นชีพแล้ว เพื่อให้ฉัพพิพราหมณ์เข้าใจผิดไม่ คิดปองร้ายพระจุดนิกุมารอีกต่อไป (5/63/303-568/269) 1.5.23) เนื้อหาที่พระดิจิมมนตรีทรงวางแผนเพื่อจะฆ่า ฉัพพิพราหมณ์ล้างแค้นที่ลอบปลงพระชนม์พระราชบิดาของพระองค์ โดยการประทุษร้ายของพระองค์ให้ มหาเด็กกคนใกล้ชิดคนหนึ่งแล้วให้ทำการทะเลาะแย่งดาบกับมหาเด็กอีกคนหนึ่ง ครั้นเกิดคดีความขึ้นฉัพพิ พราหมณ์ก็ทูลถามว่าเกิดอะไรกัน พระดิจิมมนตรีจึงตรัสตอบว่า ดาบของพระองค์เป็นของคนอื่นไปแล้ว แต่นั่น ฉัพพิพราหมณ์ก็ให้พระดิจิมมนตรีนำดาบมาให้ดูด้วยอ้างว่าตนเองจำดาบที่มอบให้แก่พระดิจิมมนตรีได้ ฝ่ายพระ ดิจิมมนตรีก็ได้นำดาบมาให้ฉัพพิพราหมณ์ดูและทรงอาศัยจังหวะที่ฉัพพิพราหมณ์เผลอตัดศีรษะให้ขาด ไปใน ทันใด (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของกฐิตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่นางนาคมาณวิกาผู้ต้องการทำพระราชกุมารให้เป็นพระสวามีตนเองได้วางแผนจัดคตแต่งที่อยู่ของพระ ราชกุมารเพื่อทราบเจตนาของพระราชกุมารและได้ดำเนินการตามนั้น (6/64/1-122/4) 1.6.2) เนื้อหาที่เต่าถูกพวก นาคจับไปได้วางแผนเพื่อให้ตนพ้นมรณภัย โดยการลวงว่าเป็นทูตชื่อว่าจิตตจุมพาส่งข่าวให้พระยานาครฐทรง ทราบว่าพระเจ้ากรุงพาราณสีจะพระราชทานพระธิดาให้เป็นพระมเหสี (6/64/1-122/13) 1.6.3) เนื้อหาที่เต่าเห็น สระบัวแห่งหนึ่งแล้วประสงค์จะหนีไปจึงได้ลวงพวคนาคว่าจะเก็บดอกบัวและรากเหง้าบัวไปมอบให้พระราช ราช และบรมวงศานุวงศ์ แล้วนาคในพวคนาคไปรออยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งพร้อมกับสิ่งไปว่า ถ้าไม่เห็นตนเองก็ไม่ต้องคอยให้ เข้าไปเฝ้าพระราชราชได้เลย พวคนาคเชื่อคำจึงได้ไปยืนรออยู่ ณ ที่นั้นครั้นไม่เห็นเต่ามาตามนัดจึงได้พากันไปเฝ้า พระเจ้ากรุงพาราณสี (6/64/1-122/16) 1.6.4) เนื้อหาที่พระกฐิตชาดกเห็นสมบัติของท้าวสักกเทวราชในเทวโลก แล้วก็เกิดความปรารถนาจะไปบังเกิดยังเทวโลก เพราะคิดว่าอรรถภาพความเป็นนาคของตนนั้นยังด้อยกว่าการเป็น

เทวดา จึงวางแผนที่จะไปบังเกิดยังเทวโลกโดยการรักษาศีลอุโบสถ (6/64/1-122/39) 1.6.5) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทหลังจากที่ได้ไปอยู่ที่นาคพิภพได้หนึ่งปีก็เกิดความเบื่อหน่ายจึงได้วางแผนจะกลับไปยังบ้านเรือนของตน โดยการลงพระภูริทัตว่าไม่มีความต้องการสมบัติต่างๆ และตนจะออกบวชบำเพ็ญสมณธรรม พระภูริทัตก็ได้อนุญาตให้ไปตามปรารถนา (6/64/1-122/51)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณหาพรหมณ์ครั้นหาโอกาสที่จะกำจัดพระจันทกุมารมานานเมื่อสบโอกาสแล้วก็วางแผนที่จะทูลให้พระเจ้าเอกราชทรงทราบว่า หากต้องการจะไปสวรรค์ต้องทำการฆ่าคนที่ไม่ควรฆ่า เพื่อทำการบูชายัญ ซึ่งในหมู่คนจำนวนนั้นก็มีพระจันทกุมารรวมอยู่ด้วย (7/64/123-204/13) 1.7.2) เนื้อหาที่กัณหาพรหมณ์เห็นว่าพระเจ้าเอกราชทรงสังเวยพระหฤทัย ถ้าซักไซ้จะไม่อาจจำกัดพระจันทกุมารได้ จึงวางแผนโดยอาศัยความสังเวยพระหฤทัยของพระเจ้าเอกราชนั่นเองใช้อำนาจควบคุมคนทั้งหลายไปยังหลุมบูชายัญทันที (7/64/123-204/48)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาทรงวางแผนเพื่อจะทำให้พระเจ้าอังคิราชผู้เป็นพระราชบิดาที่หลงเข้าพระหฤทัยปักใจไปในปฏิปทาที่ผิดกลับมาเป็นผู้ทรงธรรมอย่างเดิมครั้นทรงได้โอกาสก็เสด็จไปเฝ้าพระเจ้าอังคิราชแล้วทูลอธิบายชี้แจงถึงปฏิปทาที่ถูกต้องแก่พระเจ้าอังคิราช (8/64/205-295/28) 1.8.2) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทผู้มีเมตตาในสรรพสัตว์ได้ตรวจดูโลกและได้เห็นพระนางรจจาราชธิดานมัสการเทวดาผู้บริหารโลกเพื่อขอให้ช่วยเปลื้องพระเจ้าอังคิราชให้พ้นจากความเห็นที่ผิดจากทำนองคลองธรรม ครั้นได้ทราบแล้วก็ได้วางแผนเพื่อจะไปดำเนินการตามคำขอของพระนางรจจาราชธิดา โดยแปลงเพศเป็นบรรพชิต มาปรากฏให้เห็นในท่ามกลางอากาศ (8/64/205-295/43)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชินีครั้นได้ฟังกิตติศัพท์การแสดงธรรมของพระวิรุทธบัณฑิตก็มีความปรารถนาจะฟังธรรมบ้างแต่ตนเองไม่อาจจะขึ้นไปยังโลกมนุษย์ได้ จึงได้วางแผนเพื่อให้ท้าววรุฒนาคราชเชิญมาที่นาคพิภพ (9/64/296-483/27) 1.9.2) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ภายหลังแต่ได้รับอาสาท้าววรุฒนาคราชเพื่อจะให้นำดวงหทัยของพระวิรุทธบัณฑิตมาแล้วก็ได้วางแผนเพื่อที่จะจับตัวพระวิรุทธบัณฑิตมาได้ โดยการทำให้พระเจ้าไกรพยราชเล่นพนันสกาแบบมีเงื่อนไข เพราะไม่อาจเข้าไปจับพระวิรุทธบัณฑิตโดยพลการได้ (9/64/296-483/45) 1.9.3) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้นได้รับอนุญาตให้นำตัวพระวิรุทธบัณฑิตไปแล้วก็ได้นำพระวิรุทธบัณฑิตไปทางอากาศ และในระหว่างทางก็คิดว่าควรจะฆ่าวิรุทธบัณฑิตให้ตายแล้วนำดวงหทัยไปมอบแก่ท้าววรุฒนาคราชจึงได้ทำการวางแผนเพื่อฆ่าพระวิรุทธบัณฑิตโดยประการต่างๆ แต่ก็ไม่สำเร็จ (9/64/296-483/108)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่นางมยุสดีเทพกัญญาได้ขอพรจากท้าวสักกเทวราช อันเป็นการวางแผนเตรียมการสิ่งต่างๆ ไว้ให้แก่ตนผู้จะบังเกิดในเมืองสีพีและเหตุการณ์ก็เป็นไปตามนั้นทุกประการ (10/64/484-814/12) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งที่ประสูติออกจากพระครรภ์มารดาที่ทรงเหยียดพระหัตถ์ตรีศกกับพระมารดาว่าจะบริจาคทาน อันเป็นการแสดงวัตถุประสงค์ของตนเองในการเกิดมาเพื่อให้ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลคนทั้งหลายให้พ้นจากความทุกข์ยากลำบาก ให้บุคคลทั้งหลายได้รับทราบโดยทั่วกัน ซึ่งจัดเป็นการวางแผน กล่าวคือกระบวนกรกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (10/64/484-814/31) 1.10.3) เนื้อหาที่

ชวานครกาลิงครรัฐทั้งหลายเมื่อเกิดเหตุพิภกษภัยและโจรภัยก็ได้รับความเดือดร้อนโดยประการต่างๆ จึงพากันไปร้องเรียนต่อพระราชา พระราชานครกาลิงครรัฐก็ทรงทำวางแผนแก้ไข โดยทรงสมาทานอุโบสถศีลสิ้น 7 วันแต่ก็ไม่อาจแก้ไขได้ จึงทรงส่งทูตไปทูลขอช้างปัจจัยนาคจากพระเวสสันดรตามคำทูลเสนอแนะของชวานคร (10/64/484-814/46) 1.10.4) เนื้อหาที่ชูชกได้คิดวางแผนในการเข้าไปขอพระราชาราชโอรสและพระกัณหาชินาราชธิดา โดยขอให้พระนางมัทรีออกไปหาผลาก่อนแล้วจึงค่อยเข้าไปทูลขอ และได้ดำเนินการตามนั้นจนบรรลุผล (10/64/484-814/124) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงวางแผนเพื่อให้พระเจ้าสญชัยผู้พระราชบิดาของพระองค์ได้ตัวพระชาติและพระกัณหาชินาไว้ โดยทรงตั้งราคาค่าไถ่ตัวไว้สูงลิ่ว เพื่อป้องกันมิให้คนอื่นไถ่ตัวตัดหน้าไปก่อน ผลปรากฏว่าพระเจ้าสญชัยทรงได้ไถ่ตัวพระโอรสและพระธิดาไว้ทั้งสองพระองค์ตามพระประสงค์ (10/64/484-814/140) 1.10.6) เนื้อหาที่เหล่าท้าวได้ปรึกษารื้อรวมนักวางแผนเพื่อขัดขวางพระนางมัทรีไม่ให้กลับมายังอาศรมแต่ยั้งวัน โดยมีมติสั่งให้เทวบุตร 3 คนแปลงกายเป็นสิงโต เสือโคร่ง และเสือเหลืองขวางทางไว้จนบรรลุผลสำเร็จ (10/64/484-814/150) 1.10.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงดำริว่าพระเวสสันดรทรงทำปุตตทานแล้วหากมีใครมาขอพระนางมัทรีอีกพระเวสสันดรก็คงประทานเป็นทารถานเป็นแน่ จึงได้ทรงวางแผนที่จะไปตรัสขอพระนางมัทรีและมอบถวายคืนโดยมิให้ทรงพระราชทานแก่ใครอีก เพื่อมิให้พระเวสสันดรลำบากอยู่ในป่าพระองค์เดียว และที่ทรงดำเนินการดั่งนั้น (10/64/484-814/159)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผน มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแล้วจึงมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิธีการที่เลือกตัดสินใจแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/6) สมด้วยความหมายของการวางแผนตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น อาทิเช่น เดล (Dale) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ การที่องค์การได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด¹⁷⁰⁷

ก่อให้เกิดประโยชน์หลักอยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อแก้ไขปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) และ 2) เพื่อพัฒนาให้เกิดผลงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/138) สมด้วยประโยชน์ของการวางแผนตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ซิมมอนส์ (Simmons) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ถึง 5 ประการ ดังกล่าวแล้ว

มีลักษณะการวางแผนที่ดีต่างๆ กล่าวคือ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ติดตามตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/72) มีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีต และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการกระทำในอนาคต มีความเป็นไปได้ มีการคาดคะเนหรือพยากรณ์ที่ถูกต้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/155-213/59) มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.2) (8/64/205-295/43) และมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกหรือมีแผนสำรองไว้ปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/39) สมด้วยลักษณะการวางแผนที่ดีตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดรอร์ (Dror) ที่ได้สรุปไว้ถึง 6 ประการ ดังกล่าวแล้ว

¹⁷⁰⁷Emes Dale, *Theory and practice international student* (New York: McGraw-Hill. Book, 1973) 24.

ประกอบด้วยองค์ประกอบมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ กล่าวคือ การคิดทำแผนขึ้นมา การชี้แจงแผน การปรับเปลี่ยน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมตรวจสอบรายงานผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.12) (5/63/303-568/148) สมด้วยองค์ประกอบของแผนตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สตราบ (Straub) ที่ได้อธิบายองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนไว้ถึง 5 ประการด้วยกัน ดังกล่าวแล้ว

มีการวางแผนหลายประเภท ซึ่งอาจจัดเป็นแผนเป้าหมาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/31) แผนใช้ครั้งเดียว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/13) แผนถาวร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/131) สมด้วยการแบ่งประเภทของแผนตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น นิวแมน (Newman) ที่ได้แบ่งประเภทของแผนไว้เป็น 3 ประเภท ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการเป็นขั้นตอนในการวางแผนเช่นเดียวกัน ทั้งการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีการระบุปัญหา การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/12) สมด้วยกระบวนการวางแผนตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คอนเยอร์และฮิลล์ (Conyers and Hills) ที่ได้สรุปกระบวนการวางแผนที่มีเหตุผลไว้ 5 ประการ ดังกล่าวแล้ว และการวางแผนเพื่อพัฒนา กล่าวคือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาการเปิดโอกาสไปสู่การปฏิบัติ การเลือกแนวที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ การตรวจสอบและทบทวน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/138) สมด้วยกระบวนการวางแผนตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แมสซี และดักลาส (Massie and Douglas) ที่กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว

เกิดขึ้นจากความต้องการขององค์กรหรือตัวบุคคลก่อน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/4) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามที่เสนอของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 1 คือ ทฤษฎีการกำหนดความต้องการ (Theory of Need Determination) ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยวิธีการหรือทางเลือกที่มากกว่าหนึ่ง ซึ่งหากวิธีการนี้หรือทางเลือกนี้ไม่เหมาะสมก็ควรใช้อีกอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกว่าหรือเหมาะสมที่สุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/36) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามที่เสนอของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 2 คือ ทฤษฎีคัดสรร (Theory of Choice) ดังกล่าวแล้ว

ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นปฐมภูมิและทุติยภูมิหรือที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และอนาคต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/155-213/59) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามที่เสนอของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 3 คือ ทฤษฎีข้อมูล (Theory of Data Collection and Processing) ดังกล่าวแล้ว

มีการเตรียมให้พร้อมซักซ้อมให้ดี ตรวจสอบความถูกต้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/53) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามที่เสนอของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 4 คือ ทฤษฎีการทดสอบ (Theory of Testing) ดังกล่าวแล้ว

มีการจัดรูปองค์กรและกำหนดหน้าที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผนรวมได้อย่างสมบูรณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/74) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามทัศนยะของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 5 คือ ทฤษฎีการจัดองค์การเพื่อการวางแผน (Theory of Organizing for Planning) ดังกล่าวแล้ว

มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน หากแผนนั้นมีความสลับซับซ้อน กว้างขวาง ครอบคลุมทุกด้าน และมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความสำคัญของการสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นตามเท่านั้น รวมทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสารย่อมจะต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/131) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามทัศนยะของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 6 คือทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน (The Role of Communication Theory in Planning) ดังกล่าวแล้ว

มีการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในขั้นตอนต่างๆ และการสร้างความเห็นชอบในการวางแผนนั้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) สมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนตามทัศนยะของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 7 คือ ทฤษฎีสร้างความเห็นชอบในการวางแผน (Role of Persuasion Theory in Planning) ดังกล่าวแล้ว

มีการใช้เทคนิคและเครื่องมือมาช่วยในการวางแผน เช่น การคาดการณ์ (Forecasting) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/155-213/20), การทำงานประมาณ (Budgeting) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/13) ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผน มีดังนี้

เนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีวิธีการวางแผนปรากฏอยู่หลายประเภท กล่าวคือ การวางแผนนโยบาย/แผนจากบนสุดสู่ล่างสุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/138), การวางแผนนโยบาย/แผนจากระดับเดียวกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/93), การวางแผนนโยบาย/แผนจากล่างสุดสู่สูงสุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) ซึ่งเนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีการวางแผนนโยบาย/แผนจากล่างสุดสู่สูงสุดได้โดยตรงไม่ผ่านผู้แทน ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนนั้นมุ่งเน้นการวางแผนจากบนลงสู่ล่าง แม้มีการวางแผนนโยบาย/แผนจากล่างสู่บนแต่จะเป็นการผ่านตัวแทนหรือทำโดยอ้อมไม่ได้กระทำโดยตรง สมด้วยบาร์โทลและคณะ (Bartol and Others) ที่ได้แสดงทัศนยะเกี่ยวกับระดับแผนไว้ 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว และ ธนชัย ชมจินดา ที่ได้แสดงทัศนยะเกี่ยวกับประเภทการวางแผนโดยยึดตามวิธีการวางแผนไว้ว่า วิธีที่ใช้ในการวางแผนในองค์กรอาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมและกล่าวถึงกันมากมี 5 วิธี ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีหลักการวางแผนที่เป็นสัจจะที่ใช้ได้ตลอดเวลา เป็นอกาลิก ไม่มีใครอาจหลีกเลี่ยงได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/70) ซึ่งจะพิจารณา

เห็นได้ว่า พระเทมียกุมารนั้นทรงใช้หลักอริยสัจ 4¹⁷⁰⁸ ในการพิจารณาวางแผนดังนี้ 1) ทุกข์: การได้รับผลของอกุศลกรรมคือตกรถถึง 80,000 ปี 2) สมุทัย: การทำอกุศลกรรมเพราะภาระหน้าที่ในการปกครองบริหารประเทศ มีการตัดสินลงโทษโจรผู้ร้ายเป็นต้นด้วยอำนาจตมหา ซึ่งเป็นปฏิปทาที่ให้โทษ 3) นิโรธ: การได้บังเกิดในภพภูมิที่ดี ไม่ต้องตกรถคั่งเช่นอดีต และ 4) มรรค: การทำกุศลกรรม ซึ่งไม่สามารถจะทำให้บริบูรณ์ได้หากเป็นพระราชา แต่จะทำได้โดยอาศัยการบวชเป็นฤาษี ดังนั้นจึงทรงทำอุบายให้พ้นจากการเป็นพระราชา ซึ่งเป็นปฏิปทาที่ให้คุณ ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนนั้นอาจเป็นความจริงที่ใช้ได้หรือนิยมใช้เพียงระยะใดระยะหนึ่ง และอาจมีอีกทฤษฎีหนึ่งมาหักล้างหรือนำมาใช้แทน พิจารณาได้จากวิวัฒนาการของการบริหารในยุคต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าหลักการในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นต้นแบบของหลักการวางแผนขององค์ความรู้การบริหาร เพราะพระพุทธานุชาสนานั้นเกิดขึ้นมาก่อนนักคิดทฤษฎีตามองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนทั้งหลายแล้วได้แพร่หลายไปยังสถานที่ต่างๆ ครั้นนักคิดทฤษฎีทั้งหลายได้ศึกษาเล่าเรียนแล้วจึงได้พัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยตั้งเป็นทฤษฎีนั้นๆ ขึ้นมาภายหลัง สมด้วยทัศนะของคอนเยอร์และฮิลล์ส (Conyers and Hills) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนมีการใช้อุบาย 2 ประการคือ 1) กุศโลบาย อันหมายถึง อุบายที่ประกอบด้วยธรรม และ 2) เล่ห์กลอุบาย อันหมายถึง อุบายที่ปราศจากธรรมในการวางแผน แต่พระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งใช้กุศโลบายเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ทรงใช้เล่ห์กลอุบายในบางครั้งแต่ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์กับผู้ที่ถูกใช้เป็นหลักเป็นต้นว่า เพื่อกำราบปราบให้สิ้นพยศแล้วเปลี่ยนพฤติกรรมจากศัตรูให้เป็นมิตร หรือเพื่อการชี้นำพร่ำสอน โดยไม่ก่อให้เกิดอันตรายถึงชีวิต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/20) เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/119) ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีการใช้อุบายทั้ง 2 ประการ และใช้กับบุคคลทุกจำพวกเพียงเพื่อให้เป้าหมายขององค์การนั้นได้บรรลุผล โดยเฉพาะกลุ่มคู่แข่ง กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มผู้บริโภค

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีการพยากรณ์หรือการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดจากทิพยจักขุ ซึ่งเป็นสิ่งที่ป็นทิพย์เกิดขึ้นด้วยบุญบารมีที่สั่งสมอบรมมา และสิ่งที่คาดการณ์ต่างๆ นั้นจะเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถรู้เหตุในอดีต เรียกว่า อดีตตัญญาน สามารถรู้เหตุการณ์ในปัจจุบัน เรียกว่า ปัจจุบันนังตัญญาน และสามารถรู้เหตุการณ์ในอนาคต เรียกว่า อนาคตตัญญาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/155-213/59) ส่วนการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนนั้นจะอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ และเหตุการณ์ที่คาดการณ์นั้นอาจจะผิดพลาดหรือไม่เกิดขึ้นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ นั้นก็มีหลายประการ ดังกล่าวแล้ว

1.2 สภาพแวดล้อมองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่

1.1.1) เนื้อหาที่พระเทมียกุมาร ได้ถูกพระราชอาชญาจากพระเจ้ากาลิกราช โดยการตรัสสั่งให้นายสุนันทสารดี

¹⁷⁰⁸ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 6 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 45.

นำไปปลงพระชนม์ที่ป่าช้าฝิบ ครั้นนายสุนันทสารก็ได้นำพระองค์ไปถึงป่าช้าฝิบและกำลังขุดหลุมสำหรับฝังพระศพอยู่นั้น พระองค์ก็ได้ทำการวิเคราะห์ประเมินกำลังของพระองค์ในการที่จะเอาพระชนม์รอดจากนายสุนันทสาร (1/63/1-74/54) 1.1.2) เนื้อหาที่พระวิษณุกรรมเทพบุตรได้เนรมิตสิ่งต่างๆ แก่พระเดมิยกุมารเพื่อความสะดวกในการบำเพ็ญพรต แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (1/63/1-74/81) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤๅษีและผู้ออกบวชตามสามารถบรรลุมานอกัญญาและสมาบัติ ครั้นเสียชีวิตแล้วก็พากันไปเกิดในพรหมโลก ส่วนสัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นต่างพากันทำจิตใจเสื่อมใสในท่านเหล่านั้นครั้นตายแล้วก็ไปบังเกิดในสวรรค์ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมให้ดีกว่าเดิม (1/63/1-74/107)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้นทอดพระเนตรเห็นดินมะม่วงแล้วก็ทรงน้อมมนัสไปในวิเวกบำเพ็ญสมณธรรมอยู่บนปราสาท มีพระพุทธรูปมิ่งต่อบรรพชา ทรงดำริอยู่แต่ว่า เมื่อใดจะได้ทรงละกรุงมิลินแล้วเข้าสู่ป่าหิมพานต์แล้วออกผนวชเป็นบรรพชิต เนื่องด้วยการบำเพ็ญสมณธรรมในฐานะที่เป็นพระราชาก็ได้ยากทั้งสภาพแวดล้อมก็ไม่เอื้ออำนวยจึงมีพระประสงค์จะเข้าไปสู่ป่าหิมพานต์ที่สงัด (2/63/75-154/68) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้นเสด็จเข้าไปในป่าหิมพานต์แล้วก็ทรงบำเพ็ญสมณธรรมจนทรงสามารถบรรลุมานอกัญญาและสมาบัติและไม่ได้เสด็จกลับมาสู่ถิ่นมนุษย์อีกเลย และพระนางสิวลีได้ทรงอภิเษกพระโอรสให้เป็นพระราชแล้วส่งกลับกรุงมิลิน ส่วนพระนางก็เสด็จออกผนวชเป็นตาปติณีประดับอยู่ที่พระราชอุทยานอัมพวันและทรงบริกรรมกลีณจนทรงสามารถบรรลุมานอกัญญาและสมาบัติเช่นกัน ซึ่งทั้งสองพระองค์นั้นจำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการกระทำสมณธรรม (2/63/75-154/100) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกและพระนางสิวลีได้ทรงบำเพ็ญมานอกัญญาสมาบัติให้เกิดแล้วทรงละอดีตภาพเดิมไปบังเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่นำปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (2/63/75-154/105)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสสั่งให้พระวิสุทธกรรมเทพบุตร ไปดำเนินการจัดเตรียมสถานที่อันเหมาะสมแก่การบำเพ็ญพรตของทุกคาบสและปาริกาคบสินีทั้งสอง (3/63/155-213/11) 1.3.2) เนื้อหาที่ทุกคาบสและปาริกาคบสินีทั้งสองนั้นหลบฝนบนจอมปลวกที่อยู่ใต้ต้นไม้แห่งหนึ่งโดยไม่ทราบว่ามีอสรพิษร้ายอยู่ภายใน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตราย จึงทำให้ได้รับบาดเจ็บคือตาทั้งสองบอดไปในทันใดเพราะถูกพิษของอสรพิษนั้น เปรียบเหมือนองค์การที่ไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การแล้วดำเนินการโดยไม่ทราบตามความเป็นจริงย่อมก่อให้เกิดความเสียหาย (3/63/155-213/26) 1.3.3) เนื้อหาที่พระราชเจ้าปิลยักราชได้ทรงตั้งอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสามโดยทรงบำเพ็ญราชกุศลมีทานเป็นต้น ทรงรักษาศีล ครองราชย์โดยธรรม เมื่อสวรรคตแล้วก็ได้ไปบังเกิดในสวรรค์ ส่วนพระสุวรรณสามพร้อมด้วยบิดามารดาทั้งสองก็ยังบรรลุมานอกัญญาและสมาบัติ ภายหลังแต่เสียชีวิตไปก็ได้เกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่นำปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่มัตติเทพสารเถิดได้นำพระเนมิราชเสด็จไปเที่ยวคูสัตว์นรกขุมต่างๆ ซึ่งพวกสัตว์นรกที่พระเนมิราชทอดพระเนตรเห็นนั้นเป็นผู้ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีจึงไม่อาจจะพัฒนาตนเองให้เจริญได้ เนื่องด้วยผลการกระทำของตนเองที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้ (4/63/213-302/37) 1.4.2) เนื้อหาที่มัตติเทพสารเถิดได้นำพระเนมิราชเสด็จไปเที่ยวทอดพระเนตรชมเทวดาในวิมานต่างๆ ซึ่งเหล่าเทวดาที่พระเนมิราชเห็นนั้นเป็นผู้อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีวิจิตรประณีตสวยงามจึงสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญได้ เนื่องด้วยผลการกระทำของตนเองที่ได้ทำมาก่อนหน้านี้ (4/63/213-302/42) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชแม้อุทท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพเชิญให้ประทับเสวยทิพย์สมบัติอยู่ในสวรรค์แต่ก็ทรงปรารถนาจะกลับไปยังโลกมนุษย์เพราะเป็นสถานที่เหมาะสมกับพระองค์และสามารถกระทำบำเพ็ญบุญบารมีต่างๆ ได้เป็นอนุเคราะห์ (4/63/213-302/53) 1.4.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้งทรงชราภาพแล้วก็ทรงผนวชและประทับอยู่ที่อุทยานอัมพวัน เจริญพรหมวิหาร 4 บรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติเสด็จสวรรคตแล้วก็ไปอุบัติในพรหมโลก ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนายน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่น่าปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (4/63/213-302/59)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถได้รวบรวมทรัพย์มาสร้างศาลาเมื่อสำเร็จแล้วก็มีการจัดสรรปันส่วนศาลาออกเป็นห้องๆ เพื่อกิจแต่ละอย่าง มีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้น่ารื่นรมย์ยินดี ควรแก่คนและสัตว์ทั้งหลายผู้เข้ามาพักอาศัย โดยการให้วาดภาพจิตรกรรม ขุดสระรอบศาลา ปลูกไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผล เป็นต้น (5/63/303-568/18) 1.5.2) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ไม่พลุกพล่าน เงียบสงัด สงบกายวาจา เพื่อให้มีสมาธิ จิตใจไม่ฟุ้งซ่าน แล้วจึงจะสามารถพิจารณาเนื้อความที่พระเจ้าวิเทราษตรัสถามได้ เพราะสถานที่มีคนพลุกพล่านอีกก็กลโกลาหลทำให้ไม่มีสมาธิ ปัญญาจึงไม่เกิด (5/63/303-568/78) 1.5.3) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วก็ได้ทูลคัดค้านพระเจ้าจุลนีพรหมทัตและบริวารในการเข้าตีกรุงมิลินา เพราะมีพระมโหสถผู้มีสติปัญญาสามารถเป็นเสนาคืออยู่ ได้วิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นไปได้จุดเด่นจุดด้อยข้อได้ข้อเสียให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและบริวารรับทราบอย่างละเอียด พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและบริวารครั้งนี้ได้ฟังแล้วก็ยินยอมปฏิบัติตาม พวกนักยกกองทัพกลับยังนครอุดรปัญจาละทันที (5/63/303-568/146) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงพิโรธต่อพระมโหสถที่ได้ส่งบริวารมาทำลายแผนการของพระองค์จึงได้ปรึกษากับพราหมณ์แก้วเพื่อที่จะไปยึดเอากรุงมิลินา พราหมณ์แก้วก็ได้วิเคราะห์สถานการณ์ถึงความแข็งแกร่งและความสามารถของพระมโหสถและบริวารว่าไม่อาจจะไปยึดเอาได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายเปล่า แต่ครั้งนี้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตมีขัตติยมานะไม่ทรงเชื่อคำของพราหมณ์แก้ว พราหมณ์แก้วก็ต้องจำใจไปประลองสติปัญญากับพระมโหสถเนื่องด้วยพระดำรัสตรัสสั่งให้ดำเนินการ(5/63/303-568/152) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลพระเจ้าวิเทราษผู้อยู่ในวงล้อมของกองทัพพระเจ้าจุลนีพรหมทัตว่า ที่พระองค์ได้รับความทุกข์อยู่อย่างนี้เพราะไปหลงเชื่อถ้อยคำของพราหมณ์แก้วและเหล่าบัณฑิตทั้งสี่เพราะการสมาคมกับคนพาลนั้นเป็นเหตุให้ได้รับความทุกข์ ส่วนการสมาคมกับบัณฑิตย่อมจะได้รับความสุข ซึ่งการเลือกคบคนหรือบุคลการการเชื่อในความคิดอ่านของเขาก็จัดเป็นสภาพแวดล้อมประการหนึ่ง (5/63/303-568/222) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราษและบัณฑิตทั้ง 4 พร้อมกับเหล่าบริวารตกอยู่ในวงล้อมของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตแต่พระมโหสถก็มี

ความสามารถช่วยให้พ้นจากมรณภัยมาได้ พระเจ้าวิเทราชและเสนกบัณฑิตได้กล่าวสรรเสริญถึงการคบพระมโหสถแล้วเป็นสุข ซึ่งในที่นี้พระเจ้าวิเทราชทรงมีบุคลากรที่คือน้องการจึงทำให้สำเร็จผลตามที่ปรารถนา ซึ่งบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานนั้นก็นับเป็นสภาพแวดล้อมอย่างหนึ่ง (5/63/303-568/234) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลชี้แจงให้แก่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ทรงทราบไว้ที่พระองค์ทรงประพาศพิศนิตครุกรานผู้อื่นนั้นก็เพราะทรงมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทรงคบหาเสวนากับคนพาลจึงทำให้เกิดผลเสียตามมา (5/63/303-8/234)

1.6) เนื้อหาของกฐินเทศชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่

1.6.1) เนื้อหาที่ท้าวธรรมาคราชตรัสสั่งให้บริวารทุกคนนมรมิตที่อยู่ให้เหมือนกับโลกมนุษย์ห้ามไม่ให้ใครแสดงเพศงูให้พระนางสมุทททาทอดพระเนตรเห็น เพื่อจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้เกิดความสะดวกแก่พระนางสมุททททท (6/64/1-122/26) 1.6.2) เนื้อหาที่พระกฐินเทศเมื่อรักษาอุโบสถศีลอยู่ในนาคพิภพแล้วก็พิจารณาเห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย จึงได้ไปยังฝั่งแม่น้ำยมนาแล้วอธิบายอุโบสถศีลที่ประกอบด้วยองค์ 4 ว่า ผู้ใดปรารถนา หนึ่ง เอ็น กระดุก หรือเลือด ผู้นั้นจงนำไปเถิด เพื่อบำเพ็ญบุญบารมีให้เกิดขึ้น (6/64/1-122/40) 1.6.3) เนื้อหาที่พระกฐินเทศพร้อมทั้งนาคบริษัต่างพากันรักษาศีลจนสิ้นอายุขัย ท้ายที่สุดก็ได้ไปยังเกิดในสวรรค์ตามที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาที่ยกกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่นำปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (6/64/1-122/108)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พระเอกราชทรงพระสุบินเห็นสวรรค์ชั้นดาวดึงส์อันเป็นที่นารัณรมย์ยินดีโดยประการต่างๆ ครั้นทรงตื่นบรรทมแล้วก็มีพระประสงค์จะไปยังสวรรค์ชั้นดาวดึงส์นั้นจึงได้ตรัสถามพราหมณ์กัณฑาละผู้เป็นอาจารย์สอน แต่พราหมณ์กัณฑาละนั้นมีความประสงค์จะทำร้ายพระจันทกุมารจึงได้ฉวยโอกาสที่จะทูลในทางที่ผิดจนเป็นเหตุให้ทรงปฏิบัติผิดไปด้วย ซึ่งพิจารณาเห็นได้ว่าพระราชานั้นมีพระประสงค์จะให้พระองค์หรือองค์การนั้นมีสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อให้เกิดผลที่ดีตามมา แต่ทรงดำเนินการที่ผิดพลาดเพราะได้รับคำแนะนำอย่างผิดๆ จากพราหมณ์กัณฑาละผู้เป็นปาปมิตรจึงทำให้สภาพแวดล้อมที่ดีตามที่ต้องการไม่อาจเกิดขึ้นได้ (7/64/123-204/10) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารนั้นทรงครองราชย์โดยทศพิธราชธรรมครั้งสวรรคตแล้วก็ได้เสด็จไปเกิดในเทวโลก ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาที่ยกกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่นำปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น มีลักษณะตรงข้ามกับข้อแรก เพราะบริหารจัดการด้วยวิธีการที่ถูกจึงได้รับสภาพแวดล้อมที่ดีได้รับผลที่ต้องการ (7/64/123-204/64)

1.8) เนื้อหาของมหานทรทักสทปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชได้ตรัสถามปฏิปทาที่ถูกต้องกับคณาชิวก แต่คณาชิวกกลับทูลบอกปฏิปทาที่ผิด ซ้ำยังมีตลาดเสนาบดีคอยสนับสนุนคำพูดของคณาชิวกให้มีความน่าเชื่อถือขึ้นอีกเพราะเป็นพรรคพวกเดียวกัน จึงทำให้พระเจ้าอังกติราชแม้ทรงปรารถนาจะทรงดำเนินตามปฏิปทาที่ถูกพาไปสู่สุคติกลับต้องทรงดำเนินตามปฏิปทาที่ผิดพาไปสู่ทุกคติแทน ซึ่งพิจารณาเห็นได้ว่า พระเจ้าอังกติราชนั้นทรงอยู่ในสภาพแวดล้อมองค์การที่ไม่ดี กล่าวคือ การคบหาสมาคมกับตลาดเสนาบดีและคณาชิวกผู้เป็นปาปมิตร (8/64/205-295/17) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาได้ทูลชี้แจงให้พระเจ้าอังกติราชทรงเชื่อถ้อยคำของพระนาง ให้ถือเอาปฏิปทาที่ถูกต้องละทิ้งปฏิปทาที่ผิดกลับมาประพฤติทศพิธราชธรรมต่อไป และได้ทูลแสดงถึงการคบหากัลยาณมิตรที่ก่อให้เกิดคุณนำไปสู่สุคติโลกสวรรค์ และการคบปาปมิตรที่ทำให้เกิดโทษนำไปสู่ทุกคติ ซึ่งมิตรหรือบุคคลที่อยู่

รอบข้างนั้นก็นับได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมอีกประการหนึ่ง (8/64/205-295/36) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคราชทรงตั้งอยู่ในโอวาทของพระพรหมมหาราช ละปฏิบัติที่ผิด บำเพ็ญบุญบารมีมีทานเป็นต้น ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปเกิดในสวรรค์ ซึ่งจัดเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่น่าปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น มีลักษณะตรงข้ามกับข้อแรก เพราะบริหารจัดการด้วยวิธีการที่ถูกจึงได้รับสภาพแวดล้อมที่ดี ได้รับผลที่ต้องการ และอีกประการหนึ่งทรงมีกัลยาณมิตรอันเป็นสภาพแวดล้อมที่ดีเป็นเพื่อนจึงได้รับการแนะนำที่ดีและทำให้ประสบผลในสิ่งที่ทรงปรารถนา (8/64/205-295/70)

1.9) เนื้อหาของวิรุชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาลทั้ง 4 ครั้นชรภาพแล้วต่างก็พากันเข้าไปในป่าหิมพานต์ บวชเป็นฤๅษีบำเพ็ญสมณธรรม จนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ มีรากไม้และผลไม้ในป่าเป็นอาหาร เพราะต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบำเพ็ญสมณธรรม (9/64/296-483/4) 1.9.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราช ท้าววรุณนาคราช พญาครุฑ และพระเจ้าโกธิยราชทั้ง 4 พระองค์ ทรงปรารถนาความสงบต่างพระองค์ก็ต่างบำเพ็ญสมณธรรม จึงต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยนั้นคือ พระราชอุทยาน (9/64/296-483/17) 1.9.3) เนื้อหาที่ปณณกยักษ์ได้กราบทูลท้าววรุณนาคราชถึงกรที่ตนเองได้คบหาสมาคมกับพระวิรุชชิตว่า สมาคมใดที่มีคนดีมีความรู้ย่อมนำความสุขมาให้ ดังนั้นการคบหาสมาคมกับคนดีมีความรู้ซึ่งจัดเป็นสภาพแวดล้อมองค์การอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (9/64/296-483/120) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุชชิตแสดงธรรมสั่งสอนแก่พระเจ้าโกธิยราชและมหาชน บำเพ็ญบุญบารมีมีทานเป็นต้น และรักษาอุโบสถกรรม เมื่อเสียชีวิตแล้วก็ไปเกิดในสวรรค์ แม้ชนชาวกรุงรัฐทั้งหมดนับตั้งแต่พระราชบิดาเป็นต้นไปก็ดำรงอยู่ในโอวาทของพระวิรุชชิตพากันรักษาศีลบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ครั้นสิ้นอายุแล้วก็ไปสู่สุคติเช่นกัน ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือนำปรารถนาน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่น่าปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น และอีกประการหนึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่พระเจ้าโกธิยราชเป็นต้นทรงมีกัลยาณมิตรอันเป็นสภาพแวดล้อมที่ดีเป็นเพื่อนจึงได้รับการแนะนำที่ดีและทำให้ประสบผลในสิ่งที่น่าปรารถนา (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระนางมยุรีทรงขอพรจากท้าวสักกเทวราช เป็นต้นว่า ให้ใ้ได้อยู่ในพระราชนิเวศน์ของพระเจ้ากรุงสิหิ ได้เป็นอัครมเหสีที่โปรดปรานของพระเจ้ากรุงสิหิในพระราชนิเวศน์ที่กักก้องด้วยเสียงร้องของนกยูงและนกกะเรียน พรั่งพร้อมด้วยหม่อมมุนีผู้ประเสริฐ เคลื่อนกล่นไปด้วยคนดีและคนค่อม ซึ่งพ่อครัวชาวมาศบอกลาบริโภคาหาร กักก้องไปด้วยเสียงกลอนและเสียง บานประตูดอนวิจิตร มีคนเชิญให้ดื่มสุราและกินกับแก้ม เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นสภาพแวดล้อมที่น่าปรารถนาและย่อมจะนำมาซึ่งผลที่ปรารถนาโดยไม่ยาก (10/64/484-814/17) 1.10.2) เนื้อหาที่พระนางมยุรีผู้มีพระครรภ์แก่ 10 เดือนบริบูรณ์ทรงมีพระประสงค์จะทอดพระเนตรพระนคร พระเจ้าสุทนต์จึงทรงรับสั่งให้บริหารจัดการสภาพแวดล้อมต่างๆ ในพระนคร ให้ประดับตกแต่งพระนครจนครบถ้วนแล้วทรงให้พระนางมยุรีประทับนั่งบนหลังช้างทำประทักษิณรอบพระนคร เพื่อความเจริญใจของพระนางมยุรีอันจะส่งผลต่อพระราชโอรส (10/64/484-814/26) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมัทรีตรัสกับพระเวสสันดรถึงสภาพแวดล้อมที่ดีในเขาวงกตจะช่วยส่งผลทำให้พระเวสสันดรจะไม่ต้องเสว้าโศก

เพราะคิดถึงราชสมบัติ แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมองค์การที่ค้ำยันย่อมมีผลต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน (10/64/484-814/72) 1.10.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้วิฆณุกรรมเทพบุตรไปสร้างอาศรมบพและที่พัก ในเวลากลางวันและกลางคืน ให้มีไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผลทั้งหลายในสถานที่นั้นๆ พร้อมกับบรรพชิตบริวาร ทั้งหลาย เพื่อพระเวสสันดร พระนางมัทรี พระโอรส และพระธิดา (10/64/484-814/101) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรนั้นทรงบริหารกรุงสีพีให้เจริญยิ่งขึ้น และทรงบำเพ็ญทานบารมีให้บริบูรณ์ ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จไปเกิดในสวรรค์ ซึ่งเป็นการละสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงปรารถนาหรือน่าปรารถนาน้อยกว่าไปยังสภาพแวดล้อมที่น่าปรารถนามากกว่า หรือเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น (10/64/484-814/203)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบตัว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/17) สมด้วยความหมายของสภาพแวดล้อมตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โจนส์ (Jones) ที่ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น ดังกล่าวแล้ว

เป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/68) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวไว้แล้ว อาทิเช่น สเตียร์ส (Steers) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ ยิ่งองค์การสามารถกะเนสภาพแวดล้อมได้มากเท่าไร ความเป็นไปได้ หรือโอกาสจะสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม ก็ยิ่งมีขึ้นมากเท่านั้น องค์การทุกองค์การมีได้อย่างใดก็อย่างใดจะต้องสัมพันธ์ทั้งระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ตั้งแต่กิจกรรม วัฒนธรรม สถานที่

เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด โครงสร้างองค์การ ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การที่ก่อให้เกิด โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (mechanistic structure) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/26) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดันแคน (Duncan) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมว่ามี 3 ประการ พร้อมกับได้เสนอรูปแบบจำลองเพื่อชี้ให้เห็น โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับแต่ละสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่อง ซึ่งช่องที่ 1 และ ช่องที่ 2 ก่อให้เกิด โครงสร้างองค์การแบบจักรกล และช่องที่ 3 และ ช่องที่ 4 ก่อให้เกิด โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ดังกล่าวแล้ว

มีความสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/26) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อร่าม ศิริพันธุ์ ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ และ 2) ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลในลักษณะที่แผ่คลุมทั่วไปทั้งสังคม ไม่มีองค์การใดรอดพ้นจากอิทธิพลเหล่านั้นได้ ดังกล่าวแล้ว และทอมสัน (Thompson) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า องค์การนั้นมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อม โดยแสดงแยกออกเป็น 4 วิธีการ ดังกล่าวแล้ว ทั้งยังได้แสดงทัศนะไว้อีกว่า องค์การต้องการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจัดการกับประเด็นเรื่องการพึ่งพา

สภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ 3 ประเภทที่นำมาใช้ คือ 1) การทำสัญญาระหว่างกัน 2) การดึงเข้าเป็นสมาชิกหรือพวกเดียวกัน และ 3) การรวมกัน ดังกล่าวแล้ว

มีลักษณะที่สภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดองค์การ เพราะสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ จึงมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมนั้นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/78) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮันแนน และ ฟรีแมน (Hannan and Freeman) ที่ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยสถานที่ที่ถูกกำหนดให้ โดยได้กล่าวสรุปไว้ว่า การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การควรใช้ทัศนะของการคัดเลือก คือสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดองค์การ จึงจะเหมาะสมกว่าการใช้ทัศนะในเรื่องการปรับตัว คือ องค์การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งในสภาพแวดล้อมทั่วไปมีสถานที่ที่ถูกกำหนดให้แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งมีชีวิตจะต้องสู้เพื่อความอยู่รอด โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของสถานที่นั้นๆ

มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการวางแผนต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/54) สมด้วยเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้นำเสนอเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์สวอนั้น เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์การได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์การมีแรงขับไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์การยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังกล่าวแล้ว

มีการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมหนึ่งไปสู่อีกสภาพแวดล้อมหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/107) สมด้วยทัศนะของ สจอร์ ดูซอร์วิงค์ ที่ได้ศึกษาแนวคิดของเดออาเวนี (Richard A. D'aveni) ในหนังสือเรื่อง Hyper-competition แล้วแสดงทัศนะกับการบริหารสภาพแวดล้อมไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าเมื่อองค์การกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ควรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารสามารถจะดำเนินการในรูปแบบ 3 ประการ ได้แก่ 1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 2) การใช้สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ และ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้องค์การ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นมีการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง แน่นอน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่สลับซับซ้อน โกลาหล ยิ่งสภาพแวดล้อมในเทวโลกหรือพรหมโลกแล้วก็ยังมีสภาพที่มั่นคง แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีความยุ่งเหยิงหรือโกลาหล ประณีตยิ่งกว่า หรือรวมเรียกว่า เป็นสภาพที่เป็นทิพย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/107) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ผสมปะปนกันไป โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในสภาวะปัจจุบันจะมีความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความยุ่งเหยิง ประณีตน้อยกว่า และน้อยลงตามลำดับ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เอเมอรี และ ทริสท์ (Emery and Trist) ที่แบ่งสภาพแวดล้อมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นมีการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่มาจากฤทธิ์ กล่าวคือการทำสิ่งอัศจรรย์สำเร็จได้ เกินวิสัยธรรมดาสามัญของคนทั่วไป ซึ่งพระบาลีได้จำแนกฤทธิ์ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) อธิษฐานฤทธิ์ คือฤทธิ์ที่ต้องอธิษฐานให้สำเร็จ 2) วิภพนาฤทธิ์ ฤทธิ์ที่ต้องทำอย่างผดแผดง 3) มโนมัยฤทธิ์ คือฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยใจ 4) ญาณวิปหาราฤทธิ์ ฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยกำลังญาณ 5) สมာธิหาราฤทธิ์ คือฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยอำนาจสมาธิ 6) อริยฤทธิ์ ฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยวิสัยของพระอริยเจ้า 7) กัมมวิปากชาฤทธิ์ ฤทธิ์ที่เกิดขึ้นแต่ผลกรรม 8) บุญญฤทธิ์ ฤทธิ์ของผู้มีบุญญาธิการ 9) วิชขามัยฤทธิ์ ฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยวิชาหรือวิทยา และ 10) สัมปโยคปัจจยิชนนฤทธิ์ ฤทธิ์ที่สำเร็จด้วยการประกอบกิจกุศลให้สำเร็จไป¹⁷⁰⁹ อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/81) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นได้กล่าวที่มาของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือถูกมนุษย์สร้างขึ้น โดยปกติวิสัย ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏออกมาในรูปวัตถุสิ่งของ สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โจนส์ (Jones) ที่ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมไว้ว่าหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็น 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และ 4) สภาพแวดล้อมย่อย ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นปรากฏออกมาในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาเพื่อมุ่งจะพัฒนาบุคคลในด้านจิตใจมากกว่าจะมุ่งหวังผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือผลกำไร ซึ่งหลักธรรมต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมนี้มีหลายประการ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การ กล่าวคือ สิกขา 3 ได้แก่ 1) ศีล 2) สมာธิ และ 3) ปัญญา¹⁷¹⁰ หรืออัตตะ 3 ได้แก่ 1) ทิฏฐัมมิกัตตะ ประโยชน์ปัจจุบัน 2) สัมปรายิกัตตะ ประโยชน์เบื้องหน้า และ 3) ปรมัตตะ ประโยชน์สูงสุด¹⁷¹¹, การบริหารสภาพแวดล้อมองค์การ กล่าวคือ สัปปาเย 7 ได้แก่ 1) อวาสาสัปปาเย ที่อยู่ที่เกื้อกูล 2) โจรสัปปาเย ที่หาอาหารที่เกื้อกูล 3) ภัตตสัปปาเย การพุดคุยที่เกื้อกูล 4) บุคคลสัปปาเย บุคคลที่เกื้อกูล 5) โภชนสัปปาเย อาหารที่เกื้อกูล 6) อุตสัปปาเย ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เกื้อกูล และ 7) อิริยาพลสัปปาเย อิริยาบถที่เกื้อกูล¹⁷¹², การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ กล่าวคือ สัปปริสธรรม 7 ได้แก่ 1) รัมมัญญ เป็นผู้รู้จักเหตุ 2) อัตตัญญ เป็นผู้รู้จักผล 3) อุตตัญญ เป็นผู้รู้จักตน 4) มัตตัญญ เป็นผู้รู้จักประมาณ 5)

¹⁷⁰⁹ มหามกุฏราชวิทยาลัย, คัมภีร์ปกรณ์วิเสสวิสุทธิธรรมรคแปล ภาค 2 ตอน 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2542), 100.

¹⁷¹⁰ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 16 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 174.

¹⁷¹¹ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 67 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 662.

¹⁷¹² มหามกุฏราชวิทยาลัย, คัมภีร์ปกรณ์วิสุทธิธรรมรคแปล ภาค 1 ตอน 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2542), 100.

กาลัญญุ เป็นผู้รู้จักกาล 6) ปริสัจญุ เป็นผู้รู้จักชุมชน และ 7) ปุคคลปิโรปริญญุ เป็นผู้รู้จักบุคคล¹⁷¹³ หรือ โลก
 ธรรม 8 ได้แก่ 1) มีลก 2) เสื่อมลก 3) มียศ 4) เสื่อมยศ 5) นินทา 6) สรรเสริญ 7) สุข และ 8) ทุกข์¹⁷¹⁴ ซึ่งเนื้อหา
 ของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การดังกล่าวนี้มีปรากฏอยู่หลายเนื้อหา อาทิเช่น
 เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/90) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การนั้นจะมุ่งหวัง
 ผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุประสงค์ของหรือผลกำไรอันเป็นเพียงอันดับแรก คือ ประโยชน์ปัจจุบัน ซึ่งยังเหลือ
 ประโยชน์อีกสองประการที่ยังไม่ได้กล่าวถึง สมด้วยองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
 องค์การในเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การ การบริหารสภาพแวดล้อมองค์การ และการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมองค์การ ตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายดังกล่าวแล้ว

1.3 บรรยายาสององค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยายาสององค์การ

1.1) เนื้อหาของเคมีชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยายาสององค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทราบว่ามีพระเจ้ากสิกราชยังมีพระโอรสไว้สืบราชสมบัติจึงได้รวมตัวกัน
 ร้องเรียนให้พระเจ้ากสิกราชนั้นได้ทรงดำเนินการเพื่อให้ได้พระโอรสโดยด่วน ซึ่งเป็นบรรยายาสององค์การแบบ
 ประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (1/63/1-74/2) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารทรงรับทราบถึงการวินิจฉัย
 ลงโทษพวกโจรผู้กระทำผิดของพระบิดา จึงทรงตั้งกลัวและสะดุ้ง พลังดำริว่า พระบิดาของพระองค์ทรงกระทำ
 กรรมที่หนักอันเป็นเหตุให้ไปเกิดในนรก และได้ทรงพิจารณาต่อไปจนทราบว่าแม้พระองค์เองก็ทรงเคยกระทำ
 แบบนี้และเคยตกนรกมาแล้ว จึงทรงไม่ปรารถนาที่จะอยู่ครองราชย์และคิดหาวิธีที่จะพ้นจากราชสมบัติ (1/63/1-
 74/27) 1.1.3) เนื้อหาที่พระนางจินทาเทวีทรงได้พยายามให้บรรยายาสององค์การเป็นแบบเปิดเพื่อเหมาะสมกับการ
 ทำงานยิ่งขึ้น โดยทรงรับประกันภัยแก่ชายผู้นั้นที่สารถิในการกราบทูลรายงานข่าวสารของพระเดมิยกุมาร เพราะ
 บรรยายาสององค์การในการทำงานซึ่งมีความรู้สึกที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งแวดลอมในองค์การมีความเหมาะสมนั้นย่อมจะ
 ส่งผลต่อการงูใจบุคลากรภายในองค์การในการดำเนินการต่างๆ (1/63/1-74/76) 1.1.4) เนื้อหาที่พระราช
 ทั้หลายพร้อมทั้งบริวารเมื่อทรงได้สดับรับฟังพระธรรมของพระเดมิยราชฤาษีแล้วก็ทรงรับทราบถึงรายละเอียด
 เกี่ยวกับการบำเพ็ญพรตเป็นฤาษีว่าเป็นกุศลกรรมนำไปเกิดในสุคติจึงทรงมีจิตใจเลื่อมใสพากันเสด็จออกผนวช
 ตามพระเดมิยราชฤาษีแล้วสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติด้วยกันทั้งหมด ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็พากัน
 ไปเกิดในพรหมโลก แม้สัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นก็ทำจิตให้เลื่อมใสในข้อวัตรปฏิบัติของฤาษีฤาษี
 เหล่านั้นก็ได้บังเกิดในสวรรค์เช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าไม่ว่าคนหรือสัตว์ในนี้มีการรับรู้สภาพแวดล้อม
 องค์การในแง่บวกทำให้เกิดเป็นบรรยายาสององค์การที่ดีในการทำงาน ซึ่งอาจเรียกได้ว่า บรรยายาสององค์การแบบ
 ธรรมาธิปไตย (1/63/1-74/104)

1.2) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยายาสององค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระอรหันตชนทรงสดับคำเท็จทูลของอมตย์คนสนิทมิทันได้ไต่สวนให้ถ้วนถี่ เพราะทรงมีวาม

¹⁷¹³ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 16 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏ
 ราชวิทยาลัย, 2525), 229.

¹⁷¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 242.

อยู่ในอำนาจจึงตรัสสั่งให้คุมขังพระ โปลงชนก โดยไว้ความผิด ซึ่งแสดงออกถึงบรรยากาศองค์การที่เป็นแบบเผด็จการหรือมุ่งการใช้อำนาจ (2/63/75-154/5) 1.2.2) เนื้อหาที่อุทิจจงพราหมณ์ได้รับพระเทวีไว้ในตำแหน่งน้องสาวแล้วจึงทำอุบายให้เหล่าศิษย์และภรรยาเข้าใจและรับทราบว่าเป็นน้องสาวแท้ๆ ของตนเองที่ได้พลัดพรากกันไปนาน เพื่อส่งเสริมให้บรรยากาศในการอยู่ร่วมกันเป็นแบบเครือญาติสะดวกแก่การปฏิบัติตัว (2/63/75-154/18) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกและพวกพ้องอ้าวฉานนั้นได้เล่นเรือเพื่อไปค้าขายยังแดนสุวรรณภูมิ แต่เกิดอุบัติเหตุเรืออับปางลงในท่ามกลางมหาสมุทร ซึ่งในขณะที่เรือกำลังจะอับปางลงนั้นชนทั้งหลายเห็นพระมหาชนกต่างก็รับรู้ถึงเรื่องดังกล่าวและรู้สึกว่าจะต้องจมดิ่งลงสู่มหาสมุทรอย่างแน่นอนพวกเขาต้องพากันตายไปกับเรืออย่างไม่ต้องสงสัย จึงได้พากันร้องไห้คร่ำครวญกราบไหว้ให้ผู้อื่นมาช่วยโดยที่ไม่ได้พึ่งพาตนเองเช่นพระมหาชนก เปรียบเรือเช่นกับองค์การที่ใกล้ล่มละลายไม่มีเสถียรภาพจึงทำให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้คนสับสนไร้ซึ่งกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจึงไร้ประสิทธิภาพยิ่งทำให้องค์การถึงจุดสิ้นสุดเร็วกว่าปกติ (2/63/75-154/26) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ทั้งหลายของพระเจ้าโปลงชนกได้ร่วมประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อสรรหาและแต่งตั้งให้ผู้ที่เหมาะสมเป็นพระราชองค์ต่อ ไป ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ จัดเป็นบรรยากาศแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (2/63/75-154/36) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงรับทราบเรื่องของต้นมะม่วงตามที่เหล่าอมตย์ได้กราบทูลแล้วก็ทรงน้อมมาพิจารณาเปรียบราชสมบัติเป็นเช่นกับต้นมะม่วงที่มีผล ส่วนการบรรพชาเป็นเช่นกับต้นมะม่วงที่ไร้ผล การครองราชย์นั้นย่อมจะทำให้ได้รับภัยต่างๆ เพราะเกี่ยวข้องด้วยผลประโยชน์ ส่วนการบรรพชานั้นปลอดภัยไร้กังวล เป็นต้น สรุปแล้วก็คือพระมหาชนกทรงรับรู้และรู้สึกได้ว่าราชสมบัตินั้นมีบรรยากาศที่ประกอบด้วยภัยเป็นทุกข์ ส่วนการบรรพชานั้นมีบรรยากาศที่ปลอดภัยเป็นสุข (2/63/75-154/60) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงเจริญสมณธรรมอยู่บนประสาทล่องไปจนถึงสี่เดือนก็ทรงมีพระหฤทัยน้อมไปในบรรพชาเป็นอย่างยิ่ง พระราชนิเวศน์ปรากฏดุจ โลกกันคนรก ภพทั้งสามก็ปรากฏแก่พระองค์ดังว่าถูกไฟไหม้ไม่ทรงยินดีมีเชื้อไขในความเป็นพระราชอีกต่อไป บรรยากาศของการครองราชย์ไม่น่าปรารถนา ทรงหวังอยู่แต่ว่าเมื่อไรจะได้ออกจากพระราชนิเวศน์ไปบรรพชาอยู่ในป่าหิมพานต์เท่านั้น (2/63/75-154/61)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทูลกุมารและปาริภากุมารนั้นได้รับรู้และรู้สึกถึงว่า การอยู่ครองเรือนเป็นนายพรานที่เยว่ล่าสัตว์อย่างเช่นบรรพบุรุษได้กระทำมานั้นเป็นสิ่งที่ก่อความเดือดร้อนให้ผู้อื่น เป็นการทำปาณาติบาต ทำให้ตนเองไปสู่ทุกข์ เป็นสิ่งที่ไม่น่าปรารถนา มีบรรยากาศที่เลวร้าย ควรที่ตนเองจะบรรพชาเพราะเป็นหนทางที่จะไม่ต้องทำปาณาติบาตและบำเพ็ญบุญกุศลให้อ่างๆ ขึ้น (3/63/155-213/2) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลดาบสและปาริภากดาบสสินีทั้งสองนั้นได้เข้าไปบวชอยู่ในป่าพากันเจริญสมณธรรมบำเพ็ญเมตตาพรหมวิหารเก็บผลาผลในป่ากินเป็นอาหารไม่เบียดเบียนกันและกันหรือผู้อื่น ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีมีธรรม สรรพสัตว์นานาปักษาและปักษีในป่านั้นก็รับรู้ถึงได้และกระทำตามไม่เบียดเบียนและกันอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก (3/63/155-213/14) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลชกษราชนั้นเป็นผู้ที่มักใช้อำนาจความเป็นพระราชและศิลปะการขิงธนูของตนเที่ยวเบียดเบียนผู้อื่น โดยเฉพาะทรงโลกในเมื่อมฤค มอบราชสมบัติให้พระชนนีปกครองแล้วเสด็จเข้าไปยังป่าหิมพานต์เพื่อล่าเนื้อโดยขาดปราศจากความเมตตากรุณา ซึ่งจัดเป็นบรรยากาศองค์การที่มุ่งใช้อำนาจหรือเผด็จการ (3/63/155-213/36) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลชกษราชขิงด้วยลูกศรอาบยาพิษถูกข้างขวาทะลุออกข้างซ้าย บรรดาฝูงสัตว์ที่ห้อมล้อมพระสุวรรณสามได้รับรู้ถึงความไม่ปลอดภัย มีภัยอันตราย ต่างก็พากันตกใจแตกตื่นวิ่งหนีเข้าไป

หลบอยู่ในป่าปล่อยให้พระสุวรรณสามนอนสลบอยู่ ณ ร่มฝั่งแม่น้ำ เปรียบเช่นกับองค์การที่มีประสบปัญหาต่างๆ ที่อาจนำไปสู่การสิ้นสุดขององค์การ บุคลากรทั้งหลายที่ขาดความภักดีต่อองค์การย่อมจะรับรู้ถึงบรรยากาศที่เลวร้ายนี้และพากันแสวงหาที่ปลอดภัยสำหรับตนเอง ส่วนบุคลากรที่มีความภักดีย่อมจะรวบรวมสติปัญญาไม่ตื่นกลัวพิจารณาหาทางแก้ไข คุณดั่งพระสุวรรณสามแม้ถูกยิงบาดเจ็บสาหัสก็ยังมีสติเรียกหาสาเหตุผู้ที่ยิงตนเอง ด้วยวาจาที่สุภาพอ่อนโยน จนเป็นเหตุให้พระเจ้าปิลักษณ์ราชสำนักผิคลลับพระหฤทัยเสียได้ (3/63/155-213/41) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงคร่ำครวญเสียพระหฤทัยภายหลังจากที่ทรงทำร้ายพระสุวรรณสามและได้ทราบความจริงต่างๆ ตามที่พระสุวรรณสามได้ทูลบอก เพราะพระองค์นั้นเป็นผู้กระทำดำเนินการต่างๆ โดยถือตนเองเป็นใหญ่ กระทำการใดๆ โดยเผด็จการ ไม่ได้มีเมตตาต่อผู้อื่น เพราะหลงเพลินอยู่ในอำนาจ เข้าใจว่าพระองค์ไม่แก่ไม่ตาย ซึ่งจัดเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่น่าปรารถนา เมื่อใครๆ ที่ประสบพบเจอกับผู้ประพฤติดังนี้ ก็ต้องมิจะคาดการณ์เช่นกับพระสุวรรณสาม (3/63/155-213/54) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ใช้ความเป็นพระราชารของตนเองนั้นแจ้งข่าวเรื่องพระสุวรรณสามถูกพระองค์ยิงด้วยลูกศรแก่ทูลดาบสและปาริชาติบิณฑิ เพื่อให้ท่านทั้งสองเกรงในพระบารมี ไม่โกรธหรือสาปแช่ง ซึ่งอาจจะรักษาบรรยากาศองค์การที่ดีเอาไว้ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพราะความที่พระองค์นั้นเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการชอบใช้อำนาจบังคับผู้อื่นอยู่เป็นนิตยน์ตนเอง (3/63/155-213/69) 1.3.7) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงได้รับรู้และเข้าพระหฤทัยถึงโอวาทพระสุวรรณสาม ในอานิสงส์ของเมตตาไม่เบียดเบียนผู้อื่นและเป็นคนดีมีศีลธรรมซึ่งจะนำไปสู่สุคติโลกสวรรค์ ซ้ำจะทำให้สังคมนั้นๆ มีแต่ความร่มเย็นเป็นอยู่อย่างผาสุก และครั้นทรงรับรู้และเข้าพระหฤทัยแล้วก็จึงได้นำมาประพฤติปฏิบัติจนทำให้องค์การของพระองค์นั้นมีบรรยากาศที่ดีมีศีลธรรม เรียกว่า บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตย (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่หมู่เทวดาในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ต่างพากันกล่าวสรรเสริญคุณงามความดีของพระเนมิราช รับรู้โดยทั่วกันว่า การคบหาเสวนากับพระเนมิราชนั้นมีแต่ความสุขจึงปรารถนาจะพบพระเนมิราชด้วยสำคัญว่า พวกตนนั้นได้กระทำคุณงามความดีและมาบังเกิดบนสวรรค์นั้นก็เพราะอาศัยพระเนมิราช ซึ่งเหตุดังกล่าวนี้เป็นการรับรู้ถึงบรรยากาศที่ดีของหมู่เทวดาที่มีต่อพระเนมิราชหรือการบริหารราชการแผ่นดินของพระเนมิราช เปรียบได้กับบุคลากรที่ได้บรรยากาศองค์การที่ดีย่อมจะมีขวัญกำลังใจกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน และที่สำคัญคือตนเองก็มีความสุขในการทำงาน (4/63/213-302/18) 1.4.2) เนื้อหาที่หมู่เทวดาบนสวรรค์ชั้นดาวดึงส์นั้นปรารถนาจะพบพระเนมิราชจึงได้ร่วมกันกราบทูลขอให้ท้าวสักกเทวราชได้อัญเชิญพระเนมิราชมาที่เวียงสวรรค์ เมื่อท้าวสักกเทวราชทรงพิจารณาแล้วจึงตรัสสั่งให้มาตลีเทพบุตรไปอัญเชิญพระเนมิราชในทันที ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม (4/63/213-302/31) 1.4.3) เนื้อหาที่กล่าวถึงกาลาสูธรรมา ซึ่งถือเป็นเทวสภาที่เปรียบเป็นห้องประชุมใหญ่ของเหล่าทวยเทพ ซึ่งเป็นที่แสดงความคิดเห็นต่างๆ ตามที่ประสงค์เมื่อเกิดคฤคความหรือข้อสงสัยต่างๆ ดังนั้นกาลาสูธรรมาจึงสื่อถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมหรือแบบเปิด หรือว่าประชาธิปไตย 1.4.4) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งเสด็จกลับลงมาจากเทวโลกแล้วได้ตรัสเล่าถึงทิพยสมบัติของท้าวสักกเทวราชและหมู่เทวดาให้มหาชนชาวกรุงมิถิลาได้รับฟัง มหาชนครั้งได้รับฟังแล้วต่างก็ได้รับรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศที่ดีเลิศต่างๆ ในเทวโลกนั้น จึงได้ปรารถนาและชวนขวยสร้างเหตุที่จะไปบังเกิดในเทวโลกนั้น เปรียบได้กับบุคลากรที่มีความรู้สึกว่าคุณเองทำอะไรแล้วไม่สูญเปล่ามีผู้คอยให้การสนับสนุนคอยบำรุงขวัญ

และกำลังใจซึ่งจัดเป็นบรรยากาศองค์การที่ดี ก็ย่อมจะมีขวัญกำลังใจกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน และที่สำคัญคือตนเองก็มีความสุขในการทำงาน (4/63/213-302/56)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา ได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมีความรู้สึกต่อพระมโหสถในแง่ลบเกรงว่าจะมาแย่งผลประโยชน์ของพวกตน และอิจฉาริษยาในความรู้ความสามารถของพระมโหสถ จึงได้กระทำการกีดกันต่างๆ เพื่อไม่ให้พระมโหสถเข้ามารับราชการได้ เปรียบเช่นกับบุคลากรในองค์การที่มีความรู้สึกกับเพื่อนร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมในองค์การในทางลบก็ย่อมจะเกิดอุปสรรคและปัญหาในการทำงานซึ่งนับเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ (5/63/303-568/23) 1.5.2) เนื้อหาที่อาจารย์ทศปาโมกข์ได้มอบธิดาของตนให้แก่ปิงคุตรมาณพ ผู้เป็นศิษย์ ด้วยเหตุที่ปิงคุตรมาณพไม่ใช่ผู้ที่มีบุญ ส่วนธิดาของอาจารย์ทศปาโมกข์เป็นผู้ที่มีบุญ จึงทำให้ปิงคุตรมาณพนั้นรับรู้และรู้สึกว่ามีบุญของอาจารย์นั้นไม่น่าปรารถนา จึงบ้ายเบี่ยงที่จะอยู่ร่วมกันกับนางและทอดทิ้งไปในที่สุด เปรียบเช่นกับบุคลากรในองค์การที่มีความรู้สึกกับเพื่อนร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมในองค์การในทางลบก็ย่อมจะเกิดอุปสรรคและปัญหาในการทำงานซึ่งนับเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ (5/63/303-568/64) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถและนางอมราได้พบกันระหว่างทาง ต่างคนก็ต่างรับรู้และรู้สึกต่อฝ่ายตรงข้ามในเชิงบวก และพระมโหสถก็ได้ทำการสอบถามและทดสอบนางอมราจนเป็นที่แน่ใจแล้วจึงได้รับเข้ามาเป็นภรรยาของตนเอง ซึ่งก็เป็นผลทำให้พระมโหสถนั้นได้คนที่มีความสามารถเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาค้างๆ เพิ่มอีกหนึ่งคน เปรียบเช่นกับบุคลากรในองค์การที่มีความรู้สึกกับเพื่อนร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมในองค์การในทางบวก การทำงานต่างๆ ก็ย่อมจะเกิดมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งนับเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ (5/63/303-568/88) 1.5.4) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมกันวางแผนเพื่อจะกำจัดพระมโหสถให้ออกไปจากหน้าที่รับราชการ โดยวิธีการใส่ร้ายป้ายสี เพื่อตนเองจะได้กุมอำนาจต่างๆ ภายในพระราชวังต่อไป แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันคิดร่วมกันทำแก้ไขปัญหาค้างๆ ผลประโยชน์ของพวกตนซึ่งเป็นกลุ่มย่อยอีกต่างหาก (5/63/303-568/92) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชนั้นถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลและยุยงว่าพระมโหสถได้ขโมยพระราชทรัพย์ไปไว้ในเรือนของตน คิดตั้งตนเป็นศัตรูกับพระองค์ แล้วมีทันตพิจาณาให้ถั่งงั้นจึงทรงหลงกริ้วต่อพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถคิดจะไปทูลอธิบายความจริงขอเข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหราช แต่พระเจ้าวิเทหราชทรงไม่ยอมให้เข้าเฝ้าเพราะทรงระแวงพระมโหสถว่าจะลอบทำร้าย พระมโหสถนั้นก็รับรู้และรู้สึกถึงความโกรธและความระแวงสงสัยของพระเจ้าวิเทหราชจึงได้ฉวยกลับเรือนของตนเพราะเกรงจะถูกพระราชาสั่งลงโทษ โดยมีทันตพิจาณา และก็เป็นดังที่พระมโหสถคาดคิดไว้ ภายหลังจากที่พระมโหสถกลับไปเรือนแล้วพระราชาก็ตรัสสั่งให้เร่งจับกุมพระมโหสถมาลงโทษ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นบรรยากาศองค์การแบบกลัว ระแวงสงสัย ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด (5/63/303-568/95) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถภายหลังแต่หนีออกมาซ่อนตัวอยู่ที่บ้านทักขิณชวัมชคามแล้วก็ประกอบอาชีพเป็นคนปั้นหม้อดินขาย ในแต่ละวันนั้นก็เกี่ยวข้องกับดินเหนียวมีตัวเป็นดินเหนียว ซึ่งการที่พระมโหสถได้กระทำดังนี้เพื่อจะสร้างบรรยากาศองค์การระหว่างพระเจ้าวิเทหราชและตนเองให้ดีขึ้นนั่นเอง เพราะพระเจ้าวิเทหราชจกคิดว่า พระมโหสถขอมไม่ได้คิดก่อการกบฏทำร้ายพระองค์ เพราะถ้าพระมโหสถคิดก่อการกบฏซึ่งพระราชสมมติจริงนั้นจะต้องเป็นอยู่ด้วยอริยศักดิ์ที่ยิ่งใหญ่ ชองสุขผู้คนไว้อย่างมากมาย (5/63/303-568/106) 1.5.7) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมกันวางแผน

เพื่อจะกำจัดพระมโหสถให้ออกไปจากหน้าที่รับราชการ โดยวิธีการทูลให้พระเจ้าวิเทหราชตรัสตามปัญหาเรื่องความลับ เพื่อตนเองจะได้กุมอำนาจต่างๆ ภายในพระราชวังต่อไป แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันคิดร่วมกันทำแก้ไขปัญหาเพื่อผลประโยชน์ของพวกตน (5/63/303-568/114) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลและยุยงด้วยการให้ตรัสตามปัญหาเรื่องความลับ ควรบอกแก่ใครไม่ควรบอกแก่ใครกับพระมโหสถ พระเจ้าวิเทหราชจึงได้ตรัสตามปัญหาดังกล่าวกับพระมโหสถ พระมโหสถก็ทูลตอบตามความเป็นจริงว่าไม่ควรบอกแก่ใครจนกว่าความปรารถนานั้นจะสำเร็จ ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชมีททรงพิจารณาที่ทรงหลงกริ้วและระแวงสงสัยต่อพระมโหสถ พระมโหสถจึงทราบว่าเป็นแผนการที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นวางไว้เพื่อทำร้ายตนเองและคิดว่าบรรยากาศองค์การในตอนนี้น่าระแวงภัย เพื่อจะรักษาตนเองจึงได้ทูลลาเรียกกลับยังเรือนของตนทันที และก็เป็นดังที่พระมโหสถคาดคิดไว้ ภายหลังจากที่พระมโหสถกลับไปทีเรือนแล้วพระเจ้าวิเทหราชก็ตรัสสั่งให้มาพระมโหสถ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นบรรยากาศองค์การแบบกลัว ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด (5/63/303-568/118) 1.5.9) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูนั้นได้มองคุณสมบัติที่ได้ของตนเองแล้วและรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ทรงประทานให้ จึงได้นึกถึงบุญคุณของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตที่ทรงชุบเลี้ยงเป็นอย่างดี และได้คิดวางแผนเพื่อที่จะให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตนั้นได้เป็นพระเจ้าจักรพรรดิปกครองชมพูทวีปทั้งสิ้นแล้วทูลเกล้าถวาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าจตุนิพรหมทัตทรงบริหารให้บรรยากาศองค์การเป็นที่น่าปรารถนาแก่พราหมณ์แก้วภู พราหมณ์แก้วภูจึงมีความจงรักภักดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับพระเจ้าจตุนิพรหมทัต มุ่งทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ (5/63/303-568/136) 1.5.10) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูได้เสนอแผนต่อพระเจ้าจตุนิพรหมทัตเพื่อที่จะยึดครองชมพูทวีปทั้งสิ้นมาอยู่ในอาณัติของพระองค์ ซึ่งต้องอาศัยกำลังทางด้านทหารอาวุธยุทโธปกรณ์ต่างๆ เข้าปีศาหารวิหรือบีบบังคับให้เมืองต่างๆ ยอมจำนน แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจเป็นหลัก (5/63/303-568/138) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถได้วางแผนเพื่อที่จะให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตคอยทัพกลับไป โดยให้พราหมณ์แก้วภูนั้นปลอมเป็นไส้ศึกสร้างข่าวเท็จแก่บรรดาเหล่าทหารของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตเกิดความกลัวต่อสติปัญญาความสามารถของพระมโหสถไม่กล้าเข้าไปต่อสู้อันเมือง และให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตทรงเกิดความระแวงสงสัยต่อบริวารของพระองค์ว่า รับสินบนของพระมโหสถเป็นคนทีพระมโหสถส่งมาเพื่อจะจับหรือทำร้ายพระองค์ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้จัดเป็นบรรยากาศองค์การแบบกลัวที่ไม่น่าปรารถนา (5/63/303-568/184) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ขอความคิดเห็นจากพระมโหสถและเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นในการที่จะเสด็จไปอภิเษกสมรสกับพระนางปัญจาลจันตี ซึ่งพระมโหสถบัณฑิตนั้นไม่เห็นด้วยและกราบทูลว่าเป็นแผนลวงเพื่อลอบปลงพระชนม์ แต่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่กลับเห็นตรงกันข้าม ซึ่งจัดเป็นบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือ (5/63/303-568/200) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ทูลคัดค้านไม่ให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังนครอูตรปัญจาละเพราะเป็นกลลวงของพราหมณ์แก้วภู แต่พระเจ้าวิเทหราชก็ไม่ทรงเชื่อจะเสด็จไปให้ได้ พระมโหสถเมื่อนึกถึงบุญคุณที่พระเจ้าวิเทหราชทรงประทานยศใหญ่และทรงชุบเลี้ยงไว้อย่างดีจึงได้จำใจไปนครอูตรปัญจาละเพื่อช่วยเหลือพระเจ้าวิเทหราชให้พ้นภัย และได้พระนางปัญจาลจันตีมาครอง ซึ่งในที่นี้พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงบริหารให้บรรยากาศองค์การเป็นที่น่าปรารถนาแก่พระมโหสถ พระมโหสถจึงมีความจงรักภักดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับพระเจ้าวิเทหราช มุ่งทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์ (5/63/303-568/207) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้พระราชทานอภัยแก่พระมโหสถในเมื่อพระมโหสถได้ทูลขอพระราชทานอภัย

และได้คร่ำขำไว้พระมโหสถได้มั่นใจว่าทรงพระราชทานอภัยจริง ไม่ได้โกหกหลอกลวงอะไร เพื่อให้บรรยากา
องค์การนั้นเกิดเป็นบรรยากาสององค์การแบบมิตรน่านปรารถนายิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้พระมโหสถหมดกังวล
หวาดระแวงสงสัยในพระเจ้าจตุรถพรมหัต (5/63/303-568/241) 1.5.15) เนื้อหาที่พระนางันทาทาเทวินั้นทรงมี
พระหฤทัยไม่ชอบพระมโหสถด้วยเหตุที่ทำให้พระนางปัญญาจันท์ผู้เป็นพระธิดานั้นต้องไปอยู่กับพระเจ้าวิเท
ราชในที่ไกลจากพระนางจึงได้สั่งให้นางสนมบริวารทั้ง 500 คนเฝ้าจ้องจับผิดพระมโหสถอยู่ตลอดเวลา
(5/63/303-568/258) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถพรมหัตได้แจ้งความรู้สึกของพระองค์ที่มีต่อพระมโหสถ
ให้แก่นางเกรีปริพาชกาผู้สอดแนมว่า พระองค์ยอมสละพระชนม์เพื่อจะรักษาพระมโหสถไว้ ซึ่งเป็นการสร้าง
บรรยากาสององค์การที่ดีให้เกิดขึ้นแก่พระมโหสถ (5/63/303-568/276)

1.6) เนื้อหาของกฐินทศชาติกาในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาสององค์การปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา ได้แก่
1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตผู้ปกครองกรุงพาราณสีนั้นภายหลังแต่มอบตำแหน่งมหาอุปราชให้แก่พระโอรส
แล้วทรงเกิดความระแวงว่าพระโอรสจะแย่งชิงพระราชสมบัติจึงได้คร่ำขำสั่งให้พระโอรสออกผนวชรจนกว่า
พระองค์สวรรคตแล้วจึงค่อยกลับมาสืบราชบัลลังก์ ซึ่งพระเจ้าพรหมทัตมีความไม่ไว้วางใจและรับรู้และรู้สึกใน
ทางด้านลบต่อพระโอรส ซึ่งจัดเป็นบรรยากาสององค์การแบบกลัวหรือมุ่งในการใช้อำนาจ (6/64/1-122/3) 1.6.2)
เนื้อหาที่ท้าวธรรมาคราชได้คร่ำขำสั่งให้หมูนาคไปแฝงพยานที่อยู่ตามบ้านเรือน แม้นตนเองก็ทรงเนรมิตตัวให้
ใหญ่ลีวส่วนวงล้อมพระนครทำการรุกรานข่มขู่ชาวกรุงพาราณสีให้เกรงกลัว เพื่อให้พระเจ้ากรุงพาราณสีนั้นส่ง
พระนางสมุททธาราชธิดามาให้ ซึ่งเป็นบรรยากาสององค์การแบบแบบกลัวหรือมุ่งใช้อำนาจ (6/64/1-122/20) 1.6.3)
เนื้อหาที่ประชาชนชาวกรุงพาราณสีได้รวมตัวกันมาร้องเรียนต่อพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงกรที่พวกตนนั้นไม่ได้รับ
ความสงบเพราะถูกพวกนาคเบียดเบียน เพื่อทูลขอให้ทรงดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างนาคกับมนุษย์โดย
ด่วน ซึ่งพระเจ้ากรุงพาราณสีก็ทรงยินยอมกระทำการตาม (6/64/1-122/23) 1.6.4) เนื้อหาที่พระกฐินทศชาติได้รับรู้ถึงว่านาค
พิภพของพระองค์นั้นว่าไม่น่าปรารถนา มีกบเป็นต้นเป็นกักขฬายังมีข้อค้อยอยู่ จำต้องพัฒนา และได้รับรู้ถึงว่า
เทวโลกนั้นเป็นสิ่งที่น่าปรารถนาเพราะเลิกไปด้วยสิ่งต่างๆ จึงได้ชวนช่วยในการทำบุญกุศลต่างๆ เพื่อจะได้
บังเกิดในเทวโลกนั้น (6/64/1-122/38) 1.6.5) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทเกิดความรู้สึกว่านาคพิภพนั้นน่าเบื่อหน่าย
ไม่เป็นที่ปรารถนาอีกต่อไป นาคพิภพปรากฏเหมือนโลกันตนรก ปราสาทก็ปรากฏเหมือนเรือนจำ พวกนาค
กัญญาผู้ประดับตกแต่งอย่างสวยงามก็ปรากฏเหมือนนางยักษิณี หลังจากที่อยู่สวสวทิพยสมบัติมาได้ 1 ปี เพราะ
ตนนั้นมีบุญน้อย ส่วนโสมทัตผู้เป็นบุตรนั้นก็กลับมีความรู้สึกและรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายในของนาคพิภพ
ในทางตรงกันข้าม ยังปรารถนาที่จะอยู่ต่อไป (6/64/1-122/50) 1.6.6) เนื้อหาที่พระกฐินทศชาติแม้จะเป็นผู้มีฤทธิ์หรือพิช
ร้ายแต่เมื่อถูกพราหมณ์ออลัมพายนทำร้ายก็อธิษฐานเสียดสละชีวิตของตน เพื่อจะรักษาคุณงามความดีไม่ให้ศีลของ
ตนขาด ไม่ทำร้ายพราหมณ์ออลัมพายน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะรักษาบรรยากาสององค์การที่ใช้หลักธรรมเป็นใหญ่
เรียกว่า ธรรมาธิปไตย ส่วนพราหมณ์ออลัมพายนอาศัยเพียงมนต์ที่คาบสวให้มาเพียงเล็กน้อยก็กลับรับรู้และเข้าใจ
ว่าตนนั้นมีอำนาจเหนือหมูนาคทั้งปวงแล้วนำไปใช้ทำร้ายพระกฐินทศ ครั้นต่อมาก็ได้รับผลของการกระทำชั่วของ
ตนไม่อาจหนีพ้น ซึ่งจัดเป็นบรรยากาสององค์การที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจเป็นใหญ่ หรือที่เรียกว่าเผด็จการ (6/64/1-
122/70) 1.6.7) เนื้อหาที่สุทิสสนาคราชได้แปลงกายเป็นเพศคาบสวไปเพื่อที่จะสืบหาพระกฐินทศ ด้วยทราบว่าเป็น
บรรพชิตนั้นเป็นที่รักใคร่ของหมูนมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดบรรยากาสององค์การแบบเคารพนับถือลุดอุปสรรคและ
ปัญหาในการคิดต่อสืบเสาะหาพระกฐินทศ (6/64/1-122/83) 1.6.8) เนื้อหาที่สุโภคนาคราชได้จับพราหมณ์เนสาท

ไปเพื่อขอความเห็นจากบรรดาญาติพี่น้องในกรณีที่ลงโทษตามสมควรแก่การกระทำของเขา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบรรยากาสองค์การแบบปริกษาหารือ (6/64/1-122/98) 1.6.9) เนื้อหาที่พระภุชชิตนั้ได้ดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรมและแสดงให้เห็นนาคบริษัททั้งหลายได้รับรู้ถึงอานิสงส์ของศีลธรรมซึ่งจะนำพาให้ไปเกิดยังสุคติโลกสวรรค์แล้วให้ดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรมเช่นกัน ครั้นละอตัภาพของนาคไปแล้วก็ได้บังเกิดในเทวโลกตามที่ประสงค์ ซึ่งการที่พระภุชชิตและนาคบริษัทดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรมนั้นทำให้สังคมที่อยู่อาศัยสงบร่มเย็นเป็นสุขทำให้เกิดบรรยากาสธรรมาธิปไตยขึ้น (6/64/1-122/110)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาสองค์การปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พราหมณ์กัณฑาละรับสินบนตัดสินคดีปราศจากความยุติธรรม ผู้คนที่ไม่ได้รับความยุติธรรมจึงเกิดความไม่ไว้วางใจ กลัว หวาดระแวงต่อกระบวนการยุติธรรม ทำให้เกิดบรรยากาสที่ไม่พึงปรารถนา ส่วนพระจันทกุมารทรงมีพระหฤทัยกรุณาทรงได้ตั้งอยู่ในความยุติธรรมพิจารณาดีความ ผู้คนที่ได้รับความเป็นธรรมจึงพากันยินดีพร้อมใจกันยอมรับในคำตัดสินของพระจันทกุมาร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาสที่เหมาะสมแก่การทำงาน (7/64/123-204/5) 1.7.2) เนื้อหาที่ประชาชนชาววังครันได้ฟังคำที่จูลของพราหมณ์กัณฑาละในการที่จะให้พระเจ้าเอกราชตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระโอรสเป็นต้นทำการบูชาญเพื่อจะได้เสด็จไปสู่เทวโลก แล้วก็รับรู้ถึงความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นจึงได้ตกใจหวาดกลัวร้องด้วยเสียงอันดัง ซึ่งเป็นบรรยากาสองค์การแบบกลัว ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน (7/64/123-204/15) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชนั้นตรัสสั่งให้จับราชบุตร ราชธิดา พระเมสี เศรษฐี พ่อค้า ประชาชน โคนุสภ ม้าอาษา ไนยมาฆ่าเพื่อบูชาญด้วยทรงหลงผิดว่าจะได้เสด็จไปสวรรค์โดยไม่ทรงพิจารณาไตร่ตรองให้ถ้วนถี่หรือทรงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีพระบิดาและพระมารดาเป็นต้นแสดงให้เห็นถึงบรรยากาสองค์การที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจหรือเผด็จการเพื่อประโยชน์ส่วนตน (7/64/123-204/21) 1.7.4) เนื้อหาที่เหล่าเศรษฐีได้ถูกจับกุมมาเพื่อทำการบูชาญทำให้เหล่าเครือญาติและมิตรสหายรวมตัวกันเป็นมหาชนพากันกำเริบทั่วทั้งพระนคร เพราะรับรู้ว่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการที่พระเจ้าเอกราชทรงเป็นผู้ไร้เหตุผลและกระทำโดยพลการ ซึ่งเกิดเป็นบรรยากาสแบบเผด็จการขึ้นในองค์การ (7/64/123-204/24) 1.7.5) เนื้อหาที่พระจันทกุมารทรงขอให้ราชบริษัทที่ห้อมล้อมพระราชาได้ช่วยกันออกความคิดเห็นทูลบอกถึงความถูกต้องแก่พระราชาให้เลิกละการฆ่าเพื่อบูชาญเสีย แต่ก็ไม่ปรากฏว่าผู้ใดกล้าที่จะทูลเอ่ยทักท้วงอีก เพราะการกระทำของพระเจ้าเอกราชนั้นก่อให้เกิดบรรยากาสองค์การที่น่าสะพรึงกลัว มุ่งการใช้อำนาจ ดังนั้นจึงยากที่จะมีการรับฟังความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมได้ และกลับเป็นอันตรายต่อผู้ที่เห็นไม่ลงรอยกันอีกด้วย (7/64/123-204/41) 1.7.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงได้สดับเสียงคร่ำครวญของพระนางจันทาเทวีจึงได้เสด็จลงมาช่วยเหลือให้พระเจ้าเอกราชทรงยอมปล่อยคนและสัตว์ที่จับมาแล้วตรัสชี้แจงให้พระองค์นั้นเป็นผู้มีความเห็นที่ถูกต้อง ซึ่งการที่ท้าวสักกเทวราชทรงให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้อื่นนั้นเปรียบเช่นกับพฤติกรรมผู้บริหารที่คอยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในเมื่อได้รับความทุกข์ร้อน เอาใจใส่ในด้านสวัสดิการเป็นต้นให้ดี จึงทำให้บรรยากาสองค์การเป็นที่น่าปรารถนาและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (7/64/123-204/60) 1.7.7) เนื้อหาที่ประชาชนชาวกรุงบพวดิได้ร่วมกันแสดงพลังมวลชนเข้ายึดอำนาจการปกครองจากพระเจ้าเอกราชและปลดให้เป็นคนจัณฑาล พากันฆ่าพราหมณ์กัณฑาละผู้ยงส่งเสริมให้เกิดความแตกแยกสามัคคีในกรุงบพวดิ แล้วทำพิธีราชาภิเษกพระจันทกุมารให้เถลิงราชย์เป็นพระราชาปกครองแทน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารองค์การกิจการบ้านเมืองนับเป็นบรรยากาสแบบมีส่วนร่วม(7/64/123-204/62) 1.7.8) เนื้อหาที่พระจันทกุมารนั้น

ได้ดำรงมั่นอยู่ในทศพิธราชธรรม และส่งเสริมให้ประชาชนเป็นคนดีมีศีลธรรมยกย่องสนับสนุนผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม จึงปกครองประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองสันติสุขเป็นลำดับ ครั้นสวรรคตแล้วก็ได้เสด็จไปบังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ ซึ่งการที่พระเจ้าอภัยมหาราชได้ทรงประพฤติปฏิบัตินั้นทำให้เกิดบรรยากาศธรรมาธิปไตยขึ้น (7/64/123-204/66)

1.8) เนื้อหาของมหานิทชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอภัยมหาราชได้ตรัสถามเหล่าอมาตย์ข้าราชการถึงสิ่งที่ควรกระทำในยามค่ำคืนวันเพ็ญขึ้น 15 ค่ำ กลางเดือน 12 ซึ่งเป็นเทศกาลมหรสพที่ผู้คนต่างตกแต่งประดับประดาบ้านเรือนรวมถึงพระราชฐานทำพระนครให้เป็นเหมือนเทพนคร ทั้งยังมีดอกไม้ธูปเทียนในคอนปฐมยามของราตรีที่มีจันทร์ส่องแสง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การในกรุงมิลิน্দนั้นเป็นไปด้วยดี มีความสงบสุข ผู้คนต่างมีสวัสดิการที่ดี ไร้ข้าศึกมาบิหารวิ มีการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น อันจัดเป็นบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ (8/64/205-295/4) 1.8.2) เนื้อหาที่นายวิฆกะได้ทูลเกล้าถึงการไม่ได้รับความเป็นธรรมตามที่ตนเองเข้าใจแก่พระเจ้าอภัยมหาราชให้ทรงสดับว่า ซาดิก่อนที่ตนเองจะมาเป็นนายวิฆกะนี้ได้ประกอบคุณงามความดีทำบุญทำงานเป็นต้นแต่ไม่ได้รับผลดีตอบแทน เพราะซาดิเป็นผู้ที่ขัดสนทำมาหากินก็ฝืดเคือง และแม้จะเกิดเป็นคนขัดสนในซาดินี้ก็ยังตั้งใจทำดีประพฤติชอบประกอบกุศล โดยการบริจาคทานจากอาหารกึ่งหนึ่งที่ได้แก่ผู้ที่ปรารถนา แต่ก็ยังเป็นผู้ขัดสนได้รับความลำบากอยู่ ดังนั้นการทำคุณงามความดีจึงไม่มีผลเป็นแน่ ดังนั้นเป็นต้น ซึ่งการรับรู้ของนายวิฆกะและความเป็นจริงนั้นไม่ตรงกัน เพราะที่นายวิฆกะเกิดเป็นคนขัดสนนั้นได้ทำกรรมชั่วไว้ในซาดิก่อนหน้านั้นไปอีกกรรมจึงมาส่งผลให้ในซาดินี้ เปรียบเช่นบุคคลกรในองค์การเมื่อเกิดการรับรู้ตามความเข้าใจของตนต่อองค์การในทางลบแล้วอาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ผู้บริหารจึงต้องให้ข้อมูลข่าวสาร สร้างขวัญและกำลังใจ ความไว้วางใจ กระตุ้นช่วยเหลือในทางที่ควรเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี (8/64/205-295/20) 1.8.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลิน্দรวมถึงพระนางจุจราชธิดาได้รับรู้ถึงความประพฤติของพระเจ้าอภัยมหาราชที่ทรงยึดเอาความเห็นผิดมาปฏิบัติ สั่งให้ปิดโรงงานที่ยกข่มขึ้นหญิงสาวและเด็กหญิงไม่ได้สนใจในราชกิจที่ควรประพฤติ ทรงมัวเมาอยู่ในกามคุณ ก็เกิดความสลดสังเวชใจ สิ้นความหวังที่จะทำคุณงามความดี มีทัศนคติในแง่ลบต่อการบริหารราชการแผ่นดินของเจ้าอภัยมหาราช ซึ่งในเรื่องดังกล่าวจัดว่าเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเรียกได้ว่า เป็นบรรยากาศองค์การแบบธรรมาธิปไตย (8/64/205-295/27) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาเมื่อไม่ทรงสามารถเปลี่ยนความเชื่อของพระบิดาได้สำเร็จก็ทรงขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นที่มีความสามารถหรืออำนาจมากกว่าพระนางให้มาทำการดังกล่าว และส่งผลให้พระพรหมมหานารถมาช่วยเหลือตามพระประสงค์ แสดงถึงบรรยากาศองค์การที่เปิด โอกาสให้คนอื่นที่มีความสามารถเข้ามาทำงานหรือออกความคิดเห็นต่างๆ โดยไม่จำกัดเพียงแต่ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก (8/64/205-295/42) 1.8.5) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารถได้ทราบความตามที่พระนางจุจราชธิดาตรัสร้องเรียนจึงได้ลงมาทำการสงเคราะห์ช่วยเหลือปลดปล่อยพระเจ้าอภัยมหาราชจากความเห็นผิด โดยการแปลงเพศเป็นพราหมณ์มากล่าวพร้าสอนอยู่ท่ามกลางอากาศ เพราะพิจารณาเห็นว่า เพศบรรพชิตที่เป็นที่รักและเคารพของมนุษย์ เพื่อบรรยากาศองค์การที่ดี ซึ่งอาจเรียกได้ว่าบรรยากาศองค์การแบบเคารพนับถือ และการที่พระพรหมมหานารถได้ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือต่อผู้อื่นนั้นเปรียบเช่นกับพฤติกรรมผู้บริหารที่คอยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในเมื่อได้รับความทุกข์ร้อน เอาใจใส่ในด้านสวัสดิการเป็นต้นให้ดี จึงทำให้บรรยากาศองค์การเป็นที่น่าปรารถนาและเกิด

ประสิทธิภาพในการทำงาน (8/64/205-295/44) 1.8.6) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราช ได้กล่าวชี้แจงให้พระเจ้า
อังกศิราชและชาวกรุงมณฑลได้รับรู้ถึงความเป็นจริงในเรื่องผลตอบแทนของการปฏิบัติทั้งดีและชั่ว ให้ตั้งมั่นอยู่ใน
คุณงามความดีมีศีลธรรมย่อมจะได้รับผลดีแน่นอนไม่มีการบ่ายเบี่ยง จึงทำให้พระเจ้าอังกศิราชและชาวกรุงมณฑล
เกิดขวัญกำลังใจในความยุติธรรมของกฎแห่งการกระทำ ก่อเกิดเป็นบรรยากาศของศรัทธาที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น
ส่งเสริมสนับสนุนกันและร่วมกันทำพุดคิดแต่สิ่งที่ดีงามตามแต่หน้าที่และกำลัง ซึ่งเรียกว่าบรรยากาศ
ธรรมาธิปไตย (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธคดีในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศของศรัทธาปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา ได้แก่
1.9.1) เนื้อหาที่เหล่าพรหมณ์มหาศาลทั้ง 4 คน ได้ชักชวนกันละทิ้งเหย้าเรือนไปบวชเป็นดาบสบำเพ็ญพรตจน
บรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ และเหล่าภุมพินีทั้ง 4 คน ในกรุงกาลจัมปาละครั้งได้เห็นเหล่าดาบสทั้ง 4 รูปนั้นก็
เกิดความเลื่อมใสได้ชักชวนกันทำการอุปถัมภ์บำรุงเพื่อประโยชน์สุขในโลกหน้า ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จัดเป็น
บรรยากาศของศรัทธาแบบมีส่วนร่วม (9/64/296-483/5) 1.9.2) เนื้อหาที่เหล่าภุมพินีทั้ง 4 คนครั้งเห็นเหล่าดาบสได้เล่า
สมบัติของนาคพิภพ สมบัติของพระยาครุฑ สมบัติของท้าวสักกเทวราช และสมบัติของพระเจ้าธัญชัยโกกรัพ
ยราชให้ฟังก็ได้รับรู้ว่า สภาพความเป็นมนุษย์ของตนนั้นยังดีไม่เท่าสมบัติทั้ง 4 อย่างนั้น และการที่จะได้สมบัติทั้ง 4
นั้นก็ด้วยการทำความดีต่างๆ เพราะว่าการทำความดีต่างๆ นั้นย่อมได้รับอานิสงส์อย่างแน่นอน
เที่ยงตรง ไม่มีการบ่ายเบี่ยง ดังนั้นจึงเกิดขวัญและกำลังใจเร่งทำความดีเป็นอเนกประการ การที่เหล่าภุมพินี
ได้กระทำดังนี้เพราะมีบรรยากาศของศรัทธาที่ดั่งนั้นเอง (9/64/296-483/15) 1.9.3) เนื้อหาที่ท้าววรุฒนาคราชทรง
ปรึกษาหารือกับเหล่าพระญาติและพระสหายในเรื่องการมอบพระนางอิรันตีราชธิดาให้ไปเป็นชายาของปุนณ
กษัตริย์ก่อนที่จะให้คำตอบแก่ปุนณกษัตริย์ แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศของศรัทธาแบบปรึกษาหารือ (9/64/296-483/36)
1.9.4) เนื้อหาที่พระเจ้าโกกรัพยราชนั้นทรงมีความเชื่อมั่นในพระองค์เองว่าจะชนะ จึงทำพระหฤทัยกว้างตรัสบอก
ปุนณกษัตริย์ที่ปลอมมาให้เบาใจว่า ชัยชนะหรือปราชัยจักมีโดยธรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ควรแก่การปฏิบัติงาน
(9/64/296-483/53) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าโกกรัพยราชนั้นกริ้วและเจ้าพระหฤทัยคิดว่า พระวิรุฒบัณฑิตไม่เห็นแก่
หน้า ไม่เห็นแก่บุญคุณที่ทรงชุบเลี้ยงมา จึงได้บอกแก่ปุนณกษัตริย์ว่าตนเองนั้นเป็นทาสของพระองค์ แต่แท้ที่จริง
พระวิรุฒบัณฑิตต้องการจะรักษาความสัตย์ไม่กล่าวมุสาว่าจึงได้กระทำอย่างนั้น ซึ่งการรับรู้ของพระเจ้าโกกรัพ
ยราชที่มีต่อพระวิรุฒบัณฑิตนั้นไม่ตรงตามความเป็นจริงจึงส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของศรัทธาที่ดี (9/64/296-
483/63) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุฒบัณฑิตได้ทูลฝากฝังพระเจ้าโกกรัพยราชให้ช่วยดูแลครอบครัวและบริวารของ
ตนเองและทูลขออภัยโทษที่ตนเองนั้นไม่อาจกระทำสิ่งที่พระเจ้าโกกรัพยราชทรงคาดหวังได้ จึงทำให้กริ้วและทรง
เกิดความโทมนัส ซึ่งการที่พระวิรุฒบัณฑิตได้กระทำดังนี้ก็เพื่อสร้างบรรยากาศของศรัทธาที่ดีขึ้นนั่นเอง (9/64/296-
483/89) 1.9.7) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายได้เห็นและทราบกับตาตนเองว่า มาณพทีมาทำพินันสกกับ
พระเจ้าโกกรัพยราชนั้นเป็นอภัยได้พาพระวิรุฒบัณฑิตเหาะไปทางอากาศ จึงพากันมาประชุมรายงานเรื่องดังกล่าว
ให้พระเจ้าโกกรัพยราชได้ทรงทราบเพื่อทำการแก้ไข พร้อมกับทักท้วงไฟใหญ่ไว้ด้วยทูลขู่ว่า หากมโหสถไม่
กลับมภายใน 7 วันจักพากันกระโดดเข้าไปในกองเพลิงทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศของศรัทธาที่มีส่วนร่วม
(9/64/296-483/102) 1.9.8) พระวิรุฒบัณฑิตได้แสดงสาธุธรรม 4 ประการให้แก่ปุนณกษัตริย์ได้รับฟังเพื่อสร้าง
บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรให้เกิดขึ้น ซึ่งเนื้อหาของธรรมนั้นมุ่งให้คนเราปฏิบัติดีต่อผู้อื่นที่เป็นกัลยาณมิตรหรือ
บุพพการีที่เสียให้อุปการะมาก่อน อันเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (9/64/296-483/115) 1.9.9) เนื้อหาที่

พระวิสุทธิบัณฑิตได้ทูลตอบคำถามที่ว่าวรุณนาคราชถึงวิธีการที่จะครอบครองวิมานของพระองค์ต่อไปหรือการเสด็จไปสู่สุคติโลกสวรรค์ โดยทูลแนะนำให้ทำวรุณนาคราชนั้นทรงประพฤติธรรมในนาคบริษัททั้งหลายทั้งที่เป็นพระโอรส พระธิดา พระชายา ทั้งพระญาติ พระมิตร และบริวาร ไม่ประทุษร้ายด้วยกายหรือวาจา ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีมีธรรมขึ้นในนาคพิภพ เมื่อเป็นเช่นนี้ทำวรุณนาคราชก็จักทรงบังเกิดในเทวโลกได้โดยไม่ยาก (9/64/296-483/126) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้ดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรม บำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ดำรงอยู่ตลอดอายุขัยแล้วก็ได้ไปบังเกิดในเทวโลก แม้ประชาชนชาวกรุงรัฐตั้งตั้งแต่พระราชบิดาเป็นต้นไปก็รับรู้และเข้าใจถึงโอวาทของพระวิสุทธิบัณฑิตพากันรักษาศีลบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกเช่นกัน แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การที่ดีของชาวกรุงรัฐ ซึ่งเรียกได้ว่า บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตย (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาวาสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐได้ประชุมกันเรียกร้องให้พระราชาทรงหาวิธีดำเนินการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับทพภิกษุภัยและโจรภัย ซึ่งพระราชานครกาลิงครัฐก็ทรงเห็นพ้องด้วยจึงได้ดำเนินการด้วยวิธีต่างๆ จนกระทั่งถึงส่งคณะพราหมณ์ไปทูลขอช้างบังจยนาจากพระเวสสันดร แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วม (10/64/484-814/45) 1.10.2) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีไม่พอใจที่พระเวสสันดรทรงบริจาคบังจยนาให้แก่คณะพราหมณ์ไปจึงได้รวมตัวกันในที่ต่างๆ เกิดความโกลาหลมีเสียงอื้ออึงทั่วทั้งกรุง และทูลขอให้พระเจ้าสมุขัยถอดถอนพระเวสสันดรจากตำแหน่งพระราชบิดา แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมแต่ไม่น่าพึงประสงค์ (10/64/484-814/57) 1.10.3) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายผู้ครองนครมาตุละจำนวน 6 มหันพระองค์ได้ออกมาต้อนรับพระเวสสันดรพร้อมทั้งบริวาร ซึ่งการปกครองมาตุลนครนั้นเป็นการปกครองแบบสามัคคีธรรมผลัดเปลี่ยนวาระกันปกครองจึงมีบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตย (10/64/484-814/90) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรมบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น พร้อมทั้งทรงแนะนำส่งเสริมชาวกรุงสีพีให้ตั้งมั่นอยู่ในคุณงามความดี ทรงบริหารกิจการบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นและให้มีความสุขท้ายที่สุดแห่งพระชนมายุก็เสด็จสวรรคตไปบังเกิดในชั้นดุสิตเทวโลก แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การที่ดีที่เรียกว่า บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตย (10/64/484-814/203)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/27) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดสเลอร์ (Dessler) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน¹⁷¹⁵

เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/60) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เลวิน (Litwin) ที่ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่าง

¹⁷¹⁵Gary Dessler, *Organization and Measures :A Contingency Approach* (Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice-Hall,Inc., 1976), 187.

พฤติกรรมของคน และสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศ หรือพฤติกรรมขององค์กร เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรนั้นเขียนตัวย่อเป็นสูตรดังนี้

$$B = f(P, E)$$

B : Behavior คือ พฤติกรรม f : function คือ ความสัมพันธ์

P : Personality คือ บุคลิกภาพ E : Environment คือ สิ่งแวดล้อม

โดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์กรนั้น

รูปแบบการบริหารของผู้นำเป็นปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/5) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดยแบ่งรูปแบบขององค์กรออกเป็น 2 แบบ คือ 1) บรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด และ 2) บรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด ดังกล่าวแล้ว

มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/76) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฟอห์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงาน โดยดูได้จากสิ่งเร้าใจ ความอิสระในการเลื่องงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ และได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในองค์กร ดังนี้คือ 1) บรรยากาศในองค์กรเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร 2) เป็นรูปแบบและลักษณะสืบทอดกันมาตลอด และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์กร

ประกอบด้วยองค์ประกอบมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์กร ความมีอิสระในการตัดสินใจหรือเสนอความคิดเห็น การให้รางวัลหรือลงโทษ การเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.6) (8/64/205-295/68) สมด้วยองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อัลดักและบริฟ (Aldag and Breef) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นอิสระ 2) โครงสร้าง 3) การให้รางวัลตอบแทน และ 4) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบไปด้วยรูปแบบมากกว่าหนึ่งรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น บรรยากาศขององค์กรแบบเผด็จการ บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/5) เนื้อหาที่ 1.5.12) (5/63/303-568/200) และ เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/45) สมด้วยรูปแบบของบรรยากาศขององค์กรตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ไลเคิร์ต (Likert) ที่ได้สร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วแบ่งความแตกต่างของระบบการบริหาร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรได้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเผด็จการ 2) บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย 3) บรรยากาศแบบปริกษาหรือ และ 4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร มีดังนี้

คำนิยามถึงบรรยากาศองค์การที่ดี เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นมุ่งหมายเอาบรรยากาศที่มีคุณธรรมจริยธรรมกำกับอยู่เสมอว่าเป็นบรรยากาศองค์การที่ดี ส่วนในทางตรงกันข้ามมหานิบาตชาดกมุ่งหมายเอาบรรยากาศที่ปราศจากคุณธรรมจริยธรรมกำกับอยู่ว่าเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่ดี ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยแก่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงานไม่ว่าจะดำเนินการในเรื่องใดๆนั้นว่า เป็นบรรยากาศองค์การที่ดี ซึ่งการที่องค์การมีบรรยากาศองค์การที่ดีแล้วส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายนั้นก็จริงแต่องค์การนั้นอาจจะดำเนินงานที่ขัดกับหลักศีลธรรมหรือจริยธรรมก็ได้ เช่น โรงงานผลิตบุหรี่ โรงงานผลิตน้ำเมา หรือโรงงานผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การที่ดีตามความหมายขององค์ความรู้การบริหารนั้นอาจจะเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีตามความหมายของมหานิบาตก็ได้ตามเหตุปัจจัย

รูปแบบบรรยากาศองค์การ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นกล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ 2 รูปแบบใหญ่ คือ 1) บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตย คือบรรยากาศที่มีศีลธรรมกำกับอยู่เสมอ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/90) และ 2) บรรยากาศแบบอธรรมาธิปไตย คือ บรรยากาศที่ปราศจากศีลธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/27) ซึ่งในบรรดาบรรยากาศองค์การทั้งสองประการนี้มหานิบาตชาดกจะมุ่งกล่าวถึงบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยนั้นว่าเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์มีประสิทธิภาพสูงสุด เพียงอย่างเดียว ซึ่งบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยนั้นอาจแทรกอยู่ในทุกๆ รูปแบบ นั้นหมายความว่า ในรูปแบบใดๆ ก็ตามหากว่าดำเนินการโดยถูกต้องชอบธรรมอันมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแล้วก็จัดว่ามีรูปแบบบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยอยู่ด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารกล่าวถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์ถูกต้องมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์นั้นๆ ไว้เป็นอนุประการ ซึ่งอาจยังมีข้อกังขาอยู่ เช่น การกำหนดให้บรรยากาศองค์การแบบประชาธิปไตยเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์ถูกต้องมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแต่หากมีผู้ที่ถูกน้อยกว่าผู้ที่ผิดในการดำเนินการนั้นๆ ก็อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในด้านลบ หรือว่าบรรยากาศองค์การแบบประชาธิปไตยก็จริงแต่องค์การนั้นมีวัตถุประสงค์ที่ผิดจากทำนองคลองธรรมหรือกฎหมายก็คงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด

รูปแบบของบรรยากาศองค์การอื่นๆ ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นได้กล่าวถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การแบบอื่นๆ เกินกว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้กล่าวถึง เช่น บรรยากาศองค์การแบบเครือญาติ ดังปรากฏในเนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/18) ซึ่งอาจจะพอเทียบได้กับบรรยากาศองค์การแบบมุ่งประสานสัมพันธ์แต่หากพิจารณาไต่ถ้อยขึ้นไปแล้วก็ยังเข้ากันได้ไม่สนิทเท่าใดนัก หรือบรรยากาศองค์การแบบเคารพนับถือ ดังปรากฏในเนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/83) และ เนื้อหาที่ 1.8.5) (8/64/205-295/44) ซึ่งอาจจะพอเทียบได้กับบรรยากาศองค์การแบบมิตรแต่หากพิจารณาไต่ถ้อยขึ้นไปแล้วก็ยังเข้ากันได้ไม่สนิทเท่าใดนักเช่นกัน

2.ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing)

2.1 การจัดองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่นางเทพธิดาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแนะนำให้แก่พระเดมิยกุมารผู้กำลังเสว้าโศก จิตใจว่าวนไม่สงบ มีพระ

เหตุที่ยกตัวต่อการเป็นพระราชอา และทรงดำริหาหนทางแก้ไขอยู่ ดังนั้นจึงนับได้ว่าพระเทมียกุมารมีนางเทพธิดาผู้เป็นกัลยาณมิตรเป็นที่ปรึกษา (1/63/1-74/29) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเทมียราชกฤษีนั้นได้จัดเหล่าพระราชอา พระบรมวงศานุวงศ์ อมาตย์ พ่อค้า และประชาชนทั้งหลายผู้ออกบวชตามออกเป็นส่วนๆ โดยให้พวกผู้หญิงและเด็กไว้ในส่วนกลาง ส่วนพวกบุรุษไว้รอบๆ และจัดให้มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่างๆ ออกเป็นหมวดเป็นกลุ่ม เช่น การเก็บผลหมากรากไม้ เป็นต้น ทรงจัดองค์การที่เป็นธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นใหญ่ โดยโครงสร้างองค์การในระดับสูงสุดนั้นคือธรรม (1/63/1-74/96)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกษัตริย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงมิลิตาได้มีพระมหาชนกเป็นผู้นำสูงสุด มีพระโอรสองค์แรกเป็นรองคืออุปราช ดูแลกิจการภายใน ส่วนพระโอรสองค์รองเป็นเสนาบดี ดูแลกิจการภายนอก มีเหล่าอมาตย์เป็นที่ปรึกษา (2/63/75-154/1) 1.2.2) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีกรุงมิลิตาเป็นศูนย์กลางนโยบายและแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีประเทศราชอื่น ๆ ที่เป็นเมืองขึ้นต้องส่งเครื่องบรรณาการมาให้และสนองนโยบายและแผนต่างๆ ที่ทางกรุงมิลิตานั้นได้กำหนดขึ้น (2/63/75-154/7) 1.2.3) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในการบริหารราชการแผ่นดินในกรุงมิลิตาในรัชสมัยของพระเจ้าโปลชนกราชนั้นประกอบด้วย พระโปลชนกราชทรงดำรงอยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีเชื้อพระวงศ์ พระบรมวงศานุวงศ์ต่างๆ ให้ความร่วมมือ มีชนชั้นขุนนางทำหน้าที่รับราชการเป็นข้าราชการ ซึ่งรับคำสั่งตามตำแหน่งชั้นลงมา และมีชาวกรุงมิลิตาเป็นพลเมืองปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายวัฒนธรรมและประเพณีต่างๆ (2/63/75-154/35) 1.2.4) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงการที่พระมหาชนกนั้นทรงมีดาบสนารทะและดาบสมิคาจีนะผู้มีประสบการณ์ทรงฉานอภิญาและสมาบัติทั้งสองเป็นที่ปรึกษาให้ข้อมูลคำแนะนำในการที่จะทรงผนวชและบำเพ็ญสมณธรรม ดังนั้นจึงทรงสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการผนวชโดยปราศจากอุปสรรคได้ (2/63/75-154/90)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่กล่าวถึงทุกดาบสและปรีกาดาบสินีทั้งสองและกนิกรกนิริทั้งหลายรวมถึงเหล่าสรรพสัตว์ในป่าได้แบ่งงานกันทำเป็นส่วนๆ ในการเลี้ยงดูพระสุวรรณสาม จึงทำให้การดำรงชีพของดาบสดาบสินีและพระสุวรรณสามพร้อมทั้งสรรพสัตว์ทั้งหลายอยู่กันอย่างปกติสุข (3/63/155-213/23) 1.3.2) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามได้จัดการสถานที่และสิ่งของต่างๆ เช่น ที่พักในเวลากลางวัน ที่พักในเวลากลางคืนและที่จงกรม เป็นต้นสำหรับบิดามารดาผู้ตาบอดทั้งสองให้เหมาะสม จัดให้ท่านทั้งสองอยู่ในที่ไม่เกิดความเดือดร้อน ตลอดทั้งให้ฝูงสัตว์มีมฤคเป็นต้นเป็นเพื่อน ให้เหล่ากนิกรกนิริช่วยเก็บผลหมากรากไม้ทั้งหลาย ประนินบัตถ์เลี้ยงดูบิดามารดาด้วยความเคารพ (3/63/155-213/34) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ทรงประทุษร้ายพระสุวรรณสามแล้วเกิดความโทมนัสโสภคร่ำเสียดพระเหตุทัจนโกล้งจะแตกสลาย พิจารณาหาทางที่จะช่วยพระสุวรรณสามเพื่อแก้ไขสถานการณ์จากร้ายให้เป็นดีไม่พบ ตกอยู่ในสภาพที่เรียกว่า มีด 8 ค้าน แต่แล้วภายหลังได้นางเทพธิดาพสุนธรีมาให้คำแนะนำจึงทรงปฏิบัติพระองค์ได้ถูกต้อง (3/63/155-213/62)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1)

เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทำหน้าที่แนะนำเป็นที่ปรึกษาให้แก่พระเนมิราชผู้กำลังเกิดความลังเลสงสัยยังหาคำตอบและตัดสินใจพระเหตุทัยังไม่ได้ในข้อกังขาที่ว่าระหว่างผลของทานและการอยู่พรหมจรรย์นั้นอย่างไหนจะมีอานิสงส์มากกว่ากัน เพื่อให้ตัดสินใจพระเหตุทัดำเนินการได้อย่างถูกต้อง (4/63/213-302/22) 1.4.2) เนื้อหาที่

ปุโรหิตของพระเจ้ากรุงพราหมณ์กล่าวคือท้าวสักกเทวราชในอดีตนั้นครั้งเกิดความเลื่อมใสในเหล่าพระดาบสที่พักอาศัยอยู่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาจึงได้กราบทูลขออนุญาตพระเจ้ากรุงพราหมณ์เพื่อออกบวช ฝ่ายพระเจ้ากรุงพราหมณ์ครั้งตรัสถามจนทรงทราบชัดแล้วก็ได้ทรงอนุญาต ซึ่งจัดเป็นการแจ้งขออนุญาตตามสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกและถูกต้องในการดำเนินการ (4/63/213-302/26) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพราหมณ์กล่าวคือท้าวสักกเทวราชในอดีตทรงเกิดความเลื่อมใสในเหล่าพระดาบสจำนวนหมื่นรูปที่พักอาศัยอยู่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาจึงได้ทรงอุปถัมภ์มีการถวายทานเป็นต้นแก่พระดาบสเหล่านั้น โดยมีดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตให้คำปรึกษาและร่วมดำเนินการ ทรงจัดเหล่าบิรวารออกเป็นแผนกๆ เป็นต้นว่า จัดเตรียมอาหาร ทำกสิกรรม รักษาความปลอดภัย และสร้างพระนคร ตลอดจนสิ้นพระชนม์อยู่ถึงหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/29)

1.5) เนื้อหาของมหอสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงมิถิลา กล่าวคือ พระเจ้าวิเทหะนั้นทรงมีที่ปรึกษาราชการผู้ใหญ่ทั้งหมด 4 คน และมีพระมหอสถเป็นคนที 5 (5/63/303-568/1) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมหอสถภายหลังแต่จัดการให้สร้างศาลาแล้วก็ได้จัดสรรปันส่วนศาลาออกเป็นแผนกๆ เป็นต้นว่า ห้องหนึ่ง สำหรับหญิงอนาถาคลอดบุตร ห้องหนึ่งสำหรับสมณพราหมณ์ผู้อำคันตุกะมาพัก ห้องหนึ่งสำหรับคฤหัสถ์ผู้อำคันตุกะมาพัก ห้องหนึ่งสำหรับเก็บสินค้าของพวกพ่อค้าผู้อำคันตุกะมาพัก ห้องอื่นๆ ก็ให้ทำสนามเล่น ที่วินิจฉัย เป็นต้นเพื่อการดำเนินการต่างๆ (5/63/303-568/17) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนิพรมหัตต์มีพราหมณ์แก้วรวมถึงบัณฑิตคนอื่นๆ รวม 10 คนเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินบริหารราชการแผ่นดินต่างๆ (5/63/303-568/135) 1.5.4) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของพระเจ้าจุลนิพรมหัตต์ กล่าวคือพระเจ้าจุลนิพรมหัตต์ทรงตั้งพระองค์เองเป็นพระเจ้าจักรพรรดิราช มีศูนย์กลางอยู่ที่นครอุตรปัญจาจะเป็นผู้วางนโยบายและแผนหลัก ส่วนอีก 101 เมืองที่เหลือก็จะรับนโยบายและแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ (5/63/303-568/142) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมหอสถได้ดำเนินการสร้างพระนครเพื่อเป็นที่ประทับของพระเจ้าวิเทหราชที่บ้านชื่อว่าคักคิลิ โดยได้จัดแบ่งหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้แก่เหล่าบิรวารไปดำเนินการเป็นแผนกๆ (5/63/303-568/213) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมหอสถได้ดำเนินการจัดแบ่งหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้แก่เหล่าบิรวารเพื่อจัดสร้างอุโมงค์ยักษ์ออกเป็นแผนกๆ โดยให้มีการวาดจิตรกรรม ทำห้องพัก ตระเตรียมเสบียงต่างๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน (5/63/303-568/228)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงพราหมณ์ที่มีพระเจ้าพรมหัตต์เป็นผู้ปกครองมีอำนาจสูงสุด รองลงมาคือพระโอรสผู้ดำรงตำแหน่งมหาอุปราช ข้าราชการอำมาตย์ พราหมณ์ที่ปรึกษา และประชาชนชาวกรุงพราหมณ์ (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในภาคพิภพที่มีท้าวจรฐเป็นประมุขสูงสุด มีพระโอรสทั้งสี่ได้รับอำนาจปกครองรองลงมาทั้งสี่ทิศโดยมีนาคบริษัของตนๆ (6/64/1-122/32) 1.6.3) เนื้อหาที่พระกฐินัตถนั้นก่อนจะทำการรักษาอุโบสถศีลก็ได้กราบบังคมทูลให้พระมารดาและพระบิดาให้ทรงทราบก่อน ซึ่งเป็นการแจ้งขออนุญาตตามสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกและถูกต้องในการดำเนินการ (6/64/1-122/35) 1.6.4) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชได้แบ่งหน้าที่ให้น้องชายของตนเองแต่ละคนนั้นไปดำเนินการติดตามหาพระกฐินัตถในสถานที่ต่างๆ ตามความเหมาะสม (6/64/1-122/80)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงบุปผชาติที่มีพระเจ้าเอกราชเป็นประมุขของรัฐ รองลงมาคือพระ

จันทกุมารเป็นมหาอุปราช มีพราหมณ์กัณฑาละเป็นหัวหน้าคณะที่ปรึกษา เสนาอำมาตย์ เศรษฐี พ่อค้า และประชาชนชาวกรุงบพพลี (7/64/123-204/1)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัณฑาละในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงมิลิตาที่มีพระเจ้าอังคิราททรงเป็นผู้ปกครองมีอำนาจสูงสุด และทรงมีอำมาตย์ผู้ใหญ่เป็นที่ปรึกษาหลักอยู่ 3 ท่านด้วยกัน (8/64/205-295/3) 1.8.2) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทได้ทูลชี้แจงข้อมูลตามความเป็นจริงเกี่ยวกับบุญบาปผลของกรรมดีและกรรมชั่ว สวรรค์และนรกต่างๆ ให้แก่พระเจ้าอังคิราทได้รับทราบ เปรียบเช่นกับที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อกังขาต่างๆ(8/64/205-295/50)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธาตในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในกรุงอินทปัตต์ที่มีพระเจ้าธัญชัยโกธิปราชดำรงอยู่ในฐานะจักรพรรดิราชปกครองสากลประเทศมีพระราชในพระราชจำนวน 101 พระองค์แวดล้อมโดยมีพระวิรุทธาตเป็นที่ปรึกษาหลัก (9/64/296-483/1) 1.9.2) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชได้แจ้งให้ปณณกษัตริย์ได้ทราบถึงการที่พระองค์ไม่ทรงประสงค์จะพระราชทานพระราชธิดา โดยไม่ได้ปรึกษาหารือ ดังนั้นจึงต้องขอความคิดเห็นจากบรรดาเหล่าพระญาติและมิตรสหายก่อน อันแสดงถึงโครงสร้างองค์การในภาคพิภพที่มีท้าววรุณนาคราชเป็นพระราชามีลักษณะที่ปรึกษาอื่นๆ รวมอยู่ด้วย (9/64/296-483/37) 1.9.3) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ต้องรายงานตามสายบังคับบัญชาและได้รับอนุญาตหรือปรึกษาหารือก่อนเพื่อความถูกต้อง แต่ในที่นี้ปณณกษัตริย์ทำผิดพลาดที่ไม่ได้แจ้งให้ท้าวเวสุวัณมหาราชให้ทรงทราบก่อนจึงทำให้เข้าใจผิดคิดจะสังหารวิรุทธาตให้ตายตามมา (9/64/296-483/42) 1.9.4) เนื้อหาที่พระเจ้าธัญชัยทรงเล่นสกาชนะเพราะว่ามีเทวดานั่นคอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือ เมื่อเป็นดังนี้พระเจ้าธัญชัยจึงทรงประสบความสำเร็จ แต่ครั้งภายหลังไม่มีเทวดาคอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือจึงไม่ประสบความสำเร็จ (9/64/296-483/56) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุทธาตก่อนที่จะไปกับปณณกษัตริย์นั้นก็ได้อำลาพระเจ้าโกธิปราชและข้าราชการบริวารตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงว่าพระวิรุทธาตนั้นต้องรายงานตามสายบังคับบัญชาและได้รับอนุญาตก่อนจึงสามารถไปได้ (9/64/296-483/90) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุทธาตได้ทำการสังฆสนมมิตรสหาย คนใช้ บุตร ธิดา ภริยาและพวกพ้อง จัดการงานต่างๆ มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่คนเหล่านั้น บอกรมอบทรัพย์ในเรือน ขุมทรัพย์และการส่งหนังก่อนที่ตนเองจะไปกับปณณกษัตริย์ (9/64/296-483/98)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงว่าในชมพูทวีปทั้งสิ้นนั้นมีพระราชหลายๆ พระองค์ปกครองแคว้นของตนเองรวมกันเป็นสรัฐ โดยมีพระเจ้าสญชัยสีวีราชเป็นมหาราชปกครองพระราชทั้งหมดและ โครงสร้างองค์การในกรุงสีพีนั้นประกอบด้วยพระเจ้าสญชัยสีวีราช เชื้อราชวงศ์ อำมาตย์ขุนนาง พราหมณ์ที่ปรึกษาและประชาชนชาวพระนคร (10/64/484-814/25) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดร พร้อมด้วยพระนางมัทรี พระชาติ และพระกัณหาชيناก่อนที่จะเสด็จไปยังภูเขาวงกตนั้นก็ได้อวยบงคมทูลลาพระเจ้าสญชัยและพระนางมุสตีเพื่อให้ทรงรับทราบถึงการที่จะเสด็จพระราชดำเนินไป ซึ่งเป็นการรายงานขออนุญาตตามสายบังคับบัญชาในฐานะที่พระเจ้าสญชัยและพระนางมุสตีเป็นผู้บังคับบัญชาอีกสถานะหนึ่งนอกเหนือจากเป็นพระบิดาและพระมารดาของพระองค์(10/64/484-814/79) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงมีเหล่าพระยาเจตราชเป็นกัลยาณมิตรช่วยชี้แนะเสนอทางเลือกเป็นต้นว่า ทูลเชิญให้เสวยราชย์ในมาตุลนคร พร้อมทั้งทูลบอกหนทางเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายคือเขาวงกต เปรียบเหล่าพระยาเจตราชเช่นกับหน่วยงานที่ปรึกษา (10/64/484-814/97) 1.10.4) เนื้อหาที่พระ

เวสสันดร พระนางมัทรี พระชาติลี และพระกัณหาชينا รวมเป็น 4 กษัตริย์เมื่อถึงบรรณศาลา ณ เขาวงกตแล้วก็ได้จัดแจงแบ่งหน้าที่กันและกัน เจริญสมณธรรมบำเพ็ญพรตอยู่อย่างผาสุก(10/64/484-814/102) 1.10.5) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกนั้นได้ให้นางอมิตตดาปนาตระเตรียมเสบียงการเดินทาง ส่วนตนก็ทำการซ่อมแซมบ้านเรือนจัดแจงสิ่งที่ควรไว้ให้แก่นางอมิตตดาปนา ส่งสอนมอภิจต่างๆให้แก่นางอมิตตดาปนาเป็นผู้ดำเนินการแล้วก็ถือเพศเป็นคาสให้เรียบร้อย ก่อนที่จะออกเดินทางไปขอพระชาติลีกับพระกัณหาชินามาเป็นคนรับใช้ (10/64/484-814/112) 1.10.6) เนื้อหาที่พระชาติลีราชกุมารนั้นเมื่อได้รับคำสั่งจากพระอัยยกาแล้วก็ได้จัดแจงแต่งกองทัพมอบงานให้กับเหล่าบริวารแล้วก็เคลื่อนทัพไปรับพระบิดาและพระมารดา ครั้นเสด็จ ไปถึงสถานที่ใกล้พระบิดาและพระมารดาประทับแล้วก็ทรงให้กองทัพขยับยั้งตั้งทัพและให้ทำการอารักขาอย่างรัดกุม (10/64/484-814/184) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์ได้จัดแจงแบ่งกิจให้แก่พระนางสุสติ พระชาติลีและพระกัณหาชينا รวมถึงเหล่าบริวารแล้วจึงค่อยเสด็จไปหาพระเวสสันดรและพระนางมัทรี(10/64/484-814/186)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการกำหนด โครงสร้างขององค์การ ให้เป็นระบบเพื่อจะเอื้ออำนวยให้แผนกที่จัดทำขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/96) สมด้วยความหมายของสภาพแวดล้อมตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แมคลาร์นี่ (McLamey) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่อะไร และมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้¹⁷¹⁶ อีกทั้งมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกันกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งการกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/1) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คูนท์และ โอดอนแนล (Koontz and O'Donnell) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นด้วย ทั้งนี้หมายถึงการจัดตามแนวดิ่ง (vertical) และแนวนอน (horizontal) ในโครงสร้างขององค์การนั่นเอง¹⁷¹⁷

ประกอบด้วยหลักการในการจัดองค์การต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ ความรู้ ความชำนาญ การประสานงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/228) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฟาโยล (Fayol) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) หลักวัตถุประสงค์ 2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง 3) หลักการประสานงาน 4) หลักของอำนาจหน้าที่ และ 5) หลักความรับผิดชอบ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ของจัดองค์การ ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาถึงแผนและวัตถุประสงค์ การจัดกลุ่มต่างๆ การจัดสันปันส่วนทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก และการประเมินผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/17) สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดองค์การของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิ

¹⁷¹⁶William J. McLamey, **Management Training** (Illinois: Richard B. Irwin Inc.,1964), 11.

¹⁷¹⁷Harold Koontz and Cyril O' Donnell, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions** (New York. McGraw-Hill Book Company,1964), 231.

เช่น ฟินกิน (Finkin) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดองค์การไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพิจารณาแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) การจัดกลุ่มงานหลัก 3) การจัดกลุ่มงานย่อย 4) การจัดสรรทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก 5) การประเมินผลการจัดการ ดังกล่าวแล้ว

มีลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/1) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge and Anthony) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดระบบการควบคุมและการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีความซับซ้อนเพียงใดผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เห็นระบบการทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง และความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์การ

ประกอบด้วยองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/1) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่า โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนเดียวกันกับร่างกายของมนุษย์ที่ประกอบด้วยส่วนศีรษะ ลำตัว แขนขา แขนง และเท้า โดยได้แบ่งโครงสร้างขององค์การเชิงเปรียบเทียบออกเป็นองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้ 1) องค์ประกอบในส่วนปฏิบัติการ 2) องค์ประกอบในส่วนกลยุทธ์ 3) องค์ประกอบในส่วนสายหลักระดับกลาง 4) องค์ประกอบในส่วนโครงสร้างทางวิชาการ และ 5) องค์ประกอบในส่วนสายงานสนับสนุน ดังกล่าวแล้ว

มีโครงสร้างองค์การมากกว่าหนึ่งโครงสร้าง ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์การแบบหลัก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/142), โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/228), โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/56), โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-483/37) สมด้วยการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นหลายประเภทตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เสน่ห์ จุฑาโต ที่ได้แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบหลัก 2) โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่าง 3) โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา และ 4) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยหลักการของการจัดโครงสร้างองค์การ ยกตัวอย่างเช่น หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักขอบข่ายการควบคุม หลักสายบังคับบัญชา หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/42) สมด้วยหลักการการจัดโครงสร้างองค์การตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เสน่ห์ จุฑาโต ที่ได้แสดงหลักการการจัดโครงสร้างองค์การตามความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical) ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา 2) หลักขอบข่ายการควบคุม 3) หลักกำหนดสายการบังคับบัญชา และ 4) หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การนั้นมีลักษณะการจัดองค์การเป็นแบบจักรกล (Machine Organization) มากกว่าการจัดองค์การเป็นแบบชีวภาพ (Organismic Organization) อาทิ

เช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/1) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น องค์กรทิพย์ วสินนท์ ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจัดองค์การตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่นั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งต้องคำนึงถึงลักษณะของผลผลิตขององค์กรและผู้รับประโยชน์หรือผู้บริหารด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ 1) องค์กรเป็นแบบจักรกล (Machine Organization) และ 2) องค์กรเป็นแบบชีวภาพ (Organismic Organization) ดังกล่าวแล้ว และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือมุ่งจัดองค์การที่เป็นธรรมชาติไปโดยยึดธรรมชาติเป็นใหญ่ โดยโครงสร้างองค์กรในระดับสูงสุดนั้นคือธรรม ดังนั้นในการดำเนินการทั้งหมดจะมีธรรมเป็นตัวกำหนดกำกับอยู่เสมอ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) จะพิจารณาเห็นได้ว่าการจัดองค์การของพระเดมิยราชฤๅษีนั้นเป็นธรรมชาติไปโดยแท้

2.2 การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1) เนื้อหาของเดมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีต่างรับทราบ ว่า พระเจ้ากาสิกราชยังไม่มีพระโอรส ไร้สืบราชบัลลังก์แม่พระองค์เดียว จึงพากันประชุมเพื่อกราบทูลให้พระเจ้ากาสิกราชนั้นทรงชวนชายเพื่อให้ได้พระโอรส (1/63/1-74/4) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชทรงทราบว่าพระนางจันทาเทวีทรงตั้งครรภ์ก็ได้พระราชทานเครื่องบริหารพระครรภ์ ต่อมาครั้งพระโอรสประสูติแล้วที่พระราชทานนมและสิ่งของต่างๆ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้ากาสิกราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสามีที่พึงปฏิบัติต่อภรรยาและบิดาพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา (1/63/1-74/17) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารได้ทรงทอดพระเนตรเห็นพระเจ้ากาสิกราชผู้เป็นพระบิดาทรงใช้อำนาจหน้าที่ในการลงโทษ โดยให้เขียนด้วยหวายมีนามคนหนึ่ง ให้จองจำคนหนึ่ง ให้เอาดอกแหว่งคนหนึ่ง ให้เอาหลาวแหลมเสียบคนหนึ่ง และได้ทรงพิจารณาเห็นต่อไปว่า 1) พระบิดาทรงใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งพระราชกรณียกิจกุศลกรรมเบียดเบียนผู้อื่นที่นำไปสู่ทุกข์ 2) ชาตีก่อนนั้นพระองค์ก็ทรงดำรงตำแหน่งพระราชในกรุงพาราณสีนั้นเช่นกันและได้กระทำเช่นพระบิดาจึงได้ไปตกอุสสุทนรกอยู่ถึง 80,000 ปี ดังนั้นแม้พระองค์เป็นรัชทายาทก็ไม่ปรารถนาที่จะรับตำแหน่งต่อจากพระบิดาจึงไม่ทรงมัวเมาในอำนาจ ตามพุทธทศกัณฐ์ว่า “ยโส ลัทธนานะ มัชเชยยะ ใดยศแล้วไม่พึงมัวเมา” 3) ทรงพินิจคิดหาอุบายเพื่อจะหลีกหนีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องทำกุศลกรรมนี้ (1/63/1-74/24) 1.1.4) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์เมื่อถูกพระเจ้ากาสิกราชตรัสถามถึงการที่พระเดมิยกุมารนั้นไม่เป็นเช่นคำทำนายที่คณะพราหมณ์ได้ทำนายไว้เมื่อครั้งที่พระเดมิยกุมารประสูติ ก็ได้กลับคำทำนายเป็นอย่างอื่นและเท็จทูลพระเจ้ากาสิกราชเพื่อที่จะรักษาอำนาจของพวกตนให้อยู่ในตำแหน่งต่อไปว่าจะเกิดอันตราย 3 อย่างคือ 1) อันตรายแห่งพระชนม์ชีพ 2) อันตรายแห่งเสวยฉันท และ 3) อันตรายแห่งพระอักรมเหสี หากไม่รับนำพระเดมิยกุมารนั้นไปประหารชีวิต แสดงให้เห็นถึงว่า คณะพราหมณ์นั้นแสดงพฤติกรรมทางการเมืองเพื่อจะรักษาอำนาจหรือได้มาซึ่งอำนาจของตน ด้วยวิธีการทางการเมือง ในที่นี้อันเทียบได้กับวิธีขี้นให้สูงก่อนปล่อยแล้วให้ตกลงมา หรือแพะรับบาป (1/63/1-74/43) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชเมื่อได้ทรงสดับคำทำนายของคณะพราหมณ์แล้วก็ทรงกลัวต่อภัยอันตรายจึงได้ใช้พระราชอำนาจตัดสินให้นายสุนันตสารธินำพระเดมิยกุมาร ไปปลงพระชนม์ที่ป่าช้าศิเคิบ แสดงให้เห็นถึงว่า พระเจ้ากาสิกราชทรงใช้พระราชอำนาจ โดยการพิจารณาไตร่ตรองแล้วสั่งประหารชีวิตผู้อื่นผู้ไร้ความผิดเพื่อจะทรงรักษาผลประโยชน์ของพระองค์เอง จัดว่าขาดความชอบธรรม และแสดงให้เห็น

ถึงอำนาจของคณะพราหมณ์ที่สามารถควบคุมข้อมูลข่าวสารและแปลข้อมูลข่าวสารนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อพวกตนแต่ไปเบียดเบียนผู้อื่น (1/63/1-74/48) 1.1.6) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้ง ได้ทรงสดับเรื่องที่พระเจ้ากาสิกราชตรัสสั่งให้ประหารพระเดมิยกุมารก็ทรงรีบเข้าเฝ้า ให้พระเจ้ากาสิกราชทรงระลึกถึงพรที่เคยพระราชทานไว้ และทรงอ้างถึงพรนั้นขอพระราชทานราชสมบัติให้พระเดมิยกุมารตลอดพระชนม์ชีพ ครั้นพระเจ้ากาสิกราชไม่ทรงอนุญาตก็ทรงเจรจาต่อรองลดหลั่นกันมาเป็นลำดับจนเหลือเพียง 7 วัน แสดงให้เห็นถึงว่าพระนางจันทาเทวีทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะมารดาพึงปฏิบัติต่อบุตรีธิดา (1/63/1-74/49) 1.1.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้น ได้ทรงทราบถึงพระประสงค์ของพระเดมิยกุมารจึงทรงใช้เทวราชอำนาจตรัสมอบหมายงานให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรให้ไปดำเนินการเพื่อประดับประดาตกแต่งพระเดมิยกุมารให้งามพร้อมราวกับเทพเจ้าด้วยเครื่องประดับที่เป็นของทิพย์และที่เป็นของมนุษย์ แม้พระวิสสุกรรมเทพบุตรครั้ง ได้รับมอบหมายงานแล้วก็ไปดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี (1/63/1-74/58) 1.1.8) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารได้ทรงยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมาแสดงให้แก่นายสารตีผู้ประสงค์จะออกบวชตามและไม่อยากกลับไปรับราชการอีกต่อไปได้รับทราบว่าจะให้นำม้าและรถไปถวายคืนพระราชากราบทูลภารกิจที่ตนเองได้กระทำแล้วให้พระราชาทรงทราบ ครั้นทำดังนี้แล้วจึงควรจะกลับมาบวช (1/63/1-74/71) 1.1.9) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงทราบถึงการที่พระเดมิยกุมารทรงประสงค์จะผนวชจึงทรงใช้เทวราชอำนาจตรัสมอบหมายงานให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรให้ไปดำเนินการเพื่อก่อสร้างบรรณศาลาและเครื่องบริวารแห่งบรรพชิตถวายแก่พระเดมิยกุมาร แม้พระวิสสุกรรมเทพบุตรครั้ง ได้รับมอบหมายงานแล้วก็ไปดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นถึงการให้เทวราชอำนาจในทางที่ชอบธรรมนำไปสู่สัจดี ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้อื่นได้กระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมอื่นๆของท้าวสักกเทวราช และความรับผิดชอบใช้อำนาจหน้าที่ทำการงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จอย่างสมบูรณ์ของพระวิสสุกรรมเทพบุตร (1/63/1-74/79) 1.1.10) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชครั้ง ได้ทรงสดับความจริงของพระเดมิยกุมารจากนายสุนันทสารตีแล้วก็ได้ทรงใช้ราชอำนาจตรัสมอบหมายงานให้มหาเสนาคุณอมตย์ทั้งหลายให้ดำเนินการจัดเตรียมขบวนเสด็จ ป่าวประกาศให้เหล่าข้าราชการบริพารและชาวกรุงพาราณสีได้ทราบเพื่อตามเสด็จไปยังสำนักพระเดมิยกุมาร ซึ่งครั้งนี้พระเจ้ากาสิกราชทรงทราบข้อมูลต่างๆตามความเป็นจริงจึงทรงได้ใช้ราชอำนาจในทางที่ชอบธรรม จึงเกิดประโยชน์สุขแก่ทุกๆ ฝ่ายกันถ้วนหน้า (1/63/1-74/86) 1.1.11) เนื้อหาที่เดมิยกุมารนั้นทรงเป็นผู้มีอำนาจบารมีทำให้คนทั้งหลาย ตั้งตั้งแต่พระเจ้ากาสิกราชลงไป มีความศรัทธาเลื่อมใสทั้งบ้านทั้งเรือนมาบวชเพื่อบำเพ็ญสมณธรรมเป็นอันมาก จนกระทั่งเมืองทั้งเมืองเป็นเมืองร้างหรือพระราชานในประเทศใกล้เคียงพร้อมทั้งบริวารก็พากันเสด็จออกผนวชตามด้วยหลายพระองค์ (1/63/1-74/95)

1.2) เนื้อหาของมหานกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่อมาตย์คนสนิทของพระเจ้าอริราชชนกซึ่งอยู่ในฝ่ายตรงกันข้ามกับพระโปลชนกได้ทำการประจบประแจงเท็จทูลแก่พระเจ้าอริราชชนกว่าพระโปลชนกคิดก่อการกบฏ ฝ่ายพระเจ้าอริราชชนกเองก็ทรงไม่ทันพิจารณาถึงข้อมูลนั้นจึงได้ทรงใช้อำนาจอย่างไม่ชอบธรรมตรัสลงอาญาให้จับกุมพระโปลชนกมาคุมขังไว้ แสดงให้เห็นถึงการเมืองในราชสำนักระหว่างสองชั่วอำนาจที่มีพฤติกรรมทางการเมืองและใช้กลวิธีทางการเมืองแก่กันและกัน เช่น การโจมตีหรือตำหนิเดียนบุคคลอื่น เป็นต้น และการใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาอำนาจไว้ของพระอริราชชนก (2/63/75-154/5) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งทรงหลบหนีออกจากสถานที่คุมขังได้แล้วก็ทรงไปสืบทอดทางการเมืองที่ปัจฉิมชนบท และทรงอาศัยอำนาจที่มีอยู่ อาทิเช่น

อำนาจที่ได้รับการยอมรับ อำนาจในการให้รางวัล หรือ อำนาจจากการอ้างอิง แล้วทรงช่องสุมรวบรวมกำลังพล จากทั่วทุกทิศ ทั้งคนที่เคยเป็นบริวารเดิมและคนใหม่ที่ต้องการผลประโยชน์ เพื่อจะดำเนินการยึดราชสมบัติจาก พระเจ้าอริกฐชนก (2/63/75-154/9) 1.2.3) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งได้ช่องสุมกำลังพลได้มากแล้วก็ทรงยกทัพ มาราวีตีเอากรุงมิลิลา ซึ่งเป็นการใช้อำนาจของกำลังผู้เหนือกว่าเข้าขู่บังคับเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ ซึ่งผล ปรากฏว่าพระเจ้าอริกฐชนกทรงสิ้นพระชนม์ในสนามรบ ฝ่ายพระเจ้าโปลชนกทรงสามารถยึดเอาราชสมบัติ ปกครองกรุงมิลิลาต่อไป (2/63/75-154/11) 1.2.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาเมฆลาผู้ได้รับมอบหมายจากท้าว จตุโลกบาลทั้ง 4 ให้ทำหน้าที่คอยตรวจตราช่วยเหลือเหล่าสรรพสัตว์ผู้ทำคุณงามความดีมีการเลี้ยงดูบิดามารดา เป็นต้นที่ตกทุกข์ได้ยากในมหาสมุทร เผลอสติไม่ตรวจตราหาสมุทรอันเป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของตนถึง 7 วัน ซึ่งอำนาจหน้าที่ยังอยู่ในระดับสูงความรับผิดชอบก็ยิ่งต้องสูงตามกันไปด้วย หากเผลอสติยอมจะ เกิดความเสียหายตามมา ซึ่งในที่นี่นางเทพธิดาอาจถูกปลดจากตำแหน่งและขับออกจากเทวสมาคม (2/63/75- 154/28) 1.2.5) เนื้อหาที่ชนทั้งหลายมีอมตย์และปโรหิตเป็นต้น ได้ร่วมกันถวายอภิเษกให้พระมหาชนกเป็น พระราชาปกครองกรุงมิลิลา ณ สถานที่ผุดสรงจืดอย่างถูกต้องตามทำเนียบประเพณี แม้พระมหาชนกครั้งได้ ราชอภิเษกเป็นพระราชาแล้วก็ทรงเสด็จขึ้นสู่ราชรถเข้าไปสู่พระนครด้วยสิริโสภาคอันยิ่งใหญ่ แสดงให้เห็นถึง การได้มาซึ่งอำนาจซึ่งอาจจะเปรียบได้กับอำนาจตามประเพณีที่ทรงได้รับมาจากทำเนียบประเพณีการปล่อย ผุดสรง หรืออำนาจบารมีที่พระมหาชนกเป็นมหาบุรุษมีคุณลักษณะคุณสมบัติสมกับตำแหน่งพระราชา (2/63/75- 154/43) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนกได้โปรดให้เชิญพระมารดาและอุทิจพราหมณ์แต่กาลจัมปากนครมายังกรุง มิลิลา เพื่อจะอุปการะเลี้ยงดูตอบแทนพระคุณ แสดงให้เห็นถึงว่าพระมหาชนกทรงเป็นผู้ไม่ละทิ้งหน้าที่ของบุตร ธิดาที่พึงกระทำต่อบิดามารดา ทรงมีความรับผิดชอบในฐานะบุตรธิดา (2/63/75-154/48) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหา ชนกทรงเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทักษะในด้านต่างๆ สามารถแก้ปัญหาที่พระเจ้าโปลชนกทรงได้ตั้งเอาไว้ อย่างกระจ่างชัดเจน จึงเป็นอำนาจบารมีทำให้พระราชธิดา ข้าราชการบริวาร ชาวพระนครต่างๆ ให้การยอมรับ ชื่นชม ยินดี ขอมทำตามพระราชดำรัส เป็นต้น (2/63/75-154/49) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งทรงได้ครองราชย์แล้ว ก็ทรงโปรดให้สร้างโรงงานต่างๆ ทรงบำเพ็ญศุภกิจราชธรรม และทรงบำรุงพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลาย แสดง ให้เห็นถึงว่าพระมหาชนกทรงเป็นปฏิบัติหน้าที่ของผู้เลื่อมใสศรัทธาจะพึงปฏิบัติต่อบุคคลผู้มีความสูงกว่าตนเอง และหน้าที่ของผู้เป็นประมุขจะพึงปฏิบัติต่อบริวาร (2/63/75-154/50) 1.2.9) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งพระนาง สิวตีผู้เป็นพระมเหสีประสูติพระโอรสแล้วก็ทรงได้บำรุงเลี้ยงดู ให้การศึกษาและพระราชทานตำแหน่งอุปราช ให้แก่พระโอรสเมื่อเจริญวัยแล้ว แสดงให้เห็นถึงว่าพระมหาชนกทรงเป็นปฏิบัติหน้าที่ของบิดาที่จะพึงปฏิบัติต่อ บุตรธิดา (2/63/75-154/54) 1.2.10) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งได้ทรงสดับความจากเหล่าอมตย์เกี่ยวกับเรื่องต้น มะม่วง เป็นต้นว่า สำหรับต้นมะม่วงที่มีกิ่งก้านและใบหักล่วงกระจัดกระจายนั้นเพราะถูกพวกข้าราชการรุม แข่งกันเก็บผลมาบริโภค ส่วนต้นมะม่วงอีกต้นยังมีกิ่งก้านและใบเขียวช่อสวยงามอยู่นั้นเพราะไม่มีผลให้พวกข้าราชการบริวารมารุมแย่งกัน แล้วก็ทรงน้อมเข้ามาพิจารณาจนเกิดเป็นปัญหาปรารณาจะสละราชสมบัติอันเปรียบ ด้วยผลมะม่วงเสียโดยพลัน โดยที่ทรงพิจารณาเห็นว่าพระราชสมบัติอันเป็นเรื่องของการเมืองอำนาจการปกครอง นั้นเป็นเรื่องของผลประโยชน์จึงจำต้องคอยบริหารอยู่ตลอดเวลาไม่มีวันสิ้นสุด ตราบไคที่ยังคงทรงอยู่ในราช สมบัติซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์ตราบนั้นก็ยังคงพบกับความกังวลวุ่นวาย รวมถึงภัยอันตราย ต่างๆ ทุกรูปแบบ ดังนั้นหากจะปรารณาความสงบจึงควรละทิ้งสิ่งเหล่านี้ซึ่งไม่จริงยั่งยืนเป็นสิ่งภายนอกแล้วแสวงหาสิ่งที่ยั่งยืน

เป็นลึงภายในดึกว่า (2/63/75-154/60) 1.2.11) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงพิจารณาเรื่องต้นมะม่วงจนทรงเกิดปัญหาทราบถึงความเป็นจริงดังกล่าวแล้วก็เสด็จกลับมายังพระราชวัง ทรงตั้งพระหฤทัยมั่นที่จะทรงสละราชสมบัติจึงตรัสเรียกเสนาอำมาตย์ทั้งหลายมามอบอำนาจในการบริหารราชการต่างๆ แล้วตรัสตั้งอนุญาตให้เพียงคนสนิทคนหนึ่งผู้เชิญเครื่องเสวยและถวายน้ำบัววนพระโอบอ้อมและไม้สี่ยะพยนต์เท่านั้นที่สามารถเข้าเฝ้าได้ นอกจากนั้นตรัสไม่ให้มารบกวนพระองค์ แล้วก็บำเพ็ญสมณธรรมอยู่บนปราสาทแต่เพียงพระองค์เดียว (2/63/75-154/63) 1.2.12) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงพระนางสิวลีร่วมกับพวกข้าราชการทูลลงว่ามิใช่ข้าศึกมาปล้นพระนคร เป็นต้น เพื่อจะให้ทรงเสด็จกลับไปดำรงตำแหน่งพระราชชาติต่อไป ก็ทรงพิจารณาตามความเป็นจริงว่า ถ้าพระองค์ทรงมีพระชนมายุอยู่จะไม่มีใครกล้าเข้ามาเบียดเบียนบีฑาในราชอาณาจักรอย่างแน่นอน จึงไม่ทรงเชื่อตามคำทูลลงนั้น แสดงให้เห็นว่า พระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้เปี่ยมด้วยอำนาจบารมี พระราชาประเทศอื่นๆ จึงไม่มีใครกล้ามารุกราน เพราะทรงทราบกิตติศัพท์ในความเก่งกล้าสามารถและความเป็นผู้มีธรรมของพระมหากษัตริย์เป็นอย่างดี (2/63/75-154/77) 1.2.13) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงพระนางสิวลีรวมทั้งพวกข้าราชการพิจารณาเพื่อจะให้ทรงกลับพระนคร ก็ทรงใช้พระราชอำนาจทำรอยขีดกันไว้ระหว่างทางมิให้ผู้หนึ่งผู้ใดทำรอยขีดให้ขาด หากผู้หนึ่งผู้ใดทำขาดพระราชอาญาจะมีแก่ผู้นั้น ด้วยหวังจะให้พระนางสิวลีและข้าราชการบริวารผู้นั้นรอดติดตามมาเป็นต้นให้หยุดอยู่ที่รอยขีดนั้น (2/63/75-154/79) 1.2.14) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์สละอำนาจราชสมบัติและมอบอำนาจให้พระนางสิวลีและชาวพระนครทำการราชาภิเษกให้พระที่ชาวกุมารผู้เป็นพระโอรสดำรงตำแหน่งต่อจากพระองค์ (2/63/75-154/91) 1.2.15) เนื้อหาที่พระนางสิวลีครั้งทรงอภิเษกพระที่ชาวกุมารเป็นพระราชสาส์นทอดราชสมบัติตามพระคำรัสของพระมหากษัตริย์แล้วก็ทรงเสด็จออกผนวชเป็นคณาสิณีประทับอยู่ ณ พระราชอุทยานอัมพวัน แสดงให้เห็นถึงการที่พระนางสิวลีนั้นเป็นปฏิบัติหน้าที่ของมารดาที่จะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา (2/63/75-154/99)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่หมู่บ้านนายพรานสองหมู่บ้านที่ตั้งอยู่คนละฝั่งแม่น้ำซึ่งแต่ละหมู่บ้านนั้นมีประมาณ 500 หลังคาเรือนได้ทำการผูกมิตรไมตรีสร้างพันธมิตรแก่กันและกัน โดยหัวหน้าหมู่บ้านได้ทำคติกาสัญญากันไว้ว่า หากฝ่ายหนึ่งมีลูกเป็นชายอีกฝ่ายหนึ่งเป็นหญิงจะให้แต่งงานกัน แต่ถ้าเป็นเพศเดียวกันก็จะให้เป็นสหายกัน (3/63/155-213/1) 1.3.2) เนื้อหาที่พิภพของท้าวสักกเทวราชสำแดงอาการร้อน และท้าวสักกเทวราชนั้นก็ทรงทราบถึงเวลาที่ทูลกุมารและปาริการกุมารี่ประสงค์จะบวชจึงทรงใช้เทวราชอำนาจตรัสมอบหมายงานให้พระวิสุทธกรรมเทพบุตรให้ไปดำเนินการเพื่อก่อสร้างบรรณศาลาและเตรียมเครื่องบริวารของบรรพชิตถวายแก่ท่านทั้งสอง แม้พระวิสุทธกรรมเทพบุตรได้รับมอบหมายงานแล้วก็ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับดำเนินงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจอย่างชอบธรรมของท้าวสักกเทวราชและการปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบของพระวิสุทธกรรมเทพบุตร และที่น่าสนใจคือการที่พิภพแห่งท้าวสักกเทวราชสำแดงอาการร้อน มีสาเหตุอยู่หลายประการคือ เพราะท้าวสักกะสิ้นอายุ หรือสิ้นบุญ หรือเมื่อสัตว์อื่นผู้มีอำนาจมากปรารถนาสถานที่นั้น หรือด้วยเดชแห่งศีลของสมณพราหมณ์ผู้ตั้งอยู่ในธรรม ซึ่งนำมาวิเคราะห์เปรียบกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว วิเคราะห์ได้ว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นหากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดในบรรดาการเสียชีวิต (สิ้นอายุ) การหมดวาระดำรงตำแหน่ง (สิ้นบุญ) มีคนอื่นต้องการมาดำรงตำแหน่งนั้น (สัตว์อื่นผู้มีอำนาจมากปรารถนาสถานที่นั้น) หรือพลัง

จากบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (เศษแห่งศีลสมณพราหมณ์ผู้ตั้งอยู่ในธรรม) สถานะภาพในการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์การ (ภพ) ก็จะไม่นิ่ง ย่อมจะมีความวุ่นวายเพราะตำแหน่งหรือผลประโยชน์ของแต่ละคนแต่ละฝ่าย (3/63/155-213/5) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึงความที่ทุกุลดาบสและปรีกาดาบสสินีจะมีอันตรายถึงขั้นตาทั้งสองบอดในอนาคตจึงเสด็จลงมาแจ้งให้ท่านทั้งสองได้รับทราบ และหาวิธีเตรียมการเพื่อความเป็นอยู่โดยผาสุกในอนาคต ทั้งนี้ได้ทรงแนะนำให้ท่านทั้งสองมีบุตรไว้คอยรับใช้สักคนหนึ่ง โดยให้ทุกุลดาบสเอามือลูบท้องของนางปรีกาดาบสสินีในเวลาที่น่าจะมีไข่สูง และในเวลาต่อมานางปรีกาดาบสสินีก็ตั้งครรภ์ครบ 10 เดือนแล้วก็คลอดบุตรมีผิวดังทองคำจึงตั้งชื่อให้ว่า สุวรรณสาม ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ก็คือด้วยอำนาจของท้าวสักกเทวราช ซึ่งอาจเรียกได้ว่าบุญญฤทธิ์หรือเทวฤทธิ์ของท้าวสักกเทวราช (3/63/155-213/22) 1.3.4) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปรีกาดาบสสินีครั้งพระสุวรรณสามเกิดมาแล้วก็เฝ้าเลี้ยงดูปกป้องรักษาด้วยความรักในบุตร แสดงให้เห็นถึงว่าทุกุลดาบสและปรีกาดาบสสินีทั้งสองนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองในฐานะบิดามารดาที่จะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา (3/63/155-213/24) 1.3.5) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งบิดามารดาทั้งสองได้รับอันตรายตาบอดทั้งสองข้าง ก็เป็นไม่ทอดทิ้งมีความรับผิดชอบทำหน้าที่ของตนในฐานะบุตรที่คอยบำรุงเลี้ยงบิดามารดาผู้ทุพพลภาพเป็นอย่างดี ไม่ให้อาหารร้อนใจอันใด รับมอบหมายกิจต่างๆ ที่บิดามารดาเคยกระทำเช่น การเข้าป่าหาผลาผล เป็นต้น แล้วปฏิบัติกิจนั้นๆ อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง (3/63/155-213/31) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชเจ้ากรุงพาราณสีเฝ้ามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารราชกิจต่างๆ แต่ก็ได้ทรงละทิ้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเหล่านั้น โดยได้มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่พระมารดา ทรงมีมาในความเป็นหนุ่ม ความมีกำลัง และความสามารถในการยิงธนูของพระองค์จึงได้เสด็จประพาสป่าเที่ยวล่าสัตว์ตัดชีวิตเพราะถูกความโลภครอบงำ (3/63/155-213/36) 1.3.7) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้งเมื่อทรงทราบว่าพระองค์ทรงได้ประทุษร้ายพระสุวรรณสามผู้เป็นมนุษย์ที่เลี้ยงดูบิดามารดาผู้ตาบอดทั้งสองข้าง ก็ทรงสำนึกผิดและเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลของการกระทำหรือการใช้อำนาจหน้าที่นั้นๆ คือความพร้อมรับผิด โดยจะทรงยอมรับเป็นภาระในการเลี้ยงดูบิดามารดาของพระสุวรรณสามต่อไปไม่ให้พระสุวรรณสามต้องมีความกังวลในเรื่องนี้ (3/63/155-213/51) 1.3.8) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรีผู้เป็นมารดาในชาติก่อนของพระสุวรรณสามมักจะพิจารณาเฝ้ารักษาพระสุวรรณสามอยู่เป็นนิจด้วยความรักในบุตร แต่วันเกิดเหตุนั้นได้ผลอสติไม่ได้พิจารณาดูพระสุวรรณสามอันเป็นสิ่งที่ของคนทำเป็นประจําและพึงกระทำ หรือบางอาจารย์ท่านกล่าวว่ามีกิจคิดธุระที่ เทวสมาคมจึงไม่ได้พิจารณาเฝ้าดูพระสุวรรณสาม เป็นเหตุให้พระสุวรรณสามได้รับอันตรายขาดเจ็บ แสดงให้เห็นถึงว่าอำนาจหน้าที่นั้นต้องควบคู่ไปกับการรับผิดชอบด้วยจึงจะทำให้กิจการนั้นๆ เป็นไปด้วยดี ซึ่งอำนาจหน้าที่ที่ยังอยู่ในระดับสูงความรับผิดชอบก็ยิ่งต้องสูงตามกันไปด้วย หากไม่มีสติผลเฉลยย่อมจะเกิดความเสียหายตามมาจากหลัง (3/63/155-213/57)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชทรงได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่เจ้าพนักงานภูษามาลาทำหน้าที่ตัดพระเกศาและให้แจ้งแก่พระองค์หากว่าพระเกศาของพระองค์นั้นหงอกแม้เส้นใดเส้นหนึ่ง ฝ่ายเจ้าพนักงานภูษามาลาครั้งได้รับมอบหมายงานแล้วก็ได้ปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัดครั้งพระเกศาของพระเจ้ามณฑลเทวราชหงอกแล้วก็ทูลแจ้งให้ทรงทราบ พระเจ้ามณฑลเทวราชก็ได้พระราชทานรางวัลแก่พนักงานภูษามาลา อีกประการหนึ่งพระเจ้ามณฑลเทวราชก็ทรงปฏิบัติหน้าที่ต่อพนักงานภูษา

มาลาในฐานะผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเจ้าพนักงานภูษามาลาก็ปฏิบัติหน้าที่ต่อพระเจ้ามเหศวรราชในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา(4/63/213-302/3) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวรราชเมื่อทรงตั้งพระเหตุหยัแน่วแน่ที่จะทรงออกผนวชแล้วก็ทรงส่งมอบราชสมบัติอำนาจการปกครองให้แก่พระโอรสโดยชอบธรรมด้วยความเรียบร้อย และได้ตราให้โอวาทแก่พระโอรสในสิ่งที่ควรปฏิบัติและเมื่อพระเกศาหอกออกแล้วก็ให้สละราชสมบัติออกผนวชเช่นเดียวกับพระองค์ อีกประการหนึ่งได้ทรงปฏิบัติหน้าที่ต่อพระโอรสในฐานะบิดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดาด้วยการมอบทรัพย์มรดกให้ (4/63/213-302/6) 1.4.3) เนื้อหาที่พิภพของท้าวสักกเทวราชสำแดงอาการร้อน และสักกเทวราชนั้นก็ทรงทราบความที่พระเนมิราชทรงเกิดความสงสัยจึงได้เสด็จลงไปยังห้องพระบรรทมเพื่อไขข้อสงสัยนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจอย่างชอบธรรมของท้าวสักกเทวราช และการที่พิภพแห่งท้าวสักกเทวราชสำแดงอาการร้อน มีสาเหตุอยู่หลายประการคือ เพราะท้าวสักกะนั้นอายุ หรือสิ้นบุญ หรือเมื่อสัตว์อื่นผู้มีอำนาจมากปรารถนาสถานที่นั้น หรือด้วยเดชแห่งศีลของสมณพราหมณ์ผู้ตั้งอยู่ในธรรม ซึ่งหากนำมาวิเคราะห์เปรียบกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแล้วก็วิเคราะห์ได้ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น (4/63/213-302/21) 1.4.4) เนื้อหาที่บุโรหิตเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหน้าที่การงานต่างๆ ตามที่พระเจ้ากรุงพาราณสีมอบหมาย ดังนั้นเมื่อจะออกบวชจึงต้องมีการแจ้งแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีตามสายบังคับบัญชาและมอบคืนภาระหน้าที่ให้ถูกต้องเสียก่อน ครั้นได้รับอนุญาตเรียบร้อยแล้วจึงสามารถออกบวชได้ (4/63/213-302/26) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งเป็นพระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทรงชวนขวยในการบำรุงเลี้ยงเหล่าฤๅษีจำนวนถึงหมื่นรูปที่อาศัยอยู่ริมแม่น้ำสัทลตลอดระยะเวลาถึงหมื่นปี แสดงให้เห็นถึงพระราชจริยวัตรในการทำหน้าที่ที่มีต่อบุคคลผู้มีความสูงกว่าตนหรือผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ (4/63/213-302/29) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเนมิราชก่อนที่จะเสด็จไปยังเทวโลกได้มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารกิจการบ้านเมืองแก่บิรवार รวมถึงชาวพระนครทั้งหลายไม่ให้ประมาทในการทำบุญทั้งหลายเพื่อจะได้ไม่เกิดความเดือดร้อนขึ้นภายหลัง (4/63/213-302/35) 1.4.7) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจให้เหล่าเทพดาทั้งหลายเลื่อมใสศรัทธาต่างพากันยินดีต้อนรับอยากจะทำให้พระองค์เสด็จมายังเทวโลกและสวาทิพยสมบัติร่วมกัน เพราะพระองค์นั้นทรงเป็นผู้แนะนำพร่ำสอนให้พวกตนเองได้ทำคุณงามความดีครั้งยังมีชีวิตอยู่ใน โลกมนุษย์ อีกทั้งทรงเป็นผู้ประกอบด้วยอำนาจบารมีธรรมต่างๆ (4/63/213-302/49) 1.4.8) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งพนักงานภูษามาลาได้กราบทูลความที่พระเกศาหอกให้ทรงทราบแล้วก็ทรงสลดพระเหตุหยัได้พระราชทานบ้านส่วยแก่พนักงานภูษามาลาและมอบราชสมบัติแก่พระโอรสแล้วก็ทรงผนวช แสดงให้เห็นถึงว่า พระเนมิราชทรงปฏิบัติต่อพนักงานภูษามาลาในฐานะผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทรงปฏิบัติหน้าที่ต่อพระโอรสในฐานะบิดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดาด้วยการมอบทรัพย์มรดกให้ เป็นต้น (4/63/213-302/58)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 48 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่สิริวิฑกเศรษฐีผู้เป็นบิดาของพระมโหสถได้ให้เครื่องบริหารครุฑแก่นางสุมนาเทวีผู้เป็นภริยาและครั้งพระมโหสถคลอดแล้วก็ให้แม่นมและสิ่งของบำรุงเลี้ยงดูพร้อมจัดหาสหายสหชาติผู้เกิดวันเดียวกันให้ถึงหนึ่งพันคนแก่พระมโหสถ แสดงให้เห็นถึงว่าสิริวิฑกเศรษฐีนั้นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะสามีและฐานะบิดา (5/63/303-568/11) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ครั้งเห็นสหายทั้งหลายของตนวิ่งหลบฝนชนกันเหยียบเท้ากันทำให้หกล้มบาดเจ็บถึงเข้าแตกเป็นต้น มีความต้องการจะสงเคราะห์ให้มีสถานที่เล่น โดยสะดวก จึงรวบรวมทรัพย์จัดสร้างศาลาใหญ่ขึ้นมา แสดงให้เห็นถึงว่าพระมโหสถ

เป็นผู้ทำหน้าที่ของตนในฐานะเพื่อนสหายที่พึงกระทำต่อกัน (5/63/303-568/13) 1.5.3) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้ที่มีความตระหนี่เกรงว่าพระมโหสถจะมีผลงานเกินหน้าพวกตนจึงไม่ประสงค์ที่จะให้พระเจ้าวิเทราขรับพระมโหสถเข้ามายังพระราชวัง เพื่อจะรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้ดังเดิม จึงได้ทำการคัดค้านนานปีการ เป็นต้นว่า อายุยังน้อย ต้องประสพการณ์ (5/63/303-568/22) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราขครั้งได้รับพระมโหสถมาเป็นบัณฑิตคนที่ห้าในราชสำนักแล้วก็พระราชทานเคหสถานเสียบึงและเครื่องอุปโภคทั้งปวง แก่พระมโหสถพร้อมทั้งบริวารพันหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราขทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้บังคับบัญชา (5/63/303-568/57) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราขเมื่อพระมโหสถแก้ปัญหาแก้วณิธณะได้สำเร็จ ก็ได้พระราชทานสร้อยมุกดาเครื่องประดับพระศอกแก่พระมโหสถและสร้อยมุกดาดีแก่บริวารพันหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราขทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้บังคับบัญชา (5/63/303-568/57) 1.5.6) เนื้อหาที่กึ่งกำเนิดความถือตัวเพราะได้ทรัพย์ เพียงกึ่งมาสก เมื่อมีศแล้วก็มีความมัวเมาในยศที่ตนได้ ทำตนเองเสมอพระเจ้าวิเทราข ไม่ลงจากปลายเสาค่ายลงมาทำความเคารพพระเจ้าวิเทราขดังเดิม ส่วนพระมโหสถนั้นถึงแม้จะปัญญารอบรู้และความสามารถเหนือบุคคลธรรมดาทั่วไปก็มีความไม่ถือตัวประพฤติตนสม่าเสมอ จึงได้รับความชื่นชมจากพระเจ้าวิเทราข ดังพุทธภาษิตว่า ยโส ลหุธา น มขุเขยฺย : บุคคล ได้ยศแล้วไม่พึงมัวเมา (5/63/303-568/61) 1.5.7) เนื้อหาที่บึงกุดตมามหาพ ได้ขยันศึกษาเล่าเรียนกับอาจารย์ที่สาปโมกข์จนสำเร็จ ครั้นอาจารย์ได้มอบนางกุมาริกาให้ก็ไม่ขัดคำสั่งอาจารย์โดยยอมเชื่อฟังรับนางกุมาริกามาแต่โดยดี แสดงให้เห็นถึงว่านายบึงกุดตมามหาพแม้เป็นคน ไม่มีสิริ ไร้บุญแต่ส่วนที่ดีก็มีอยู่คือเป็นคนให้ความเคารพต่ออาจารย์ เชื่อฟัง ไม่คืออื่น ขยันศึกษาวิชาความรู้จนสำเร็จการศึกษา ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะศิษย์จะพึงปฏิบัติต่อครูอาจารย์ (5/63/303-568/63) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราขทรงกริ้วต่อพระนางอุทุมพรเทวีด้วยเหตุที่พระนางหิวระเพราะเห็นสามแก้วจึงได้ตรัสสั่งให้นำไปประหารชีวิต ฝ่ายพระนางอุทุมพรถือว่าพระนางไม่มีความผิดจึงไม่ยอมรับการตัดสินนั้น โดยทรงทำการขืนฎีกาเพื่อให้สอบสวนข้อเท็จจริงให้กระจ่างก่อนที่จะตัดสิน แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจสั่งบังคับนั้นต้องให้ผู้ที่ถูกสั่งบังคับยอมรับหรือสมเหตุผลถูกต้องชอบธรรมด้วยจึงจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น (5/63/303-568/66) 1.5.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราขเมื่อพระมโหสถแก้ปัญหาสิริกับกาลกรณีเข้ากันไม่ได้สำเร็จ ก็ได้ตรัสชมและพระราชทานทรัพย์แสนกหาปณะแก่พระมโหสถ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราขทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้บังคับบัญชา (5/63/303-568/69) 1.5.10) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีเป็นผู้ฉลาดเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ขึ้นทรงทราบว่าเป็นศึกฝ่ายจะช่วยเหลือตนเองในยามคับขันและรักษาตำแหน่งอัครมเหสีได้อย่างแท้จริงนั้นคือใคร ดังนั้นจึงต้องหาสมัครพรรคพวกที่ตีมาไว้เป็นพันธมิตรของพระองค์นั้นคือพระมโหสถซึ่งมีความฉลาดปราดเปรื่องและมีบริวารมากมายห้อมล้อม ซึ่งจัดเป็นกลวิธีทางการเมืองชนิดหนึ่ง (5/63/303-568/71) 1.5.11) เนื้อหาที่สุนัขและแพะได้ทำข้อตกลงเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์กัน โดยให้สุนัขเข้าไปยังโรงช้างเพื่อขโมยหญ้ามาให้แพะเพราะสุนัขไม่กินหญ้าพวกคนเลี้ยงช้างจึงไม่สงสัย และให้แพะเข้าไปยังโรงครัวเพื่อขโมยเนื้อมาให้สุนัขเพราะแพะไม่กินเนื้อพวกคนครัวจึงไม่สงสัย อาจจัดเป็นกลยุทธ์ทางการเมืองที่เรียกว่า การสร้างพันธมิตร (5/63/303-568/73) 1.5.12) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาสุนัขกับแพะได้แม้จะอัจฉริยยามิจิตเกลียดชังพระมโหสถก็จำต้องเสแสร้งแกล้งประจบประแจงพระมโหสถขอให้พระมโหสถบอกคำตอบให้ เพื่อที่พวกตนนั้นจะได้ไม่ถูกพระเจ้าวิเทราขเนรเทศออกจากแคว้นแคว้น (5/63/303-568/80) 1.5.13)

เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชเมื่อบ้นจิตทั้งสี่และพระมโหสถสามารถแก้ปัญหาสุนัขกับแพะได้สำเร็จ ก็ทรงปีติยินดี จึงได้พระราชทานรถเทียมม้าคนละคัน และบ้านช่วยคนละหมู่บ้านแก่บ้นจิตทั้งสี่และพระมโหสถ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/81) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กล่าวว่าคนมีปัญญาดีประเสริฐกว่าคนพาลที่มีทรัพย์สมบัติยถาบันดาศักดิ์ โดยได้ยกย่องคนมีปัญญาดี (มีความรู้คู่คุณธรรม) ว่าย่อมจะเป็นคนประเสริฐ เพราะคนมีปัญญาดีจะไม่พูดคำเหลวและรักษาคำพูดพูดอย่างไร่นทำอย่างไร่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพนับถือและขำเกรงปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายและมีความรับผิดชอบไม่บกพร่องในหน้าที่ ส่วนคนพาลทำบาปก็คิดว่า เป็นอิสระสิทธิของตนที่จะกระทำ ย่อมจะมองแต่ประโยชน์ส่วนตนเพียงในโลกนี้ไม่คิดจะทำความดีต่อผู้อื่น และเมื่อไว้ในโลกหน้า เมื่อใช้อำนาจหน้าที่ออกอุทกกรรมทำทุจริตก็ได้รับโทษจากตนเองก่อนคือตนเองก็ตีเตียนตนเองได้แม้คนอื่นก็ตีเตียนจนที่สุดก็ได้รับโทษจากบ้านเมืองแม้สิ้นชีพไปก็ไปสู่ทุกคติจึงชื่อว่าพาลทั้ง 2 โลก คนพาลเมื่อได้ความสุขย่อมประมาทลุ่มหลงในความสุขคือทรัพย์สมบัติยถาบันดาศักดิ์ที่ได้รับ ทั้งห้วนไหวต่อสุขหรือทุกข์ที่ตนเองพบไม่มีความตั้งมั่นในหลักการจึงทำทุจริตเพื่อความสุขและหลีกเลี่ยงทุกข์ที่จะได้รับ คนพาลแม้มีกำลังอำนาจหน้าที่ที่ไม่ทำสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ กลับใช้พลังอำนาจหน้าที่ทำทุจริตที่ร้ายแรง คนพาลมักทำกิจใดๆ กิจนั้นๆ ก็ไม่อาจล่วงพ้นคนมีปัญญา(ที่จะล่วงรู้)ไปได้ (หรือทำไม่ได้ไม่ดีกว่าคนมีปัญญาทำ) คนพาลมักกล่าวไม่ตรงกับกรกระทำดังนั้นจึงได้รับคำติเตียนจากผู้ใต้บังคับทั้งจากประชชนที่ตนเองสมาคมด้วย คนพาลไม่รู้จัดจัดการงาน คิดทำราวกับคนไม่มีความคิด คนพาลแม้มีทรัพย์สมบัติยถาบันดาศักดิ์ก็เป็นเหมือนทาสของคนมีปัญญา ย่อมจะหลงเลอะเลือนในกิจนั้นๆ ว่าสิ่งไหนควรทำหรือควรเว้น สิ่งไหนควรทำก่อนหรือทำหลัง ต่างจากคนฉลาดที่สามารถจัดกิจแม้ที่ละเอียดได้ เป็นต้น (5/63/303-568/83) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้งพระมโหสถแก้ปัญหาปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ได้สำเร็จ ก็ทรงยินดีแล้วได้พระราชทานโคหนึ่งพันตัว โคอุสุภราชหนึ่งพันตัว ช้างหนึ่งพันเชือก รถเทียมม้าอาชาไนย 10 คัน และบ้านช่วย 16 ตำบลแก่พระมโหสถ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/85) 1.5.16) เนื้อหาที่เหล่าบ้นจิตทั้งสี่มีเสนกบ้นจิตเป็นต้นมีจิตอิจฉาริษยาต้องการจะรักษาอำนาจผลประโยชน์ของตนที่เคยได้รับไว้ ไม่อยากให้พระมโหสถมีบทบาทมาแย่งความดีความชอบของพวกเขาไป ครั้นได้รับข่าวว่าพระมโหสถได้นำนางอมราทั้งสวยทั้งฉลาดมาเป็นภรรยา ก็ยังอดรันทนไม่ได้ต้องการจำกัดพระมโหสถให้ออกไปจากราชวัง จึงมีพฤติกรรมทางการเมืองร่วมกันโดยทำการใส่ร้ายป้ายสีพระมโหสถว่าเป็นผู้ขโมยพระราชากรณ์ (5/63/303-568/92) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้งได้รับรายงานเท็จจากบ้นจิตทั้งสี่ว่าพระมโหสถคิดก่อการกบฏ ก็ถูกความโกรธครอบงำขาดการพิจารณาไตร่ตรองให้ถ่วงถ่วงยึดพระองค์เป็นใหญ่ เป็นอัคราธิปไตยจึงได้สั่งจับกุมพระมโหสถมาดำเนินคดี ซึ่งพระเจ้าวิเทราชมีพฤติกรรมดังกล่าวก็เพื่อต้องการรักษาอำนาจราชบัลลังก์ของพระองค์ แต่ทรงใช้ราชอำนาจโดยมิทันพิจารณาให้ถูกต้องชอบธรรม ดังกษัตริย์ในมโหสถชาดกว่า ฤๅษีเป็นคนเกียจคร้านไม่ดี บรรพชิตเป็นผู้ไม่สำรวมไม่ดี พระราชาไม่ทรงพิจารณาแล้วจึงทรงทำราชกิจไม่ดี บ้นจิตเป็นผู้มักโกรธไม่ดี (5/63/303-568/96) 1.5.18) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้งพระมโหสถแก้ปัญหาเทวดาได้สำเร็จ ก็ทรงยินดีจึงได้พระราชทานเลื่อนยศให้เป็นเสนาบดี แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/112) 1.5.19) เนื้อหาที่เหล่าบ้นจิตทั้งสี่มีเสนกบ้นจิตเป็นต้นมีจิตอิจฉาริษยาต้องการจะรักษาอำนาจผลประโยชน์ของตนที่เคยได้รับไว้

ไม่ยอมให้พระมโหสถมีบทบาทมาแย่งความดีความชอบของพวกเขาไป ต้องการจำกัดพระมโหสถให้ออกไปให้พ้นทาง จึงมีพฤติกรรมทางการเมืองร่วมกัน โดยทำการยุยงให้พระเจ้าวิเทหราชทรงเกิดความระแวงสงสัยในพระมโหสถว่าจะก่อการกบฏ ด้วยการทูลให้พระราชครีเสตามปัญหาเรื่องความลับกับพระมโหสถ (5/63/303-568/113) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งสามารถกำหลายปราบจับตึงสี่ด้วยธรรมวิธีให้สิ้นพยศแล้วก็ได้รับพระราชทานตำแหน่งจากพระเจ้าวิเทหราชเป็นมหาเสนาบดีควบคุมกองทัพทั้งหมดของกรุงมิลิลา ครั้งนี้ได้รับตำแหน่งแล้วก็มีสติปัญญาไม่ประมาทได้ทำการตระเตรียมเพื่อป้องกันข้าศึกจากภายในและภายนอก ทำประชาชนชาวกรุงมิลิลาให้ฮึกเหิมเชื่อมั่นในสติปัญญาของตน สั่งให้ทำกำแพงขุดคูเมืองต่างๆ ซ่อมแซมเรือนที่ชำรุดทรุดโทรม ขุดสระน้ำแล้วทำท่อน้ำในสระพัฒนาเป็นระบบการประชา กักเก็บเสบียงต่างๆ พัฒนาสายพันธุ์พืชเพื่อการเกษตร ทำเศรษฐกิจของบ้านเมืองให้เฟื่องฟู เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสติปัญญาความสามารถในการดำรงตำแหน่งเป็นมหาเสนาบดีของพระมโหสถ ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเพื่อปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ทั้งยังจัดเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ไม่หลงระเหิงเพลิดเพลินอยู่แต่ในยศถาบรรดาศักดิ์ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ แต่กลับทำงานอย่างชาญฉลาด อีกประการหนึ่งนั้นถือว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา โดยการจัดแจงทำงานให้ดี (5/63/303-568/130) 1.5.21) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูโรหิตของพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ผู้ครองนครอุตรปัญจาละ ได้มองดูศใหญ่ของตนแล้วระลึกสำนึกในพระมหากษัตริย์คุณของพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ มีความประสงค์จะทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ได้เป็นพระเจ้าจักรพรรดิปกครองชมพูทวีปทั้งสิ้น จึงได้วางแผนการแล้วนำไปทูลเสนอต่อพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทรงไม่ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ต่อพราหมณ์แก้วภูในผู้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา แม้พราหมณ์แก้วภูก็ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ตอบ ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา (5/63/303-568/136) 1.5.22) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูได้ทูลเสนอแผนยึดประเทศในชมพูทวีปทั้งสิ้นแก่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ แม้พระเจ้าพรมหัตต์ก็ทรงเห็นพ้องด้วยและตรัสสั่งให้ดำเนินการตามแผนการนั้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมทางการเมืองของชาวนครอุตรปัญจาละ ที่มีพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์เป็นประมุขนี้มีจุดประสงค์เพื่อต้องการขยายอาณาเขตอำณานิคมของตนเองอันนำมาซึ่งทรัพยากรทั้งหลาย ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การข่มขู่และทำให้หวาดกลัว การเอามาเป็นพวก เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการใช้อำนาจที่ขาดธรรม ยึดตนและพวกพ้องเป็นใหญ่ หรือเรียกว่า อธรรมาธิปไตย (5/63/303-568/141) 1.5.23) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ผู้ปรารถนาจะยึดครองกรุงมิลิลาอยู่แต่แรกแต่ทรงไม่อาจทำได้ เพราะโอกาสยังไม่อำนวย ครั้งนี้ได้โอกาสที่เหล่าทหารหาญสหชาติของพระมโหสถมาทำลายพิธีดื่มชยบานฉลองชัยชนะทำให้เหล่าพระราชาทองหลายและบริวารพากัน โกรธเคือง จึงทรงฉวยโอกาสบุกบั่นให้เหล่าพระราชาทองหลายพร้อมทั้งบริวารเหล่านั้นเพื่อเข้ายึดกรุงมิลิลา ซึ่งพฤติกรรมทางการเมืองของพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์นี้อาจเรียกได้ว่า การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร หรือฉวยโอกาส เป็นต้น (5/63/303-568/151) 1.5.24) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทรงได้ดำเนินการตามแผนทำให้ประชาชนชาวกรุงมิลิลาขาดน้ำดื่มน้ำใช้ตามที่พราหมณ์แก้วภูได้เสนอ แต่พระมโหสถก็สามารถใช้สติปัญญาแก้ไขสถานการณ์ตอบโต้ด้วยกลวิธีทางการเมือง เช่น การสร้างภาพพจน์ การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น จนทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทรงยอมทิ้งแผนไปดำเนินการแผนใหม่ (5/63/303-568/164) 1.5.25) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทรงได้ดำเนินการตามแผนทำให้ประชาชนชาวกรุงมิลิลาขาดข้าวตามที่พราหมณ์แก้วภูได้เสนอ แต่พระมโหสถก็สามารถใช้สติปัญญาแก้ไขสถานการณ์ตอบโต้ด้วยกลวิธีทางการเมือง เช่น การสร้างภาพพจน์ การใช้ข้อมูลหรือการควบคุม

ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น จนทำให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงยอมทิ้งแผนไปดำเนินการแผนใหม่ (5/63/303-568/168) 1.5.26) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงได้ดำเนินการตามแผนทำให้ประชาชนชาวกรุงมิลิลาขาดฝันตามที่พราหมณ์เกวัญได้เสนอ แต่พระมโหสถก็สามารถใช้สติปัญญาแก้ไขสถานการณ์ตอบโต้ด้วยกลวิธีทางการเมือง เช่น การสร้างภาพพจน์ การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น จนทำให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงยอมทิ้งแผนไปดำเนินการแผนใหม่ (5/63/303-568/171) 1.5.27) เนื้อหาที่พราหมณ์เกวัญได้เสนอแผนชนะด้วยธรรมยุทธ์แก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ตรัสให้ดำเนินการตามนั้น แต่พระมโหสถก็สามารถใช้สติปัญญาแก้ไขสถานการณ์ตอบโต้ด้วยกลวิธีทางการเมือง เช่น การสร้างภาพพจน์ การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น จนทำให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและกองทัพต้องแตกพ่ายหนีไปไกลหลายโยชน์ (5/63/303-568/174) 1.5.28) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตรู้ถึงกองทัพของพระองค์ได้หนีแตกพ่ายมาที่ทรงดำริหากลอบยาที่จะยึดกรุงมิลิลาขึ้นอีก ฝ่ายพราหมณ์เกวัญจึงได้เสนอวิธีการใช้พระราชอำนาจสั่งกองทัพให้ปิดประตูน้อยใหญ่ของกรุงมิลิลาไม่ให้ใครๆเข้าไปหรือออกมา เพื่อหวังจะให้ประชาชนชาวกรุงมิลิลาเดือดร้อนแล้วเปิดประตูเมืองออกมายอมจำนน (5/63/303-568/179) 1.5.29) เนื้อหาที่พระมโหสถรู้ทันทราบข่าวว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ตรัสสั่งให้กองทัพปิดล้อมกรุงมิลิลาไม่ให้ใครเข้าออกจึงใช้สติปัญญาแก้ไขสถานการณ์เพื่อที่จะลอบทัพพระเจ้าจุลนีพรหมทัตด้วยกลยุทธ์ทางการเมือง กล่าวคือได้มอบหมายอำนาจอานาจหน้าให้พราหมณ์อนุเกวัญไปเป็นไส้ศึกสร้างภาพ บิดเบือนข้อมูลต่างๆ บ่อนทำลายกองทัพพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจนเกิดโกลาหลและหนีทัพเอาชีวิตรอดกลับไปยังนครอูทรปุญจาละ โดยไม่ทันเก็บสัมภาระยุทธโศปกรณ์ใดๆ ไปด้วย (5/63/303-568/181) 1.5.30) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตเมื่อทดลองพราหมณ์อนุเกวัญเป็นที่เชื่อใจแล้วก็ทรงรับเข้าเป็นข้าราชการบริหารพระราชทานรางวัลแล้วให้ปกครองหมู่เสนาในกองทัพ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการไม่พิจารณาตรวจสอบจนทราบความจริงก่อนที่จะมอบอำนาจตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญให้แก่พราหมณ์อนุเกวัญของพระเจ้าจุลนีพรหมทัต (5/63/303-568/112) 1.5.31) เนื้อหาที่พระมโหสถผู้ดำรงตำแหน่งมหาเสนาบดีครั้งสามารถลอบกองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้กลับไปนครอูทรปุญจาละได้แล้วก็ได้มอบรางวัลแก่บริวารทั้งหลายตามฐานะ และให้รางวัลเป็นอันมากแก่พราหมณ์อนุเกวัญผู้ผลงานดีเด่น แสดงให้เห็นถึงว่าพระมโหสถได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/187) 1.5.32) เนื้อหาที่พราหมณ์เกวัญรู้ถึงหน้าตนเองในกระจกก็เห็นผลเป็นที่พระมโหสถทำไว้ แม้กำลังสติปัญญาความสามารถของตนไม่ถึงแต่ด้วยความเกียตแค้นก็คิดหาอุบายวางแผนเพื่อจะฆ่าพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถให้จงได้ และเมื่อคิดแผนหญิงงามได้แล้วก็เข้าไปทูลเสนอต่อพระเจ้าจุลนีพรหมทัต โดยใช้กลยุทธ์ทางการเมืองคือ การให้ข้อมูลความงามของพระนางปัญจาลจันทிரาชธิดาแก่พระเจ้าวิเทหราช แล้วลวงว่าปรารถนาจะทำสนทนามิตรไมตรีผูกมิตรด้วย เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชพร้อมพระมโหสถเดินทางมายังนครอูทรปุญจาละแล้วจับสำเร็จโทษเสียทั้งสองคน (5/63/303-568/188) 1.5.33) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตเมื่อพวกจินตกวีได้ประพันธ์เพลงขับอย่างจับใจยิ่งแล้วขับถวาย ก็ทรงยินดีจึงได้พระราชทานทรัพย์เป็นอันมากแก่พวกเขา แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทหราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/193) 1.5.34) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ส่งนกแก้วไปสืบข่าวของอริราชศัตรู ครั้นนกแก้วกลับมารายงานข่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ให้รางวัล เช่น ให้อาหาร ให้ออนในกรงทองอันอ่อนนุ่ม เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงว่าพระมโหสถได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/205) 1.5.35)

เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทโหราชได้พระราชทานอำนาจในการดำเนินการต่างๆ ให้แก่พระมหโสมมหาเสนาบดีตามแต่จะ
 ทูลขอ เพื่อที่จะให้ถวายเป็นการอารักขาพระองค์ผู้จะเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละแล้วกลับมาโดยปลอดภัย (5/63/303-
 568/208) 1.5.36) เนื้อหาที่พระมหโสมได้ดำเนินพฤติกรรมทางการเมืองก่อกวนชวานครอุตรปัญจาละโดยให้ราช
 บุรุษของตนอ้างถึงการแสวงหาสถานที่สร้างพระตำหนักให้พระเจ้าวิเทโหราช แล้วเที่ยวไปโน้มน้าวในที่ต่างๆ เป็น
 ต้นว่า สถานที่ตั้งพระตำหนักของพระมารดาของพระเจ้าจูลนีพรหมทัต แล้วแจ้งให้ทราบว่าการสถานที่แห่งนี้
 เพื่อสร้างพระตำหนักให้พระเจ้าวิเทโหราช เพื่อให้คนเหล่านั้นจ่ายทรัพย์ให้แลกกับการที่ไม่ถูกไล่ที่ ซึ่งอาจจัดเป็น
 วิธีกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม ซึ่งก็เป็นไปตามที่พระมหโสมคาดคนเหล่านั้นจำต้องยอมจ่ายทรัพย์ให้แก่
 พระมหโสมคนละ 1 แสนกหาปณะ เมื่อรวมแล้วได้ทรัพย์เป็นจำนวนถึง 90 ล้านกหาปณะ ซึ่งสภาวะดังกล่าวมานี้
 ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเมือง (5/63/303-568/211) 1.5.37) เนื้อหาที่พระมหโสมได้กราบทูลให้พระเจ้า
 วิเทโหราชทรงปฏิบัติหน้าที่ที่บุคคลในฐานะนั้นๆ จะพึงกระทำแก่กัน กล่าวคือต่อพระนางันทาเทวีในฐานะพระ
 สัสตุ (แม่ภรรยา) ทรงปฏิบัติต่อพระปัญจาจันทรราชกุมารในฐานะพระเชษฐภคินี ทรงปฏิบัติต่อพระนางปัญจาจ
 จันทีในฐานะพระอัครมเหสี ตามทำเนียบราชประเพณีที่ปฏิบัติมาอย่าได้ทรงบกพร่อง (5/63/303-568/229) 1.5.38)
 เนื้อหาที่พระมหโสมเมื่อถูกพระเจ้าวิเทโหราชตรัสให้เสด็จกลับกรุงมิลลาภิกับพระองค์แต่ได้กราบทูลตอบว่า ตนเอง
 มีตำแหน่งมหาเสนาบดีจะไม่ยอมทอดทิ้งเหล่าเสนาภคินิกรเพื่อหนีเอาตัวรอดแต่ผู้เดียว จะใช้สติปัญญาเพื่อพาเอา
 เสนาภคินิกรและสิ่งของที่พระเจ้าจูลนีพระราชทานกลับไปยังกรุงมิลลาภิให้จงได้ จึงทูลให้พระเจ้าวิเทโหราชเสด็จ
 กลับกรุงมิลลาภิก่อนส่วนตนและบริวารเหล่าเสนาจะตามไปภายหลัง แสดงให้เห็นถึงว่าพระมหโสมนั้นมีความ
 รับผิดชอบต่ออำนาจหน้าที่ไม่ทอดทิ้งบริวารหนีเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว และอีกประการหนึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่ใน
 สถานะมิตรสหายพึงปฏิบัติต่อกันหรือผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/231) 1.5.39)
 เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทโหราชครั้นพระมหโสมและเหล่าเสนาภคินิกรทั้งหลายกลับมาเมืองมิลลาภิแล้ว ก็ให้ป่าว
 ประกาศให้ทุกคนมาทำสักการะและสัมนานแก่พระมหโสมและบริวารทั้งหลาย แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเท
 โหราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/253) 1.5.40) เนื้อหาที่พระ
 เจ้าจูลนีพรหมทัตภายหลังแต่ถูกพระมหโสมวางอุบายลักพาตัวพระราชมารดา พระมเหสี พระราชโอรส และพระ
 ราชธิดาไปเป็นองค์ประกันที่กรุงมิลลาภิยอมรับในสติปัญญาความสามารถของพระมหโสม ไม่อาจจะทำอันตราย
 แก่พระเจ้าวิเทโหราชและพระมหโสมได้จึงได้ยอมตกลงทำสนธิไมตรีผูกมิตรกันระหว่างพระองค์กับพระเจ้าวิเท
 โหราช และได้ชักชวนให้พระมหโสมมารับราชการกับพระองค์ ซึ่งพระมหโสมก็ได้ทูลรับว่าจะมารับใช้ให้พระยุด
 บาทแต่ต้องภายหลังจากที่พระเจ้าวิเทโหราชสวรรคตแล้วคนจึงจะมา (5/63/303-568/255) 1.5.41) เนื้อหาที่พระเจ้า
 จูลนีพรหมทัตครั้นพระมหโสมได้มาถึงนครอุตรปัญจาละแล้วก็ทรงต้อนรับให้พระมหโสมเข้าพระนครด้วย
 บริวารเป็นอันมาก พระราชทานเคหาสถานใหญ่ บ้านส่วน 80 หมู่บ้าน และโภคสมบัติอื่นๆ อีกมากมายแก่
 พระมหโสม แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิเทโหราชทรงปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา (5/63/303-568/256) 1.5.42) เนื้อหาที่พระมหโสมข้าราชการและประชาชนชาวมิลลาภิได้
 อภิเษกพระโอรสของพระเจ้าวิเทโหราชที่ทรงเสด็จสวรรคตไปแล้วในตำแหน่งพระราชอาปกครองกรุงมิลลาภิต่อไป
 แสดงถึงอำนาจที่ได้มาโดยประเพณีนิยมที่ให้ตำแหน่งพระราชามอบให้แก่พระโอรส (5/63/303-568/256) 1.5.43)
 เนื้อหาที่พวกสตรีคนสนิทของพระนางันทาเทวีภายหลังแต่ได้รับพระบัญชามอบหมายหน้าที่ในการสอดส่องหา
 ช่องทางจับผิดพระมหโสมจากพระนางันทาเทวีผู้ไม่ชอบใจในพระมหโสมด้วยสาเหตุที่ทำให้พระองค์ต้องพลัด

พราจากพระธิดา ก็ไม่ละทิ้งหน้าที่พยายามดำเนินการอยู่เรื่อยมา ครั้นวันหนึ่งได้เห็นพระมโหสถกับนางเกรีปริพาชิกาทำการสนทนากันด้วยการแสดงปริศนา พวกสตรีคนสนิทนำอาการที่พระมโหสถจับดาบไปกราบทูลยุยงพระเจ้าจตุณิพรหมทัตให้ทรงเอาผิดกับพระมโหสถ ซึ่งจัดเป็นเกมทางการเมืองอย่างหนึ่ง (5/63/303-568/260) 1.5.44) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุณิพรหมทัตครั้งได้ตรัสถามพระมโหสถเกี่ยวกับเรื่องที่สนทนากับนางเกรีปริพาชิกาจนทราบความแล้ว ก็ทรงเลื่อมใสในพระมโหสถได้พระราชทานตำแหน่งมหาเสนาบดีให้แก่พระมโหสถและทรงให้ความคุ้มครองรักษาทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงว่าการใช้ราชอำนาจโดยชอบธรรมพิจารณาไปสวนโดยละเอียด ไม่ด่วนตัดสินพระหฤทัยโดยพลการ และการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่พึงทำต่อผู้บังคับบัญชาของพระเจ้าจตุณิพรหมทัต (5/63/303-568/263) 1.5.45) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีพระมเหสีของพระเจ้ามหาจตุณิกับพราหมณ์จัณฑิชาชู้ร่วมกันปลงพระชนม์พระเจ้ามหาจตุณิเพื่อชิงอำนาจราชสมบัติ ครั้นต่อมาพราหมณ์จัณฑิชาต้องการจะปลงพระชนม์พระจตุณิราชกุมารผู้เป็นพระโอรสของพระเจ้ามหาจตุณิกับพระนางสลากเทวีอีกพระองค์ จึงได้แจ้งความให้พระนางสลากเทวีทรงทราบ พระนางสลากเทวีด้วยความที่พระองค์เป็นผู้ฉลาดในอุบายจึงทรงรับอาสาเป็นผู้ดำเนินการ และทรงได้ดำเนินการโดยประการที่พราหมณ์จัณฑินั้นเข้าใจว่าพระจตุณิราชกุมารถูกปลงพระชนม์แล้วและพระจตุณิกุมารทรงอาศัยอยู่ในที่ปลอดภัย (5/63/303-568/267) 1.5.46) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีได้ตรัสแจ้งให้พ่อครัวหลวงทราบถึงการที่จัณฑิชาพราหมณ์ต้องการจะฆ่าพระจตุณิกุมารจึงได้วางแผนร่วมพ่อครัวหลวงเพื่อช่วยพระชนม์ของพระกุมาร แสดงให้เห็นถึงว่า พระนางสลากเทวีแม้ทำตัวเป็นชู้กับจัณฑิชาพราหมณ์ละทิ้งหน้าที่ที่ภรรยาจะพึงปฏิบัติต่อสามีแต่ก็ไม่ได้ละทิ้งหน้าที่ที่มารดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา ด้วยการเลี้ยงดูปกป้องรักษา (5/63/303-568/269) 1.5.47) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีได้ตรัสแจ้งให้พระดิจิมมนตรีไปรับพระจตุณิผู้เป็นพระเชษฐามารับการราชาภิเษกภายหลังแต่พราหมณ์จัณฑินั้นตายแล้ว ฝ่ายพระจตุณิราชกุมารนั้นก็ทรงได้รับการอภิเษกเป็นพระราชูปถัมภ์ของพระนครอย่างผาสุกเรื่อยมา แสดงถึงอำนาจที่ได้มาโดยประเพณีนิยมที่ให้ตำแหน่งรัชทายาทแก่ผู้เป็นพระเชษฐา (5/63/303-568/276) 1.5.48) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุณิพรหมทัตตรัสกับนางเกรีปริพาชิกาว่าจะไม่ยอมให้พระมโหสถแก่นางยักษ์ พร้อมจะสละชีวิตตนเองให้แทนโดยไม่ยอมให้พระมโหสถเป็นอันตราย แสดงให้เห็นถึงว่าแม้พระมโหสถนั้นจะเป็นข้าราชบริพารของพระเจ้าจตุณิพรหมทัตก็จริง แต่พระเจ้าจตุณิพรหมทัตนั้นได้วางพระมโหสถในตำแหน่งแห่งกัลยาณมิตรด้วย จึงทรงปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ไปพร้อมกับหน้าที่ของกัลยาณมิตรที่พึงกระทำต่อกัน (5/63/303-568/277)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตผู้ครองราชย์สมบัติในกรุงพาราณสีได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรส ครั้นทอดพระเนตรเห็นพระราชโอรสมีพระราชอำนาจมากขึ้นก็ทรงเกิดความระแวง ซึ่งในที่นี่พระเจ้าพรหมทัตอาจได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง จึงได้ตรัสสั่งให้พระโอรสพ้นจากตำแหน่งแล้วไปผนวชอยู่ในป่ารองกว่าพระองค์เสด็จสวรรคตแล้วจึงค่อยมารับราชบัลลังก์ (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีรักในบุตรจึงตรัสสั่งลงอาญาแก่ผู้พลัดหลงไปในสระเล่นน้ำของพระโอรสและพระธิดาโดยไม่ได้ตั้งใจ เมื่อเหล่าราชบุรุษได้ทรงกระทำตามรับสั่งโดยนำไปทิ้งในน้ำวนแห่งแม่น้ำยมุนาที่เป็นเหตุพายุภัยกลับมายังพระเจ้ากรุงพาราณสีให้ทรงเดือดร้อน แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจโดยปราศจากเหตุผล ใช้อคติเป็นสิ่งที่ตัดสินจึงก่อให้เกิดความเสียหายตามมา (6/64/1-122/12) 1.6.3) เนื้อหาที่พวกนาคมาณพผู้เป็นทูตของท้าวธตรฐนั้นครั้งกราบทูลถามถึงเรื่องที่พระเจ้ากรุงพาราณสีจะพระราชทาน

พระธิดาให้แก่ท้าวธตรัฐนาคราชและพระประสงค์ที่จะรับค่าสินสอดทองหมั้นกับพระเจ้ากรุงพาราณสี แล้วยังถูกพระเจ้ากรุงพาราณสีปฏิเสธถึงเรื่องดังกล่าวและไม่ปรารถนาจะมอบพระธิดาแก่ท้าวธตรัฐนาคราช จึงเกิดความไม่พอใจคิดจะทำร้ายพระเจ้าพาราณสีกับเหล่าบริวารแต่ได้สติคิดคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ของตนที่ได้รับเพียงเพื่อมาเป็นทูตเท่านั้นหากทำเกินขอบเขตคงต้องได้รับพระอาญาจากท้าวธตรัฐนาคราชจึงได้พากันกลับไปยังนาคพิภพเพื่อทูลความแก่ท้าวธตรัฐ (6/64/1-122/18) 1.6.4) เนื้อหาที่ท้าวธตรัฐนาคราชทรงได้ส่งนาคบริวารไปทำการเบียดเบียนข่มขู่จะทำร้ายชาวกรุงพาราณสี ชาวกรุงพาราณสีจึงได้ส่งทูตไปเฝ้าท้าวธตรัฐนาคราชเพื่อทราบบพระประสงค์ เมื่อทราบแล้วจึงได้พากันไปร้องเรียนต่อพระเจ้ากรุงพาราณสีเพื่อให้พระราชทานพระธิดาแก่ท้าวธตรัฐนาคราช แม้พระมเหสีของพระเจ้ากรุงพาราณสีก็ทรงกลัวต่อการข่มขู่ของพวกนาคจึงทรงขอให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงดำเนินการตามคำร้องเรียนดังกล่าว พระเจ้ากรุงพาราณสีจึงต้องทรงจำยอมทำสนธิไมตรีกับท้าวธตรัฐนาคราช (6/64/1-122/25) 1.6.5) เนื้อหาที่ท้าวธตรัฐนาคราชทรงใช้ราชอำนาจให้ปาวประกาศไปในภพนาคประมาณ 500 โยชน์ โดยมีให้ผู้ใดแปลงเพศนาคให้พระนางสมุทททษาทอดพระเนตรเห็น หากผู้ใดขึ้นทำจะต้องถูกราชทัณฑ์ ซึ่งต่อมาอิฏฐนาคราชได้ทำผิดข้อบังคับดังกล่าวท้าวธตรัฐนาคราชก็ทรงตั้งอยู่ในอุเบกขาธรรมไม่มีอคติลำเอียงเพราะรักคริสต์สั่งให้นำไปประหารแต่ถูกพระนางสมุทททษาทูลขอชีวิตไว้ได้ (6/64/1-122/29) 1.6.6) เนื้อหาที่ท้าวธตรัฐนาคราชได้พระราชทานราชสมบัติแห่งละ 100 โยชน์ มอบอำนาจหน้าที่ในการปกครองและบริวารแก่พระโอรสทั้ง 4 เมื่อพระโอรสทั้ง 4 นั้นบรรลุนิติภาวะรู้เดียงสาแล้ว แสดงให้เห็นถึงการมอบอำนาจตามประเพณี และอีกอย่างหนึ่งท้าวธตรัฐนาคราชได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบิดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา (6/64/1-122/31) 1.6.7) เนื้อหาที่พระโอรสทั้ง 3 ของพระนางสมุทททษาได้แหวะเวียนมาอุปถัมภ์บำรุงพระบิดาและพระมารดาทุกๆ เดือน ส่วนพระภุคินีนั้นได้มาทุกกึ่งเดือน แสดงให้เห็นถึงว่าพระโอรสทั้ง 4 นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่บุตรจะพึงปฏิบัติต่อบิดามารดา(6/64/1-122/35) 1.6.8) เนื้อหาที่พระภุคินีได้นำพราณเนสาทและโสมทัดไปยังนาคพิภพแล้วมอบลากสักการะยศถาบรรดาศักดิ์อำนาจหน้าที่ต่างๆ ให้ตามปรารถนาเพื่อที่พระองค์จะได้บำเพ็ญรักษาศีลอุโบสถต่อไป แต่พราณเนสาทเป็นคนพาลไม่รู้จักรับบุญคุณบุญพหุภริจึงได้ก่อความเดือดร้อนให้พระภุคินีในภายหลัง ตรงกันข้ามกับ โสมทัดผู้บุตรที่คิดและดำเนินในทางตรงกันข้ามเพราะเป็นบัณฑิต แสดงให้เห็นถึงการให้ลากสักการะยศถาบรรดาศักดิ์อำนาจหน้าที่ต่างๆ แก่คนพาลที่ขาดความรับผิดชอบหรือไม่สมคูลกับความรับผิดชอบนั้นนั้นย่อมไร้ประโยชน์กลับก่อให้เกิดโทษตามมา (6/64/1-122/45) 1.6.9) เนื้อหาที่โสมทัดบุตรของนายพราณครั้นถูกเนสาทพราหมณ์ผู้เฝ้าหน้ายในนาคพิภพให้กลับไปยังโลกมนุษย์แม้ตนเองไม่ปรารถนาจะกลับก็ทำตนเป็นคนว่าง่ายทำตามคำอ่อนวอนของบิดารับคำที่จะกลับไปยังโลกมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงว่าโสมทัดได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตนเองเป็นบุตรที่พึงกระทำต่อบิดา (6/64/1-122/50) 1.6.10) เนื้อหาที่สุบรรณนั้นครั้นรับทราบว่าตนเองเป็นต้นเหตุที่ทำให้ต้นไทร กล้วยที่พักพระดาบสหักโค่นและทำความสกปรกแก่บริเวณที่พักของพระดาบส จึงได้ไปแสดงตนยอมรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองได้ทำลงไปโดยไม่ตั้งใจ และถวายมนต์อาถรรพ์พยาน์เพื่อเป็นการขอขมาโทษ แม้พระดาบสเป็นผู้ตั้งอยู่ในอุเบกขาธรรมไม่มีอคติเพราะ โกรธเพราะทราบว่าทั้งสุบรรณและนาคไม่มีเจตนาจึงได้ให้อภัยไม่ได้ทำการสาปแต่ประการใด (6/64/1-122/58) 1.6.11) เนื้อหาที่พระดาบสได้ให้มนต์อาถรรพ์พยาน์แก่พราหมณ์ผู้หยาบช้ำไร้ศีลธรรม ฝ่ายพราหมณ์นั้นรู้มนต์แล้วก็ได้ช่องทางเพื่อจะประกอบอาชีพจึงได้โกหกพระดาบสว่าตนถูกโรคเบียดเบียนจึงขอลาพระดาบสออกจากป่าไปเหยียวยา ครั้นออกจากป่าไปแล้วก็ใช้มนต์ที่เรียนนั้นทำการเบียดเบียนผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการให้ลากสักการะยศถาบรรดาศักดิ์อำนาจหน้าที่ต่างๆ

แก่คนพาลที่ขาดความรับผิดชอบหรือไม่สมควรกับความรับผิดชอบนั้นยอมไว้ประโยชน์กลับก่อให้เกิดโทษตามมาอีกประการหนึ่งพราหมณ์อาลัมพายนั้เมื่อได้อุบายเลี้ยงชีวิตแล้วก็ไม่ปรารถนาจะอยู่ปรนนิบัติพระดาบสต่อไปจึงได้ลงว่าโรคเสียดแทงแล้วหลบไป ซึ่งเป็นการประพฤติดื้อต่ออาจารย์เพราะโกหก(6/64/1-122/61) 1.6.12) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทต้องการจะบอกที่ซ่อนของพระกฤทัตให้แก่พราหมณ์อาลัมพายนั้ได้รู้ แต่โสมทัตผู้เป็นบุตรได้กล่าวห้ามไว้ ฝ่ายพราหมณ์เนสาทแม้ถูกบุตรกล่าวห้ามก็ไม่ยอมฟังจึงได้พาพราหมณ์อาลัมพายนั้ไปยังที่อยู่ของพระกฤทัต โสมทัตเห็นดังนั้นจึงได้กล่าวตักเตือนการสมาคมกับบิดาเพราะไม่ประสงค์จะทำร้ายมิตร แสดงให้เห็นถึงว่า โสมทัตนั้นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ของกัลยาณมิตรที่พึงปฏิบัติต่อกันกับพระกฤทัตแต่พราหมณ์ผู้เป็นบิดาหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ (6/64/1-122/65) 1.6.13) เนื้อหาที่พระกฤทัตครั้นสิ้นเนตรเห็นพรานเนสาทพาพราหมณ์อาลัมพายนั้มาที่ทราบว่าจะถึงคราวเคราะห์ของตนแล้ว แม้นตนจะมีฤทธิ์สีแดงเดชที่จะหนีไปหรือมีอำนาจที่จะทำร้ายพราหมณ์ทั้งสองคนได้ แต่ด้วยความตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรมและละอายแก่ใจต่อตนเองหากจะทำอกุศลกรรมจึงยอมให้พราหมณ์จับพระองค์ไปตามแต่ใจ แสดงให้เห็นถึงการมีเหตุผลในการใช้อำนาจของพระกฤทัต ซึ่งจะใช้อย่างมีเหตุผล ปราศจากอคติต่างๆ (6/64/1-122/69) 1.6.14) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนั้แม้จะจับพระกฤทัตนำไปแสดงตามสถานที่ต่างๆ ได้แล้ว แต่ก็มิได้เป็นนายที่ดีโดยมิได้ให้อาหารและที่อยู่ที่เหมาะสม ชำยยังทำร้ายพระกฤทัตให้ได้รับทุกขเวทนา แสดงให้เห็นถึงว่าพราหมณ์อาลัมพายนั้ละทิ้งหน้าที่ที่พึงปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา การกระทำดังนี้จะไม่อาจรักษาผู้บังคับบัญชาไว้ได้นานหรือก่อให้เกิดผลร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเหตุการณ์ก็เป็นไปดังนั้น (6/64/1-122/71) 1.6.15) เนื้อหาที่พิษของนาคมีอำนาจอำนาจพริ้วแรงมาก หากไม่มีคุณธรรมกำกับนำไปใช้ทำร้ายผู้อื่นย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหาย เปรียบกับการใช้อำนาจที่ผิดทางปราศจากธรรมย่อมก่อให้เกิดความเสียหายดุจพิษร้าย ดังนั้นจึงต้องมีความเป็นธรรมกำกับ และพึงพิจารณาในการใช้อำนาจอย่างถูกต้องเหมาะสม (6/64/1-122/89)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณฑชาลพราหมณ์ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินคดีความปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบรับสินบนแล้วทำผู้มีไร้เจ้าของให้เป็นเจ้าของ ทำผู้เป็นเจ้าของให้มีไร้เจ้าของ ก่อให้เกิดความเดือดร้อนตามมา ส่วนพระจันทกุมารนั้นทรงปฏิบัติในทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นถึงว่าการใช้อำนาจแก่คนพาลยอมจะทำให้เกิดความเดือดร้อน ส่วนการให้อำนาจแก่บัณฑิตย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์สุข (7/64/123-204/3) 1.7.2) เนื้อหาที่กัณฑชาลพราหมณ์เมื่อถูกปลดออกจากตำแหน่งผู้พิพากษาตัดสินคดีความอันเนื่องมาจากพระจันทกุมารก็ทำให้ขาดผลประโยชน์ที่เคยได้รับ จึงหาช่องทางเพื่อจะกำจัดพระจันทกุมารแล้วแย่งเอาตำแหน่งกลับคืน ครั้นพระเจ้าเอกราชได้ตรัสเล่าเรื่องพระสุบินให้ฟังจึงได้ฉวยโอกาสแปลงสารเพื่อปลงพระชนม์พระจันทกุมารให้พ้นทางของตนเอง (7/64/123-204/12) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชแม้ถูกพระบิดาและพระมารดาตรัสสอนถึงข้อปฏิบัติที่ถูกที่ควรอันเป็นเหตุนำไปสู่สุดที่แท้จริงก็ไม่ทรงรับฟัง มุ่งยึดถือคำเท็จทูลที่ทำให้การบูชาัญของกัณฑชาลพราหมณ์ผู้เป็นอาจารย์แต่ฝ่ายเดียวไม่ใช้ความคิดพินิจพิจารณา แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าเอกราชนั้นทรงละเลยการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบุตรที่พึงกระทำต่อบิดามารดา แต่อีกมุมมองหนึ่งนั้น พระเจ้าเอกราชทรงเชื่อคำอาจารย์ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะศิษย์ที่พึงกระทำต่ออาจารย์ ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้เมื่อหน้าที่ทั้งสองมาขัดแย้งกันจำจะต้องให้เหตุผลความถูกต้องชอบธรรมมาช่วยตัดสินถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ (7/64/123-204/27) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชเพราะทรงได้รับข้อมูลที่ผิดจึงทำให้เจ้าพระหฤทัยคิดทำให้ทรงใช้ราชอำนาจในทาง

ที่ผิด ไม่มีเหตุผล ปราศจากความชอบธรรม โดยการสั่งให้นำพระมเหสี พระโอรส พระธิดา เศรษฐี ขวานิกม ช้าง ม้าทั้งหลายมาฆ่าทำการบูชาชัย ดังนั้นคนทั้งหลายจึงปฏิเสธต่อการปฏิบัติตามและก่อการกำเริบไปทั่วพระนคร อีกประการหนึ่งพระเจ้าเอกราชทรงเลขการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสามีพึงกระทำต่อภริยาและบิดาพึงกระทำต่อ บุตรธิดา ซึ่งแทนที่จะให้คุณกับให้โทษแทน (7/64/123-204/51) 1.7.5) เนื้อหาที่ท้าวสีกกเทวราชทรงได้สดับเสียง คร่ำครวญของพระนางจันทาเทวีจึงเสด็จลงมาทำการช่วยเหลือโดยทรงกวัดแกว่งค้อนเหล็กทำอาการดังว่าจะทุบ ลงบนพระเศียรของพระเจ้าเอกราชใช้ทวารอานาจบ่วงกับให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายตรัสชี้ทางที่ถูกต้องให้ ทรงดำเนิน (7/64/123-204/57) 1.7.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงบุพลีติทั้งหลายร่วมกันปลดพระเจ้าเอกราชผู้เขลาออกจาก ความเป็นพระราชลดาพระฐานะไปเป็นคนจันชกาลส่งไปยังหมู่บ้านคนจันชกาล แล้วทำการอภิเษกพระจันทกุมาร เป็นพระราชครองกรุงบุพลีติต่อไป แม้พระเจ้าจันทกุมารก็ทรงปกครองบริหารประเทศโดยธรรมทำให้เหล่า ประชาเป็นสุขกันถ้วนหน้า (7/64/123-204/61) 1.7.7) เนื้อหาที่พระจันทกุมารครั้นพระบิดาได้ถูกชาวกรุงบุพลี ติปลดจากตำแหน่งพระราชแล้วขับไล่ให้ไปอยู่ในหมู่บ้านคนจันชกาลแล้ว ก็ทรงมิได้ผูกพยาบาทอาฆาตพระบิดา ยังได้เสด็จไปบำรุงเลี้ยงพระบิดาอยู่มิได้ขาด แสดงให้เห็นถึงว่าพระจันทกุมารนั้นมีได้ละเลหย่นหน้าที่ที่บุตรธิดาพึง กระทำต่อบิดา (7/64/123-204/63)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อานาจ อานาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้ตรัสถามถึงความคิดเห็นของเหล่า อมาตย์ทั้งหลายถึงสิ่งที่ควรทำในวันเพ็ญเดือน 12 ซึ่งอลาดเสนาบดีได้กราบทูลว่า ควรทำการจัดเตรียมพลช้าง พล ม้า พลเสนา แล้วโจมตีประเทศรอบนอกที่ยังไม่ยอมสวามิภักดิ์แล้วยึดมาไว้ในกำมือเพื่อแผ่ขยายราชอำนาจ (8/64/205-295/8) 1.8.2) เนื้อหาที่คณาชิวกัศสพโคตรได้ทูลตอบพระเจ้าอังคิราชโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ไม่รู้แจ้ง เห็นจริง ซึ่งสรุปความได้ว่า บาบบุญไม่มี ปุยาตายายไม่มี บิดามารดาไม่มี ครูอาจารย์ไม่มี ผู้ประพฤดิอ่อนน้อมต่อ ผู้เจริญไม่มี เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คณาชิวกัศสพโคตรนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่บิดามารดาและบุตร ธิดาจะพึงปฏิบัติต่อกัน หน้าที่ที่ครูอาจารย์และศิษย์จะพึงปฏิบัติต่อกัน หน้าที่ผู้บังคับบัญชาและบริวารจะพึง ปฏิบัติต่อกัน เป็นต้น ทำให้พระเจ้าอังคิราชทรงหลงผิดคิดว่าเป็นจริงนำไปปฏิบัติก่อให้เกิดความเสียหายตามมา (8/64/205-295/16) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้นทรงได้สดับคณาชิวกัศสพทูลความแล้วก็ทรงถือเอาความเห็น ผิดละทิ้งการปฏิบัติราชกิจ มอบอำนาจการบริหารราชการแผ่นดินให้แก่เหล่าอมาตย์ หันหลังให้ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้อง แล้วยึดเอาปฏิบัติผิดที่ผิดใจราชอำนาจไม่ทางมิชอบเที่ยวเบียดเบียนบีบบัชาประชาราษฎร์ตามพระหฤทัย (8/64/205- 295/24) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงมีความห่วงใยต่อพระบิดาที่ได้ก่ออกุศลกรรมทำไม่ดีจึงได้ใช้ข้อมูลที่ พระองค์ทรงทราบจากการระลึกละลาได้มาทูลเปลี่ยนความคิดเห็นของพระบิดา โดยชี้ให้เห็นโทษของการคบคน พาล ผลของการทำความชั่วและการทำความดีให้พระบิดาสดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าพระนางจันทาเทวีทรงปฏิบัติ หน้าที่ในฐานะบุตรธิดาพึงกระทำต่อบิดามารดาหรือผู้บังคับบัญชาก็จะพึงปฏิบัติต่อบริวารที่ทรงพยายามช่วยเหลือ ประชาราษฎรจากการเบียดเบียนของพระบิดา (8/64/205-295/34) 1.8.5) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชได้ใช้ อานาจอำนาจของตนนั้นในทางที่ชอบเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น คือการรบพระเจ้าอังคิราชให้เปลี่ยนทีฐิได้ ไม่ เห็นแก่ตัวแม้แต่ความสุขอยู่แต่ในพรหมโลกแต่กลับมีเมตตากรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์และให้ถึงสุข (8/64/205-295/45) 1.8.6) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชทรงกระทำสิ่งต่างๆ อันเป็น อานาจหน้าที่ของพระราชที่พึงกระทำอย่างไม่บกพร่องเหมือนกับพระราชทั้ง 6 พระองค์แต่โบราณมา กล่าวคือ

ท้าวธรรม ท้าวเวสสามิตร ท้าวอัญญา ท้าวขมทัตติ ท้าวอุสสินนระ และท้าวสิริราช รวมถึงพระราชอาชญาองค์อื่น ๆ (8/64/205-295/61)

1.9) เนื้อหาของวิสูตรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่กฏุมพีทั้งสี่ล้อมไสในอิริยาบถของฤๅษีทั้งสี่จึงนิมนต์ให้ไปจับที่เรือนของตน คนละองค์ๆ ตั้งอยู่ในโอวาทของท่านเหล่านั้นทำคุณงามความดีตลอดอายุขัยก็ไปบังเกิดในที่ที่ตนปรารถนา แสดงให้เห็นถึงว่า กฏุมพีทั้งสี่และฤๅษีทั้งสี่นั้นต่างได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนพึงกระทำต่อกัน (9/64/296-483/5) 1.9.2) เนื้อหาที่กฏุมพีทั้งสี่ทำบุญมีทานเป็นต้นครั้งสิ้นอายุแล้วก็ไปบังเกิดในสถานที่ที่ตนปรารถนา ซึ่งกฏุมพีคนหนึ่งได้ไปเกิดในพระครรภ์ของอัครมเหสีของพระเจ้าธัญชัย ครั้นประสูติแล้วเหล่าพระญาติได้ขนานพระนามว่าพระเจ้าโกรพยกุมาร เมื่อพระเจ้าธัญชัยสวรรคตก็ทรงครองราชสมบัติสืบสันตติวงศ์โดยธรรมต่อไป แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าโกรพยกุมารนั้นได้ครองอำนาจราชสมบัติโดยทำเนียบประเพณีที่ปฏิบัติสืบมา (9/64/296-483/15) 1.9.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตครั้งเมื่อได้รับมอบหมายงานมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินความจากพระราชวังสี่มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นก็ไม่ประมาทด่วนตัดสิน ได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งหมดตามความเป็นจริงแล้วตัดสินด้วยความยุติธรรม ไม่ด่วนใช้อำนาจที่ได้รับ หรือไม่ใช้อำนาจโดยอคติ เพราะได้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผลของการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง (9/64/296-483/24) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชผู้เป็นพระสวามีและนางอิรันทีผู้เป็นพระธิดาของพระนางวิมลมา ต่างก็พากันคิดหาอุบายที่จะช่วยให้นางวิมลมาได้หัวใจของพระเจ้าวิรุบบันชิตมาด้วยเข้าใจว่าหากไม่ได้มาพระนางต้องพระเหตุภัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ไป แสดงให้เห็นถึงว่าท้าววรุณนาคราชนั้นทรงปฏิบัติหน้าที่ของสามีที่พึงกระทำต่อภริยาและพระนางอิรันทีก็ทรงปฏิบัติหน้าที่ของบุตรธิดาที่จะพึงทำต่อบิดามารดา ด้วยการชวนช่วยช่วยกิจการงานท่าน (9/64/296-483/30) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตครั้งแสดงชมราวาธรรมแก่พระเจ้าโกรพยราชและบริวารเสร็จแล้วก็ถูกปณณกษัตริย์กล่าวเตือนให้ทราบ ว่า ถึงเวลาที่ต้องไปจากกรุงอินทปัตต์แล้ว เพราะพระเจ้าโกรพยราชได้พระราชทานพระเจ้าวิรุบบันชิตแก่ตนดังนั้นสมควรที่พระเจ้าวิรุบบันชิตจะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตน เพราะว่าการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างนายกับข้านี้เป็นทำเนียบปฏิบัติมาแต่เก่าก่อน(9/64/296-483/67) 1.9.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตได้กล่าวให้โอวาทแก่บุตรธิดาถึงข้อควรปฏิบัติและข้อควรเว้นต่างๆ รวมทั้งราชเสวกธรรมทั้งหลาย แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิรุบบันชิตนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ที่บิดามารดาจะพึงทำต่อบุตรธิดาและอีกประการหนึ่งในเนื้อหาของโอวาทนั้นยังเกี่ยวกับหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่กัลยามิตรหรือเพื่อนร่วมงานพึงกระทำต่อกัน หน้าที่บุตรธิดาพึงกระทำต่อบิดามารดา และหน้าที่บุคคลพึงกระทำต่อสมณพราหมณ์ เป็นต้น (9/64/296-483/69) 1.9.7) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตนั้นได้กล่าวสอนชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายผู้ออกมาตามส่งตนก่อนที่จะเดินทางไปกับปณณกษัตริย์เป็นต้นว่า สังขารทั้งปวงไม่เที่ยง สรรระไม่ยั่งยืน สมมติธรรมอันได้นำมาว่ยศย่อมมีความวิบัติเป็นที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าวิรุบบันชิตได้มีพิจารณาไตร่ตรองถึงหลักความเป็นจริง ด้วยว่ายศลาภบรรดาศักดิ์อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบก็ตกอยู่ในกฎของไตรลักษณ์ มีกำหนดอายุ ความจำกัดของเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านฝ่ายผู้ใช้อำนาจหรือตัวอำนาจหน้าที่ที่ถูกกำหนดมาให้ใช้ก็ได้รับความเปลี่ยนแปลงเช่นกัน (9/64/296-483/93) 1.9.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตก่อนที่จะเดินทางไปกับปณณกษัตริย์ก็ได้ทำการมอบหมายกิจการงานต่างๆ ที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บริวารของตนเอง เพื่อให้รับช่วงกิจการงานเหล่านั้นไปดำเนินการต่อไป (9/64/296-483/99) 1.9.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิรุบบันชิตกล่าวกะปณณกษัตริย์มีใจความเป็นต้นว่า

ตนเองนั้น ไม่มีการทำทุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ ดังนั้นจึงไม่กลัวตาย เพราะเมื่อตายแล้วก็ไปสู่สุคติ แสดงให้เห็นถึงว่าพระวิสุทธิบัณฑิตแม้มีอำนาจหน้าที่ยศถาบรรดาศักดิ์ก็มิได้ประมาทหมิ่นท้อทำผิดทุจริตในหน้าที่การงาน ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บริวารทั้งหลาย แม้มีการตรวจสอบก็ไม่เกรงกลัวเพราะไม่มีความผิดทุจริตให้พบเห็นนั่นเอง (9/64/296-483/101) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้แสดงสาธุนธรรม (ธรรมของคนดี) แก่ปณณกษัตริย์ ซึ่งในใจความของสาธุนธรรมนั้นมุ่งให้ประพฤติธรรมต่อผู้มีอุปการะคุณหรือต่อมิตร ไม่ควรประทุษร้ายมิตร เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงว่า พระวิสุทธิบัณฑิตได้ให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่กัลยาณมิตรพึงกระทำต่อกัน และหน้าที่ที่กตัญญูชนพึงกระทำต่อบุพพการีชน (9/64/296-483/115) 1.9.11) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้กราบทูลถึงวิธีการรักษาราชอำนาจหรือวิมาน ให้ดำรงอยู่สืบต่อไปแก่ท้าววรมนาคราชและพระนางวิมลมา โดยการไม่ประทุษร้ายในเหล่านาคมีพระโอรสเป็นต้นทั้งทางกายและวาจา ปกครองข้าราชการบริพารโดยธรรม อีกประการหนึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าพระวิสุทธิบัณฑิตนั้น ได้ให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่กัลยาณมิตรพึงกระทำต่อกัน หน้าที่ที่บุพพการีชนพึงกระทำต่อกตัญญูชนต่อ และหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (9/64/296-483/125) 1.9.12) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงใช้ราชอำมาตย์สั่งให้พวกข้าราชการบริพารและชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายทุกหมู่เหล่าจัดเตรียมสถานที่เครื่องบรรณาการต่างๆ เพื่อมอบแก่พระวิสุทธิบัณฑิต ซึ่งชนทั้งหลายเมื่อทราบข่าวพระวิสุทธิบัณฑิตพลัดภัยกลับมาที่ต่างกันยินดีและร่วมกันกระทำตามรับสั่งอย่างขมิขมัน แสดงให้เห็นถึงว่า ในกรณีพระเจ้าโกธิยราชทรงใช้พระราชอำนาจที่ถูกต้องชอบธรรม ถูกใจประชาชนชาวกรุงอินทปัตต์จึงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี (9/64/296-483/143)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปรากฏอยู่ 23 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระเจ้าสีหิพินันได้ทรงลู่ขอพระนางมยุรีพระราชนัดดาของเจ้ามัททราชเพื่อมาอภิเษกสมรสกับพระสัพยชัยกุมารผู้เป็นโอรส แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าสีหิและพระเจ้ามัททราชทั้งสองพระองค์นั้น ได้ทำการสนทนามิตรไมตรีผูกมิตรเป็นเครือญาติกัน เพื่อรักษาอธิปไตยราชอำนาจเป็นบ้านที่เมืองน้องร่วมป้องกันอริราชศัตรูผู้รุกราน (10/64/484-814/2) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นทรงทราบว่ามยุรีเทพกัญญาผู้เป็นอัครมเหสีจะจุติจากเทวโลกแล้วจึงได้ตรัสให้มยุรีเทพกัญญาได้รับพร 10 ประการตามประสงค์ แสดงให้เห็นถึงว่า แม้ท้าวสักกเทวราชที่ทรงปฏิบัติหน้าที่ที่สามิจะพึงกระทำต่อภรรยา (10/64/484-814/7) 1.10.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นทรงทราบว่ามยุรีเทพกัญญาเป็นผู้ประมาท ไม่ได้หมั่นพิจารณาถึงความสิ้นอำนาจวาสนาบุญญาธิการของตนที่จะดำรงอติภาพเป็นเทพแล้ว จึงได้ตรัสบอกให้ทราบ และให้มยุรีเทพกัญญานั้นเลือกรับพร 10 ประการก่อนที่จะจุติไปจากเทวโลก แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีจำกัดอายุ อยู่ในกฎไตรลักษณ์ จึงต้องสำรวจระวังในการใช้และไม่ใช้ ให้ถูกต้องตามความเหมาะสม (10/64/484-814/11) 1.10.4) เนื้อหาที่มยุรีเทพกัญญาได้ขอพรจากท้าวสักกเทวราชทั้ง 10 ข้อ ซึ่งพรทั้ง 10 ข้อนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้พระนางมยุรีได้มาซึ่งอำนาจทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม (10/64/484-814/14) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเจ้าสีหิพินนหาราชได้นำพระนางมยุรีมาอภิเษกสมรสกับพระสัพยชัยราชโอรส แล้วสละราชสมบัติมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่พระเจ้าสัพยชัยได้บริหารราชการปกครองบ้านเมืองต่อไป อีกประการหนึ่งพระเจ้าสัพยชัยได้ทรงปฏิบัติหน้าที่ที่บิดามารดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรีชา ด้วยการลู่ขอคุ้มครองให้ (10/64/484-814/18) 1.10.6) เนื้อหาที่พระเจ้าสัพยชัยนั้นเมื่อทรงทราบว่าพระนางมยุรีทรงครรภ์ก็ได้พระราชทานเครื่องบริหารครรภ์ แม้พระนางมยุรีทรงประสงค์จะบริจาคทานก็ทรงสละพระราชทรัพย์เพื่อบริจาคทานต่างๆ แม้ทรงประสงค์จะประพาสพระนครก็ตรัสสั่งให้ตกแต่ง

ประดับประดาให้วิจิตร แม้คลอดแล้วก็พระราชทานนางนมผู้เว้นจากโทษถึง 64 นาง เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงว่า พระเจ้าสุริยวงษ์ทรงปฏิบัติหน้าที่ที่สามี่พึงปฏิบัติต่อภรรยา และบิดามารดาพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา(10/64/484-814/24) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเมื่อมีพระชนมพรรษาได้ 4-5 ปีก็พระราชทานเครื่องประดับแก่นางนมทั้งหลาย แสดงให้เห็นถึงว่าพระเวสสันดรทรงปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (10/64/484-814/34) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเจ้าสุริยวงษ์ทรงปรึกษากับพระนางศุภคิรินทร์พระเวสสันดรที่มีพระชนมายุได้ 16 พรรษาที่ได้นำพระนางมัทรีผู้เป็นพระราชธิดาของพระเจ้ามัททราหมาทำพิธีอภิเษกสมรสกับพระเวสสันดร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพระเจ้าสุริยวงษ์นั้นทำสนทนามิตรไมตรีผูกมิตรกับพระเจ้ามัททราห อีกทั้งยังทรงปฏิบัติหน้าที่ที่บิดามารดาจะพึงปฏิบัติต่อบุตรธิดา ด้วยการสว่ขอคุ้มครองให้อีกด้วย (10/64/484-814/41) 1.10.9) เนื้อหาที่ขวานครกลิ้งครีฐครั้นเกิดทุกข์ภัยมีความเดือดร้อนในด้านการดำรงชีพ แต่ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือไม่มีการดำเนินการแก้ไขอันใดจากฝ่ายบริหารราชการแผ่นดิน จึงได้ร่วมตัวประชุมกันที่หน้าพระราชนิเวศน์เรียกร้องให้พระราชทานรางวัลครีฐได้เร่งดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ดังกล่าวให้ดีขึ้น แสดงให้เห็นถึงว่าขวานครกลิ้งครีฐได้แสดงพฤติกรรมทางการเมืองเพื่อเรียกร้องสิทธิผลประโยชน์ของตนเอง อาจจัดเข้าในลักษณะเกมจลาจล (10/64/484-814/46) 1.10.10) เนื้อหาที่พวกคนที่มิชื่อเสียง พระราชบุตรทั้งหลาย พ่อค้า ขวานาททั้งหลาย พร้าหมณ์ทั้งหลาย ทั้งกองช่าง กองม้า กองรถ กองรบ ขวานิกม ขาวสิทที่ทั้งสิ้นประชุมกันเพราะทราบข่าวพระเวสสันดรได้พระราชทานช้างแก่พร้าหมณ์ทั้ง 8 ไป ด้วยความเข้าใจว่าช้างปัจฉิมานั้นเป็นสัตว์มงคลนำความเจริญมาให้แก่บ้านเมืองเมื่อถูกคนอื่นนำไปจากเมืองบ้านเมืองก็ถึงพินาศ จึงเกิดความไม่พอใจและพากันไปกราบทูลร้องเรียนพระเจ้าสุริยวงษ์ให้ทรงทราบและทรงทำการเนรเทศพระเวสสันดรให้ออกไปจากพระนคร อาจจัดเข้าในลักษณะเกมจลาจล (10/64/484-814/58) 1.10.11) เนื้อหาที่พระนางมัทรีนั้นได้กราบทูลกับพระเวสสันดรผู้ถูกเนรเทศไปอยู่ในป่าว่า จะขอติดตามไปปรนนิบัติรับใช้ด้วย จะไม่ขอยู่เป็นหม้ายปล่อยให้พระเวสสันดรไปลำบากอยู่ในป่าเขาเพียงลำพัง แสดงให้เห็นถึงว่าพระนางมัทรีทรงปฏิบัติหน้าที่ที่ภรรยาพึงปฏิบัติต่อสามี ด้วยการร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกัน (10/64/484-814/70) 1.10.12) เนื้อหาที่พระเจ้าสุริยวงษ์ทรงปฏิบัติตามมติของมหาชนที่จะให้เนรเทศให้พระเวสสันดรออกไปอยู่ป่า แม้จะมีความรักในพระเวสสันดรผู้เป็นโอรสก็จำต้องทำพระหฤทัยให้อยู่ในอุเบกขาธรรมชาติ ความยุติธรรม ปราศจากอคติทั้ง 4 ปฏิบัติตามราชประเพณี กล่าวคือ การปลงพระชนม์ การจงจำสำหรับผู้ประพฤติวัตรปฏิบัติธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เหล่าบัณฑิตท่านไม่สรรเสริญ ดังนั้นชาวพระนครจึงเลือกวิธีการเนรเทศเสนอต่อพระเจ้าสุริยวงษ์ แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจของพระเจ้าสุริยวงษ์แม้จะเป็นการไม่ถูกพระหฤทัยของพระองค์แต่ก็ทรงเคารพในการตัดสินใจของมหาชนจึงทรงทำการเนรเทศพระเวสสันดร ทั้งยังทรงมองการณ์ไกลไปว่า ให้พระเวสสันดรได้ทรงเสด็จกลับไปสักพักหนึ่งรองจนกว่ามหาชนสงบอารมณ์มีสติปัญญาเกิดขึ้นแล้ว จึงค่อยให้พระเวสสันดรเสด็จกลับมา หากว่าทรงเชื่อให้พระเวสสันดรอยู่ในพระราชวังต่อไปอาจจะเกิดการจลาจลแม้ชีวิตของพระเวสสันดรอาจจะทรงรักษาไว้ไม่ได้(10/64/484-814/76) 1.10.13) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้ง 6 หมื่นพระองค์เมื่อทรงทราบว่าพระเวสสันดรเสด็จผ่านมายังนครของพวกตนจึงได้เสด็จไปทำการต้อนรับครีฐตามถึงสารทุกข์สุขดิบและถวายการบำรุง แสดงให้เห็นถึงอำนาจบารมีคุณงามความดีของพระเวสสันดรแม้จะถูกปลดจากตำแหน่งพระราชแล้วเนรเทศออกจากพระนครแต่ก็ทรงมีผู้เคารพนับถือเลื่อมใสศรัทธายำเกรงเป็นอันมาก (10/64/484-814/92) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเวสสันดรถูกพระยาเจตราชทั้ง 6 หมื่นอัญเชิญให้เสวยราชย์ที่มณฑลนคร เพราะทรงมีความสามารถที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองเป็นลำดับได้ แต่ก็ทรงปฏิเสธเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด

ปัญหาทางการเมืองระหว่างกรุงศรีพืกับมาตุลนคร เพราะศูนย์รวมอำนาจในตอนนั้นอยู่ที่เมืองสี่ฟส่วนเมืองอื่นๆ เป็นพระราชทานนั้น หากว่าพระเวสสันดรทรงรับปกครองมาตุลนครก็จะพัฒนาให้รุ่งเรืองเฟื่องฟูขึ้นเป็นลำดับ ทำให้เป็นที่เฟื่องถึงของกรุงศรีพืซึ่งกลัวว่าจะมีกำลังทัดเทียมและเป็นภัยแต่ความมั่นคง คงต้องเกิดพฤติกรรมทางการเมืองหรือสงครามเป็นแน่ ดังนั้นจึงไม่ทรงรับ (10/64/484-814/95) 1.10.15) เนื้อหาที่ภพของท้าวสักกเทวราช นั้นร่าร้อน เป็นเหตุให้ท้าวสักกเทวราชทรงตรวจดูแล้วทรงทราบว่าพระเวสสันดรพร้อมทั้งพระมหาลีพระ โอรส และพระธิดาเสด็จเข้ามาถึงป่าหิมพานต์แล้วก็ทรงดำริว่าควรที่จะจัดที่พักถวาย จึงใช้เทวราชอำนาจตรัส มอบหมายงานให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรเทพให้ไปดำเนินการเพื่อก่อสร้างบรรณศาลาและเตรียมเครื่องบริวาร แห่งบรรพชิตถวาย แม้พระวิสสุกรรมเทพบุตรครั้ง ได้รับมอบหมายงานแล้วก็ไปดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี อันแสดงให้เห็นถึงการให้เทวราชอำนาจในทางที่ชอบธรรมนำไปสู่สுகติ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้อื่นได้ กระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมอื่นๆ และพระวิสสุกรรมก็มีความรับผิดชอบ ใช้อำนาจหน้าที่ทำการงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเป็นอย่างดี (10/64/484-814/100) 1.10.16) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาแม่เป็น ภรรยาของพราหมณ์ชุกผู้แก่แต่ก็ปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบของศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างบริบูรณ์ ไม่ ประมาทกับการเป็นภรรยาที่ดีปรนนิบัติพราหมณ์ชุกเป็นอย่างดี จนพวกพราหมณ์หนุ่มผู้มีภรรยาที่ไม่ดีละเลย หน้าที่การเรือนของตนยกเอามาคุกคามภรรยาของตนว่าไม่อาจเทียบกับนางอมิตตดาปนาได้ (10/64/484-814/104) 1.10.17) เนื้อหาที่พระชาลิกุมารและพระกัณหาจินากุมารได้ให้ความร่วมมือกับพระเวสสันดรเพื่อที่จะบำเพ็ญ มหาปญญาทานบารมีกล่าวคือ การให้ทรัพย์สิ่งของ อวัยวะ ชีวิต บุตรธิดา และภรรยา ให้เต็ม ซึ่งจะเห็นเหตุให้บรรลु พระสัมมาสัมโพธิญาณ แสดงให้เห็นถึงน้ำพระหฤทัยของพระกุมารและพระกุมารีทั้งสองอันเป็นการปฏิบัติ หน้าที่ที่บุตรธิดาจะพึงกระทำต่อบิดามารดา (10/64/484-814/138) 1.10.18) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้รับทุกข์ โทมนัสเพราะพระ โอรสและพระธิดานั้นถูกพราหมณ์เข็ญดีทารุณกรรมอุครระชาคลากไปต่อหน้าพระพักตร์จึง เกิดพระดำริว่าจะติดตามไปฆ่าพราหมณ์แล้วนำพระ โอรสและพระธิดาทั้งสองกลับคืนมา แต่ก็ทรงมีสติดำริด้วย เหตุผลได้ว่า การที่พระองค์ทรงปรารถนาพระสัมมาสัม โพธิญาณนั้นจำต้องสละทุกสิ่งทุกอย่างแม้กระทั่งบุตรธิดา ก่อนจึงจะประสบผลสำเร็จ หากยังมีอาลัยอยู่ก็ไม่สามารถจะสำเร็จได้ อีกทั้งเมื่อให้ทานแล้วก็ต้องสละให้ขาดไม่มี ความอาลัยหรือเสียดายเดือดร้อนภายหลัง การมีความเสียดายเดือดร้อน ในภายหลังนั้น ไม่ใช่สิ่งที่พึงกระทำ แม้การ ใช้พลังอำนาจในการเบียดเบียนผู้อื่นก็เป็นสิ่งไม่น่าสรรเสริญ จึงสงบพระหฤทัยไว้ได้ แสดงให้เห็นถึงการที่พระ เวสสันดรทรงใช้สติปัญญาแก้ปัญหาในการใช้พลังอำนาจของพระองค์ ไม่ใช่ใช้อย่างคนขาดสติปัญญาหรือไม่ใช้ อย่างคนที่มีอคติ 4 (10/64/484-814/146) 1.10.19) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้ให้ความร่วมมือกับพระเวสสันดร เพื่อที่จะบำเพ็ญมหาปญญาทานบารมีกล่าวคือ การให้ทรัพย์สิ่งของ อวัยวะ ชีวิต บุตรธิดา และภรรยา ให้เต็ม ซึ่งจะ เป็นเหตุให้บรรลุพระสัมมาสัมโพธิญาณ แสดงให้เห็นถึงน้ำพระหฤทัยของพระนางมัทรีอันเป็นการปฏิบัติหน้าที่ ที่ภรรยาจะพึงกระทำต่อสามี ด้วยการให้ความสนับสนุนให้ทำคุณงามความดี (10/64/484-814/163) 1.10.20) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้พระราชทานพรแก่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีถึง 8 ประการ ตามแต่ทรงพระ ประสงค์ แสดงให้เห็นถึงการให้เทวราชอำนาจในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์แก่ผู้คนส่วนมากของท้าวสักก เทวราช ซึ่งเป็นตัวอย่างของการที่คนดีมีคุณธรรมได้รับอำนาจหน้าที่นั่นเอง (10/64/484-814/169) 1.10.21) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงใช้เทวราชอำนาจของพระองค์ให้ฝนโปกขรพรรมตกลงในท่ามกลางสมาคม กษัตริย์ทั้ง 6 พระองค์และเหล่าบริวาร ทำให้กษัตริย์ทั้ง 6 ได้พินีสตินสติอีกครั้ง แสดงให้เห็นถึงการให้เทวราช

อำนาจในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์แก่ผู้คนส่วนมากของท้าวสักกเทวราช ซึ่งเป็นตัวอย่างของการที่คนดีมีคุณธรรมได้รับอำนาจหน้าที่นั่นเอง (10/64/484-814/191) 1.10.22) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์นั้นได้ทรงยอมรับผิดต่อการกระทำที่ได้ทรงกระทำไปกับพระเวสสันดร ทรงให้พระเวสสันดรผู้เป็นโอรสอดโทษให้ และทรงแก้ไขโดยการจับขวานท้าวทั้งหลายมาเชิญให้พระเวสสันดรกลับไปครองราชย์ดั้งเดิม โดยมีได้ถือพระองค์เองว่าเป็นพระบิดาหรือจะเสียพระเกียรติแต่ประการใด แสดงให้เห็นถึงความพร้อมที่จะรับผิดหรือความรับผิดชอบของพระเจ้าสุทนต์ อันเป็นลักษณะหนึ่งที่พึงประสงค์ในการใช้อำนาจหน้าที่ (10/64/484-814/193) 1.10.23) เนื้อหาที่เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงใช้เทวราชอำนาจของพระองค์ให้รัตนะทั้งหลายตกจากนภากาศลงสู่กรุงสี่ที่สูงประมาณเก้า เพื่อช่วยเหลือพระเวสสันดรในการบำเพ็ญทานบารมีต่อไป แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์แก่ผู้คนส่วนมากของท้าวสักกเทวราช ซึ่งเป็นตัวอย่างของการที่คนดีมีคุณธรรมได้รับอำนาจหน้าที่นั่นเอง ตรงกันข้ามกับคนพาลที่มีจะใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน(10/64/484-814/199)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเมืองและอำนาจ มีดังนี้

เกี่ยวกับการเมือง มีเนื้อหาหมายรวมถึงการกระทำที่ได้มาซึ่งอำนาจและใช้อำนาจเพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจขององค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/43) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฟฟเฟอร์ (Pfeffer) ที่ได้นิยามความหมายของการเมืองในองค์การไว้ว่าหมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกแสดงออกในการแสวงหาการสนับสนุน การใช้อำนาจ และการได้มาซึ่งทรัพยากร เพื่อให้ตนหรือกลุ่มได้รับตามที่ต้องการ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและไม่แน่นอนสูง¹⁷¹⁸

เกี่ยวกับการเมือง มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับอำนาจที่ไม่ได้มาจากสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ การให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจ และบุคคลหรือกลุ่มได้รับผลประโยชน์จากอำนาจนั้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/92) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มิดเดิลมิสท์ และฮิตท์ (Middlemist and Hitt) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การว่ามีลักษณะดังนี้คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับอำนาจ (power) ที่ไม่ใช่อำนาจอันชอบธรรม (legitimacy) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มาจากสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์การ 2) ด้วยเหตุดังกล่าวนี้จึงมีการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจ และ 3) เป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจได้รับผลประโยชน์จากการมีและการใช้อำนาจที่มีอยู่นั้น

เกี่ยวกับการเมือง มีประเภทของการเมืองที่ปรากฏอยู่หลายประเภท ยกตัวอย่างเช่นการเมืองแบบพึ่งพิงผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/73) การเมืองแบบพึ่งพาตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.36) (5/63/303-568/211) การเมืองแบบสามัญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/22) และการเมืองแบบมีส่วนร่วม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.40) (5/63/303-568/255) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น บวม (Baum) ที่ได้จำแนกการเมืองในองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเมืองแบบพึ่งพิงผู้อื่น 2) การเมืองแบบพึ่งพาตนเอง 3) การเมืองแบบสามัญ และ 4) การเมืองแบบมีส่วนร่วม ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเมือง การเกิดพฤติกรรมทางการเมืองมีสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/1) การแต่งตั้งโยกย้าย อาทิเช่น เนื้อหาที่

¹⁷¹⁸ J. Pfeffer, **Power in organization** (Marshfield, MA: Pitman,1981), 7.

1.7.2) (7/64/123-204/12) การจัดสรรทรัพยากร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.22) (5/63/303-568/141) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดาฟท์ (Daft) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเมืองในองค์กรนั้นมักจะเกิดขึ้นในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 2) การแต่งตั้งโยกย้าย และ 3) การจัดสรรทรัพยากร ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเมือง มีกลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมืองปรากฏอยู่มากกว่าหนึ่งวิธี ยกตัวอย่างเช่น การ โจมตีหรือตำหนิผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/22) การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร และการสร้างภาพพจน์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.29) (5/63/303-568/181) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/71) การประจบประแจง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/5) การจัดตั้งพันธมิตร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/1) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) และ การสร้างพันธมิตร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/73) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แอลเลนและคณะ (Allen, Madison, Porter, Renwick, and Mayes) ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการเมืองที่ผู้บริหารมักนำมาใช้ไว้ 8 กลยุทธ์ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) การ โจมตีหรือตำหนิผู้อื่น 2) การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร 3) การสร้างภาพพจน์การบริหารให้เกิดความประทับใจ 4) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน 5) การยกย่องบุคคลอื่นหรือการประจบประแจง 6) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง 7) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล และ 8) การสร้างพันธมิตร (การตอบแทนซึ่งกันและกัน)

เกี่ยวกับอำนาจ มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงความสามารถของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มใดๆ ที่ทำให้ผู้อื่นกระทำการใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ เพื่อให้เข้าเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.5) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดาห์ล (Dahl) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของอำนาจไว้ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้บุคคลอีกคนหนึ่ง กระทำการใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลคนนั้นต้องการโดยไม่คำนึงว่าบุคคลที่จะต้องกระทำการนั้นมีความต้องการที่จะทำหรือไม่¹⁷¹⁹

เกี่ยวกับอำนาจ หากจำแนกตามประเภทมีปรากฏอยู่มากกว่าหนึ่งประเภท ยกตัวอย่างเช่น อำนาจที่ได้รับการยอมรับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/43) อำนาจในการให้รางวัล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) อำนาจในการบังคับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/24) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/49) และอำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.7) (4/63/213-302/49) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฟรนช์ และ เรเวน (French and Raven) ที่ได้จำแนกอำนาจไว้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับการยอมรับ 2) อำนาจในการให้รางวัล 3) อำนาจในการบังคับ 4) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ และ 5) อำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจมีมากกว่าหนึ่งแหล่ง ยกตัวอย่างเช่น ทรัพยากร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/14) ทักษะความชำนาญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/49) องค์ความรู้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.20) (5/63/303-568/130) และอิทธิทธิตามกฎหมาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.6) (6/64/1-122/31) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจในองค์กรว่าประกอบด้วย ทรัพยากร ทักษะความชำนาญ องค์ความรู้ และอิทธิทธิตามกฎหมาย ดังกล่าวแล้ว

¹⁷¹⁹Robert A. Dahl, "The Concept of Power," *Behavioral Science* (1957): 202-203.

เกี่ยวกับอำนาจ มีการใช้อำนาจในแบบต่างๆ มากกว่าหนึ่งแบบ ยกตัวอย่างเช่น แบบใช้อำนาจบังคับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/48) แบบอรรถประโยชน์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/3) และแบบคุณธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.13) (6/64/1-122/69) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เอ็ทซิโอนี (Etzioni) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การที่ใช้อำนาจนั้นคือ แบบคนแปลกหน้า แบบที่คิดแต่ประโยชน์เท่านั้น และแบบที่มุ่งความผูกพัน และบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การนั้นจะขึ้นอยู่กับชนิดของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่ใช้องค์การ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่องค์การต่างๆ จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มตามเส้นทแยงมุมจากบนซ้ายมือไปหาล่างขวามือ ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ 1) องค์การแบบใช้อำนาจบังคับ 2) องค์การแบบอรรถประโยชน์ และ 3) องค์การแบบคุณธรรม ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ มีเนื้อหาหมายรวมถึงอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.35) (5/63/303-568/208) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คีฟท์ (Daft) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง พลังในการผลักดันให้มีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่เป็นเพียงที่อธิบายไว้ตามสายการบังคับบัญชาที่แสดงถึงกลไกของความสัมพันธ์และการรายงานผลการปฏิบัติงาน จันทรานี สวงนาม ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของบุคคล อำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ อำนาจชนิดนี้จัดว่าเป็นอำนาจภายนอก เป็นความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งแวดล้อมภายนอกตัวมนุษย์เป็นตัวควบคุม อำนาจหน้าที่มีรวมถึงการให้คำแนะนำ และการออกคำสั่งเพิ่มเติม เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ ผลดีของการใช้อำนาจหน้าที่ก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขยัน สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วทันใจ และเพื่อความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน ผลเสียของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ หากไม่มีความยุติธรรมและใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจหยุดพฤติกรรมที่ได้ชั่วขณะได้

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ มีลักษณะที่เกิดขึ้นตามกฎหมายเมื่อดำรงตำแหน่งซึ่งมีผลให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ นั้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/28) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เวเบอร์ (Webber) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า อำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายเมื่อดำรงตำแหน่งซึ่งมีผลให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ตามระบบราชการ กล่าวคือ เมื่ออยู่ในตำแหน่งใดก็มีอำนาจตามตำแหน่งนั้น เมื่อพ้นจากตำแหน่ง อำนาจนั้นก็หมดไป ได้แก่ อำนาจตามกฎหมายของข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ นักปกครอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ฯลฯ คีฟท์ (Daft) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญของอำนาจหน้าที่มี 3 ประการ ดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ห่อหุ้มตำแหน่งต่างๆ ขององค์การไว้ 2) อำนาจหน้าที่จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) อำนาจหน้าที่จะไหลตามสายบังคับบัญชาในแนวตั้งจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ มีการสร้างอำนาจ กล่าวคือ มีการใช้อำนาจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/28) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โฮลแลนเดอร์ และ ออฟเฟอร์แมน (Hollander and Offerman) ที่ได้อธิบายการสร้างอำนาจ (Empowerment) ไว้ว่าเป็นการใช้อำนาจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาในองค์การ ซึ่ง

วิธีการสร้างอำนาจนั้นจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระในการทำงานของตนเองได้มากขึ้น และช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น, สกอตต์และ เจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ที่พบว่าปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวังในการทำงานและเอาใจออกห่างองค์กร เนื่องจากองค์กรมีกฎระเบียบที่เข้มงวดยึดถือเคร่งครัดและมีการเปลี่ยนแปลงยาก ทำให้บุคลากรขาดความมั่นคง ขาดความก้าวหน้าในการทำงาน จากปัญหาต่างๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเกิดแนวคิดในการสร้างอำนาจขึ้นมา, และเออร์วิก (Urwick) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า หากไม่มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ องค์กรคงไม่สามารถจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสาเหตุของความล้มเหลวในองค์กรนั้นมาจาก ขาดความกล้าที่จะมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และขาดความรู้ในการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ มีการให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงาน ยกตัวอย่างเช่น การมอบหมายงานแก่ผู้เต็มใจรับคำแนะนำ การเลือกบุคคลที่มีความสามารถ อาทิเช่นเนื้อหาที่ 1.5.29) (5/63/303-568/181) สมด้วยทัศนะของ สโตนเนอร์ ฟรีแมน และกิลเบิร์ต (Stonner, Freeman and Gillbert) ที่ได้กล่าวถึงข้อจำกัดในการมอบหมายหน้าที่ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จของงาน ไว้ดังนี้ 1) บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ไม่เต็มใจรับ 2) มีการมอบหมายหน้าที่ที่ยากเกินความสามารถของผู้รับมอบหมาย 3) มีความไม่ปลอดภัยในการทำงาน 4) ผู้ที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ไม่เข้าใจมันงกับภาระงานที่ได้รับ 5) ผู้มอบหมายงานไม่เต็มใจหรือไม่ไว้วางใจผู้ได้รับมอบหมายงาน 6) ผู้ได้รับมอบหมายงานรู้สึกกลัวและสับสน ได้ถึงความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ข้อจำกัดเหล่านี้จะถูกกำจัดออกไปหากผู้บริหารปฏิบัติ ดังนี้ 1) ตัดสินใจโดยเลือกภาระงานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้ 2) ตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการมอบหมายงาน 3) เตรียมทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับภาระงานที่มอบหมาย 4) กำหนดภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้ชัดเจน 5) ควรเตรียมการสำหรับการยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือหากมีความจำเป็น และ 6) สร้างระบบสะท้อนกลับ และ วิลเลียมส์ (Williams) ที่ได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับการมอบหมายหน้าที่ ไว้ ดังนี้ 1) ควรไว้วางใจบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ว่าเขาสามารถทำงานนั้นได้เป็นอย่างดี 2) ควรหลีกเลี่ยงการค้นหาคำชมหรือดีเลิศทุกประการในผลงานของผู้ได้รับมอบหมาย 3) ควรให้การแนะนำงานที่เป็นประโยชน์อย่างจริงจังกับผู้ได้รับมอบหมาย 4) ควรที่ผู้มอบหมายหน้าที่จะต้องรับทราบถึงความสนใจอย่างแท้จริงของผู้รับมอบหมายงาน 5) ควรติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้มอบหมายไว้ 6) ควรกล่าวคำชื่นชม ยกย่องการทำงานของ ผู้ได้รับมอบหมาย 7) ไม่ควรร้องรอนถึงนาทีสุดท้ายในการมอบหมายหน้าที่ และ 8) ควรเตรียมทรัพยากรให้พร้อมเพื่อมอบให้กับผู้ได้รับมอบหมายอย่างไม่บกพร่อง

เกี่ยวกับความรับผิดชอบ มีปรากฏทั้งในความหมายของความรับผิดชอบ (responsibility) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/3) และความหมายของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability)” อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/51) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และทัศนีย์ วงศ์ชัย ที่ได้ให้ความหมายของแต่ละคำ ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น รวมถึงโรมเซ็ค และดูบนิค (Romzek and Dubnick) ที่ได้อธิบายไว้ว่า Accountability หมายถึง ความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายพฤติกรรมกระทำของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบในงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ

เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ความโปร่งใสไร้มารยา การปรับปรุงแก้ไขในทางที่ดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.22) (10/64/484-814/193) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น กุชอพสกี (Kuchapski) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า หลักการสำคัญของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability) นี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพราะไม่สามารถจะสร้างความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดได้ด้วยตัวเอง ได้แก่

1) การเปิดเผย 2) ความ โปร่งใส และ 3) การแก้ไขปรับปรุง ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบที่ดีทำให้เกิดประสิทธิผล เช่น การเข้าใจตนเอง งานที่หา และเพื่อนร่วมงาน การมุ่งให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติอย่างมีสติปัญญารอบคอบรอบรู้ การมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/24) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดรึคเกอร์ (Drucker) ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลไว้ถึง 7 ประการด้วยกันคือ 1) บริหารตนเอง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเองทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 2) มีทฤษฎีทางการบริหารที่มีลักษณะและสามารถใช้งานได้จริง 3) ใช้กระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ เป็นลำดับขั้นตอน และมององค์ประกอบเฉพาะเรื่องที่ต้องเน้นความสนใจเป็นพิเศษ 4) บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความคิดเห็นที่ว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน 5) ตัดสินใจที่เกี่ยวกับคนด้วยความระมัดระวัง ด้วยข้อมูลรอบคอบรอบด้านอย่างเหมาะสม 6) สร้างและการปฏิบัติตามแนวทางแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และ 7) พยายามเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถหาได้

เกี่ยวกับความรับผิดชอบ มีการให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.11) (6/64/1-122/61) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดรึคเกอร์ (Drucker) ที่แสดงทัศนะไว้ว่า หากอำนาจนั้นไม่ได้ถูกสร้างให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลกับความรับผิดชอบ อำนาจดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการปกครองที่เป็นเผด็จการ และหากปราศจากความรับผิดชอบ อำนาจก็มักจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานอยู่เสมอๆ

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเมืองและอำนาจ มีดังนี้

เกี่ยวกับการเมือง แม้สาเหตุของพฤติกรรมการเมืองนั้นอาจสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารในบางทัศนะก็ตาม แต่ถึงกระนั้นเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมืองอาจแตกต่างออกไปอีกลักษณะหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/5) เมื่อพิจารณาความดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมทางการเมืองในองค์การมาจาก 1) การแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เนื่องมาจากตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งว่างลงด้วยเหตุที่ ผู้บริหารเสียชีวิต (สิ้นอายุ) หรือหมดวาระการดำรงตำแหน่ง (สิ้นบุญ) การจัดสรรทรัพยากรอันเนื่องมาจาก มีผู้ต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรนั้นจึงเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมทางการเมืองขึ้น (สัตว์อื่นผู้มีอำนาจมากปรารถนาสถานที่นั้น) และพลังจากบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น บุคคลผู้ที่สูญเสียผลประโยชน์ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน หลีกเลี่ยงงาน หรือถูกปฏิบัติโดยปราศจากความชอบธรรม เป็นต้น (เดชแห่งศีลสมณพราหมณ์ผู้ตั้งอยู่ในธรรม)

เกี่ยวกับการเมือง เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมือง กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมืองไว้ 2 ประการ กล่าวคือ 1) กุศโลบาย อันหมายถึง

อุบายที่ประกอบด้วยธรรม เป็นธรรมวิธี และ 2) เล่ห์กลอุบาย อันหมายถึง อุบายที่ปราศจากธรรมในการวางแผน เป็นอธรรมวิธี ในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งเน้นกุศโลบายอันธรรมวิธีเป็นหลัก แต่ก็มีปรากฏอยู่บ้างที่ใช้ อธรรมวิธี เช่นการโกหกสร้างภาพพจน์ แต่ท้ายที่สุดก็จบลงด้วยธรรมวิธี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.40) (5/63/303-568/255) ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเมืองนั้นอาจใช้ทั้งสองวิธีไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน กล่าวคือ 1) กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม 2) กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจ ประเภทของอำนาจนั้นแม้องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับอำนาจสามารถอธิบายได้ แต่ก็เป็นส่วนไม่อาจครอบคลุมถึงเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับอำนาจได้ทั้งหมด เช่น พระโพธิสัตว์นั้นไม่เพียงแต่มีอำนาจที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารแล้วยังมีอำนาจอื่นๆ เช่น อำนาจที่มาจากการบำเพ็ญส่งสมอบรมบุญบารมี อำนาจที่มาจากกฏฐานะภาพที่เกิดขึ้นจากกัญญา เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/95) หรือท้าวสักกเทวราชที่ไม่เพียงแต่ทรงมีอำนาจที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารกล่าวคือ 1) ทรงมีตำแหน่งเป็นเทวราชคือราชาของเทพปกครองสวรรค์ชั้นดาวดึงส์และสวรรค์ชั้นต่ำลงมาจัดเป็นอำนาจที่ได้รับการยอมรับ 2) อำนาจที่จะให้รางวัลผู้กระทำคุณงามความดีมีการชมเชยเป็นต้น 3) อำนาจที่จะสั่งบังคับหรือลงโทษผู้กระทำผิดมีการขับออกจากเทวสภาเป็นต้น 4) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ ซึ่งท้าวสักกเทวราชนั้นมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ ในบรรดาชื่อเหล่านั้นมีชื่อหนึ่งคือ ท้าวสหสันยหรือท้าวสหสนตร หมายถึงเป็นมีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ สามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างฉับไว เมื่อเกิดปัญหาขึ้นมาเทพเจ้าเหล่าอื่นคิดเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขได้เพียงไม่กี่วิธีหรือไม่ก็ขี้แต่ท้าวสักกเทวราชทรงคิดได้ถึงพันวิธีหรือพันนัยเปรียบเช่นกับมีตาถึงพันตา และ 5) อำนาจจากการอ้างอิงซึ่งทรงมีบุคลิกลักษณะเป็นที่เคารพรักของเหล่าทวยเทพ ทรงมีรัศมีเปล่งออกจากพระวรกายที่รุ่งเรืองกว่าเหล่าทวยเทพเป็นต้น แล้วยังทรงมีอำนาจอื่นๆ เช่น ประการแรก : ในส่วนภายในทรงมีอำนาจบารมีซึ่งเกิดจากบุญญฤทธิ์ที่พระองค์ได้สั่งสมอบรมบุญมีทานเป็นต้น และรักษารธรรมที่เรียกว่าวัตรบท 7 ประการ ได้แก่ 1) เลี้ยงดูบิดามารดา 2) อ่อนน้อมต่อผู้มีคุณสูงกว่าตน 3) เว้นจากคำขยาบแต่กล่าวถ้อยคำไพเราะ 4) เว้นจากคำพูดส่อเสียดแต่กล่าวถ้อยคำที่สมานสามัคคี 5) เว้นจากคำเท็จกล่าวแต่คำจริง 6) ละความตระหนี่แต่ยินดีในการให้ และ 7) ไม่เป็นผู้มักโกรธ ให้บริบูรณ์ หรือทรงมีอำนาจจากความเป็นเทพคือเทพฤทธิ์ เช่น มีทิพยจักขุ หรือการประทานพรให้สำเร็จ เป็นต้น ประการที่ 2 : ในส่วนภายนอกทรงมีอำนาจที่ได้จากการทรัพยากรที่เป็นบุคคล เช่น มีอัครมหาเสีผู้งามเลิศ 4 พระองค์ กล่าวคือ 1) พระนางสุธรรมมา 2) พระนางสุนันทา 3) พระนางสุจิตรา และ 4) พระนางสุชาดา มีท้าวจตุรุมหาราชกล่าวคือ 1) ท้าวจรตฐุ รักษาโลกด้านทิศตะวันออก ทำหน้าที่ปกครองคนธรรพ์ 2) ท้าววิรุฬหก รักษาโลกด้านทิศใต้ทำหน้าที่ปกครองกุมภกันท์ 3) ท้าววิรูปักษ์ รักษาโลกด้านทิศตะวันตกทำหน้าที่ปกครองพญานาค และ 4) ท้าวเวรุ หรือ ท้าวเวสวัณ หรือว่า ท้าวเวสสุวรรณ รักษาโลกด้านทิศเหนือทำหน้าที่ปกครองยักษ์ เป็นเทวอุปราชทั้ง 4 ทิศ มีเอราวัณเทพบุตรเนรมิตองค์เป็นช้างเมื่อจะทรงช้างเป็นราชพาหนะ มีมาตลีเทพบุตรเป็นสารถิเมื่อจะทรงราชรถทิพย์เป็นราชพาหนะ มีวิษณุกรรมเทพบุตรเป็นนายช่างวิศวกรเมื่อจะทรงประสงคจะสร้างสิ่งใดๆ มีปัญจสิขเทพบุตรผู้เป็นใหญ่ในหมู่คนธรรพ์เป็นผู้ถวายงานด้านดนตรี เป็นต้น และอำนาจที่ได้จากการทรัพยากรที่เป็นวัตถุที่เกิดจากการสั่งสมอบรมบุญบารมีมาแต่เดิม เช่น มีปราสาทเวษยันต์ที่งามวิจิตรกว่าเหล่าทวยเทพเป็นที่ประทับ มีเทวสภาชื่อสุธรรมมาเป็นทีสโมสร มีเทวอุทยาน 4 แห่ง กล่าวคือ 1) นันทวนอุทยานหรือนันทวัน (สวนที่รื่นรมย์) 2) สรุสกันวัน หรือ ปารุสกันวัน (ป่าลั่นจี่) 3) จิตรลดาวัน (ป่ามีเถาวัลย์หลากสีสวยงาม) 4) สักกวันหรือมิสกันวัน (ป่าไม้ระคน)เป็นที่ประพาสพักผ่อน มีสระน้ำจำนวน

หลายสระ เช่น สระนันทาโบทกรรม ภัทราโบทกรรม จิตรโบทกรรม และธรรมาโบทกรรม เป็นต้น มีบัณฑิตกัมพลศิลาอาสน์เป็นที่วินิจฉัยปริกษาธรรม มีต้นไม้ทิพย์ชื่อว่าปาริฉัตรแผ่กิ่งก้านสาขาออกดอกส่งกลิ่นหอมอบอวลทั่วทั้งเทพนคร หรือมีอาวุธที่ทรงอำนาจมากเช่นวชิราวุธ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.9) (1/63/1-74/79) สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับอำนาจของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฟรนช์ และ เรเวน (French and Raven) ที่ได้จำแนกอำนาจไว้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับการยอมรับ 2) อำนาจในการให้รางวัล 3) อำนาจในการบังคับ 4) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ และ 5) อำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ และแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่ได้แบ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) อำนาจตามประเพณี และ 3) อำนาจบารมีดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจ สาเหตุที่มาของอำนาจนั้นแม้องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับอำนาจสามารถอธิบายได้แต่ก็เป็นบางส่วนไม่อาจครอบคลุมถึงเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับอำนาจได้ทั้งหมด เช่น พระโฑธิต์วันนั้นไม่เพียงแต่มีอำนาจที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารแล้วยังมีอำนาจอื่นๆ เช่น อำนาจที่มาจาก การบำเพ็ญสังฆมอภรมบุญบารมี อำนาจที่มาจากฤทธาณาภาพที่เกิดขึ้นจากอภิญญา เป็นต้น ทั้งยังมีเนื้อหาที่แตกต่างออกไป ซึ่งมีนัยเช่นเดียวกันกับประเภทของอำนาจดังกล่าวไว้แล้วนั้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/22) สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับอำนาจของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มอร์แกน (Morgan) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 14 ประการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับของอำนาจแม้จะกล่าวถึงอำนาจต่างๆ สอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารก็ตาม แต่ถึงกระนั้นก็ได้มุ่งถึงอำนาจที่แท้จริงที่ไม่มีกำหนดอายุหรือมีอายุเวลายืนยาวกว่าอำนาจทุกประเภทที่คิดตามไปได้ทุกสถานที่แม้ในภพภูมิหน้า ทั้งไม่จำกัดเวลาที่จะให้ผล และมีอำนาจในการให้ผลที่ยุติธรรม นั่นก็คือ อำนาจที่เกิดจากการสั่งสมอภรมบุญกุศลบารมี มีทานบารมี เป็นต้น หรืออำนาจที่เกิดจากการก่อกุศลกรรมทำความชั่วที่เรียกว่าบาปนั่นเอง เพราะอำนาจต่างๆ ตามองค์ความรู้การบริหารนั้นต่างก็มีวันกำหนดหมดอายุหรือมีอายุเวลาที่จำกัดทุกประเภท และไม่ว่าจะมีอำนาจในการให้ผลที่ยุติธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.7) (4/63/213-302/49) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ราเกินส์ และ อีริค (Ragins and Eric) ได้กล่าวถึงลักษณะของอำนาจไว้ 9 ประการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะมุ่งให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่คู่กับศีลธรรม ดังคำว่า “วิชาคู้ระณะ-ธรรมะคู้กับวินัย” ซึ่งแสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะของพระโฑธิต์วันในชาดกนั้นๆ เพราะฉะนั้นผู้ใช้อำนาจหน้าที่จึงต้องเป็นบัณฑิตชน ไม่ควรให้พาลชนมาเกี่ยวข้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.13) (6/64/1-122/69), เนื้อหาที่ 1.6.15) (6/64/1-122/89) ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะมุ่งให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่คู่กับความรับผิดชอบ ซึ่งก็ไม่แน่ว่าอำนาจหน้าที่ที่ได้รับนั้นจะถูกต้องตามทำนองคลองธรรมเสมอไป สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดรึคเกอร์ (Drucker) ที่กล่าวไว้ว่า หากอำนาจนั้นไม่ได้ถูกสร้างขึ้นให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลกับความรับผิดชอบ อำนาจดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการปกครองที่เป็นเผด็จการ และหากปราศจากความรับผิดชอบ อำนาจก็มักจะก่อให้เกิดผลเสียเสียต่อการดำเนินงานอยู่เสมอ

เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้นไม่เพียงจะสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารที่กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในด้านกิจการงานต่างๆ เท่านั้น แต่ยังมีขอบเขตที่ครอบคลุมถึงอำนาจหน้าที่ทางศีลธรรมที่มีต่อบุคคลรอบข้างที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วยซึ่งมีอยู่ 6 จำพวก คือ พ่อแม่ ครูอาจารย์ บุตรธิดาภรรยา ญาติมิตร บริวาร และสมณะพราหมณ์ผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ซึ่งพระพุทธศาสนาเรียกว่า ทิศ 6 อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/17), เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/31), เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/13), เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/3), เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/29), เนื้อหาที่ 1.5.20) (5/63/303-568/130) และ เนื้อหาที่ 1.10.16) (10/64/484-814/104) ซึ่งองค์ความรู้การบริหารนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะในด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว

2.3 วัฒนธรรมองค์กร

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่

1.1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งปรารถนาที่จะได้พระโอรสก็ทรงสมาทานรักษายุ โบสถศีลในวันเดือนเพ็ญ เปลื้องเครื่องประดับบรรทมเหนือพระชี่กุน้อย ทรงอาวัชนาการถึงศีลแล้วตั้งสัจจริยาให้ได้พระโอรส แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อสำหรับผู้มีศีลาจารวัตรเมื่อปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะทำศีลของตนให้บริบูรณ์ (1/63/1-74/9) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชตรัสถามถึงความรู้สึกของเหล่าอมตย์ที่มีต่อการประสูติของพระราชกุมาร พวกอมตย์จึงก็ได้ทูลให้ทรงทราบถึงความยินดีของพวกตนที่ได้รับทายาทมาสืบสันตติวงศ์ แสดงให้เห็นถึงทำเนียบปฏิบัติในการสืบทอดราชสมบัติที่กระทำโดยการสืบทางสายโลหิต (1/63/1-74/17) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชครั้งพระโอรสประสูติแล้วก็ได้เชิญพราหมณ์มาทำนายลักษณะของพระโอรสเพื่อจะรับทราบเหตุการณ์ในอนาคต และทรงทำการขนานพระนามพระโอรส แสดงถึงวัฒนธรรมความเชื่อราชประเพณีที่ปฏิบัติต่อพระโอรส (1/63/1-74/23) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชครั้งถูกคณะพราหมณ์เทีจทูลถึงการที่พระเตมิยกุมารเป็นคนกาลกรรณิ และจะทำให้มีอันตราย 3 อย่าง จึงตรัสสั่งให้นายสุนันทสารถินำไปประหารชีวิตโดยให้ยกขึ้นรถอวมงคลเทียมด้วยม้าอวมงคลออกไปทางประตูทิศตะวันตกพาไปยังป่าช้าฝิบุดหลุมสี่เหลี่ยมแล้วยกพระเตมิยกุมารใส่ในหลุมทาบด้วยจอบที่ศีรษะให้สิ้นพระชนม์ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อในสิ่งที่พึงปฏิบัติกับคนกาลกรรณิ เรื่องทิส และการปลงพระชนม์กษัตริย์โดยไม่ให้พระโลหิตไหลหยดลงบนพื้นดิน เป็นต้น (1/63/1-74/50) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเตมิยกุมารได้อธิบายให้นายสุนันทสารถิได้รับทราบถึงทำเนียบปฏิบัติของการบวชว่า คนที่บวชต้องเป็นผู้ไม่มีหนี้ ดังนั้นควรที่จะเปลื้องหนี้ออกจากตัวเองก่อนโดยการนำธมมาและเครื่องประดับไปคืนแก่พระราชแล้วจึงกลับมabung (1/63/1-74/71) 1.1.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายนับตั้งแต่พระเจ้ากาลิกราชเป็นต้นไปได้พากันออกบวชตามพระเตมิยราชฤาษีเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดสมาคมใหญ่ของเหล่าบรรพชิตที่มุ่งบำเพ็ญสมณธรรม ยังฉานอกัญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นด้วยกันทุกคน อยู่ร่วมกันด้วยธรรมอย่างสงบสุข แม้เหล่าสัตว์ทั้งหลายจนกระทั่งสิ่งแวดล้อมก็พลอยได้รับอานิสงส์ ทรัพย์สิ่งของที่ถูกสมมติกันว่ามีค่ากลับไร้ค่า วางอยู่ในสถานที่นั้นๆ ก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมคือธรรมที่เจริญสมกับชื่ออย่างแท้จริง ซึ่งอาจเรียกว่าวัฒนธรรมธรรมนิยม ไม่ใช่วัตถุนิยมหรือบริโภคนิยม (1/63/1-74/103)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระอริฏฐชนกครั้งพระเจ้ามหาชนกสวรรคตแล้วก็ทรงได้รับราชาภิเษกเป็นพระราชปภครองกรุงมิลิตต่อไป แสดงให้เห็นถึงว่าทำเนียบปฏิบัติการสืบทอดราชสมบัติกระทำโดยการสืบทางสายโลหิตซึ่งเป็นพระ

ราชประเพณี (2/63/75-154/1) 1.2.2) เนื้อหาที่อุทฺทงพรหมณ์มหาศาลผู้เป็นอาจารย์ศึกษาปาโมกข์ได้พบพระอัครมเหสีของพระเจ้าอริยราชชนกที่ลี้ภัยทางการเมืองมาแล้วได้ถวายความช่วยเหลือให้อยู่ในความอุปถัมภ์ของตนเอง โดยตั้งพระนางนั้นไว้ในฐานะน้องสาวและบอกเหล่าศิษย์และคนในครอบครัวว่าได้รับทราบและให้ปฏิบัติต่อพระนางอย่างสมควร แสดงให้เห็นว่าในนครกาลจัมปาขณะนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับระบบเครือญาติมาก อยู่กันเป็นครอบครัวใหญ่ ซึ่งหากใครเป็นญาติก็อาจได้รับการดูแลคุ้มครองหรือสิทธิพิเศษมากกว่าฐานะอื่น เป็นค่านิยมที่ถือปฏิบัติกันมา (2/63/75-154/18) 1.2.3) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ในเมืองมิลิตาครั้นทำวิธีการต่างๆ แล้วไม่สามารถหาผู้มาดำรงตำแหน่งพระราชินีได้จึงมีมติให้ทำตามราชประเพณีคือการปล่อยมุสสรต หากว่ามุสสรตไปจอดข้างหน้าบุคคลใดบุคคลนั้นก็ได้รับการราชาภิเษกปกครองกรุงมิลิตาต่อไป (2/63/75-154/40) 1.2.4) เนื้อหาที่ปุโรหิตผู้มากับคณะผู้ติดตามมุสสรตได้ตรวจดูและทำนายลักษณะของพระมหากษัตริย์ให้คนทั้งหลายได้ทราบโดยทั่วกันว่าพระมหากษัตริย์นั้นมีลักษณะที่สมบูรณ์ถูกต้องตามตำรากล่าวไว้ ไม่จำเพาะแต่จะปกครองกรุงมิลิตาเท่านั้น แม้จะปกครองราชสมบัติในมหาทวีปทั้งสี่ก็สามารถปกครองได้ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อเกี่ยวกับการทำนายหรือพยากรณ์ลักษณะผู้ที่ป็นรัชทายาทหรือผู้ที่จะดำรงตำแหน่งพระราชินีพระองค์ต่อไปเพื่อคาดการณ์ว่าบุคคลนี้จะเป็นอย่างไรในอนาคต (2/63/75-154/42) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงประทับบนคอช้างมงคลเสด็จประพาสยังพระราชอุทยานอัมพวันได้ทรงทอดพระเนตรเห็นผลมะม่วงสุกสีสวยที่อยู่บนต้น ใกล้ทางเข้าพระราชอุทยานแล้วปรารถนาที่จะเสวยจึงได้ทรงเค็ดมาผลหนึ่งเสวยแล้วก็เสด็จเข้าพระราชอุทยานไปด้วยทรงดำริว่าครั้นกลับมาจักเสวยอีก ฝ่ายพวกข้าราชการผู้ติดตามปรารถนาจะกินมะม่วงมานานแต่ไม่ได้โอกาส เพราะมีทำเนียบปฏิบัติว่า หากว่าพระราชายังไม่ได้เสวยใครๆ อื่นก็ไม่มีสิทธิ์ที่จะกินแม้ผลหนึ่ง ครั้นเห็นว่าพระราชเสวยแล้วก็พากันรุมแย่งกันเก็บผลมะม่วงบนต้นนั้นจนทำให้กิ่งก้านใบหักกระจัดกระจายร่วงลงลงมา (2/63/75-154/58) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทอดพระเนตรเห็นก่อนเนื้อที่ไม่มีเจ้าของตกอยู่ระหว่างทางจึงทรงหยิบเอาเนื้อก้อนนั้น บัดฝุ่นแล้วใส่ลงไปในบาตรเสด็จไปยังที่มือน้ำดื่มทรงพิจารณาแล้วก็เสวยเนื้อนั้น ฝ่ายพระนางสิวลีไม่ทรงเข้าพระหฤทัยในพฤติกรรมดังนั้นจึงได้ทรงตำหนิพระมหากษัตริย์ว่าเสวยเนื้ออันเป็นเดนสุนัขนำเกลียดเปื้อนฝุ่น พระมหากษัตริย์จึงได้อธิบายถึงความสะอาดของอาหาร โดยนับเป็นต้นว่า อาหารที่สะอาดคืออาหารที่กินหรือสัตว์ไม่หวงเหินแล้วหรือสละแล้วไม่ใช่ใช้ราชอำนาจขู่บังคับเรียกเก็บมาหรือไปทำร้ายชีวิตผู้อื่นแล้วได้มาซึ่งนับว่าไม่สะอาด เพราะการบริโภคนิเวศที่คนอื่นไม่หวงเหินหรือสละแล้วนี่ถือเป็นกรรมของนักปราชญ์ เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของบรรพชิต (2/63/75-154/93) 1.2.7) เนื้อหาที่พระนางสิวลีทรงได้อภิเษกพระโอรสให้เป็นพระราชินีดำรงตำแหน่งสืบต่อจากพระมหากษัตริย์ผู้เป็นพระบิดา ณ พระราชอุทยานอัมพวัน ส่วนพระนางก็ทรงผนวชอยู่ ณ พระราชอุทยานอัมพวันนั้น แสดงให้เห็นถึงทำเนียบปฏิบัติที่สืบทอดราชสมบัติกระทำโดยการสืบทางสายโลหิต ซึ่งเป็นพระราชประเพณี (2/63/75-154/100)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่หมู่บ้านของทูลลุมารและปาริกกุมารีทั้งสองนั้นทำอาชีพเป็นนายพรานออกป่าล่าสัตว์ตัดชีวิตผู้อื่นนำเนื้อมาบริโภคนและขายเลี้ยงชีพ นับเป็นค่านิยมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่บรรพชนกระทำมาตามลำดับ แต่ทูลลุมารและปาริกกุมารีทั้งสองนั้นเป็นสัตว์ผู้บริสุทธ์เพราะจุดมาจากพรหมโลกพิจารณาเห็นว่าการกระทำเช่นนี้ก่อให้เกิดบาปอกุศลเป็นวัฒนธรรมเทียมที่เป็นธรรมชาติจึงไม่ปรารถนาจะเป็นนายพรานจึงได้พร้อมใจกันออกบวชบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าบริโภคนแต่ผลหมากรากไม้ไม่เบียดเบียนผู้อื่น แม้สัตว์ทั้งหลายที่อยู่ในป่าก็พลอย

ได้รับอานิสงศ์ต่างมีเมตตาจิตไม่เบียดกันและกันไปด้วย จึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่อาจเรียกได้ว่าวัฒนธรรมแท้หรือวัฒนธรรมชนรณิยขึ้น (3/63/155-213/4) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลเกล้าฯ และปรีการดาบสินีได้แจ้งแก่ท้าวสักรทวาราชผู้ประสงศ์จะให้ท่านทั้งสองมีบุตรถึงทำเนียบข้อวัตรปฏิบัติของบรรพชิตที่เว้นจากการเสพโลกธรรม กล่าวคือการกระทำของผู้ครองเรือน ท้าวสักรทวาราชจึงได้ตรัสชี้แจงถึงวิธีการที่จะให้ปรีการดาบสินีมีบุตรโดยไม่ต้องเสพโลกธรรมให้ทราบ (3/63/155-213/21)

1.4) เนื้อหาของนิมิตราชคคในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลทวาราชครั้นเห็นพระเกษากนอกแล้วก็ทรงสละราชสมบัติให้แก่พระโอรสเสด็จออกผนวชเป็นฤทธิบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่า และกล่าวสอนให้พระโอรสของพระองค์นั้นปฏิบัติเช่นเดียวกันด้วย จึงเป็นผลให้พระราชชาติสืบวงศ์ต่อๆ มาจำนวนถึง 83,998 พระองค์ ยึดถือเป็นทำเนียบปฏิบัติเรื่อยมา (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์ได้ตรวจดูและทำนายลักษณะของพระเนมิราชกุมาร แล้วกราบทูลให้พระเจ้ากรุงมิลินได้ทรงทราบ ว่า พระราชกุมารนี้เป็นผู้เกิดมาเพื่อจะสืบต่อพระวงศ์ ต่อแต่พระราชกุมารนี้ไปเบื้องหน้าจักไม่มีผู้ใดแล้ว และทำพิธีชานพระนามว่า เนมิ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อที่ปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ที่ป็นรัชทายาทหรือผู้ที่จะดำรงตำแหน่งพระราชพระองค์ต่อไป เพื่อคาดการณ์ว่าบุคคลนี้จะเป็นอย่างไรในอนาคต (2/63/75-154/14) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้นได้ครองราชย์แล้วก็โปรดให้สร้างโรงทานไว้ที่ 4 ประตุมือง และกลางพระนครอีกหนึ่งโรง รวมเป็น 5 โรง พระราชทานทรัพย์ที่โรงทานโรงละ 100,000 กหาปณะ รวมวันละ 500,000 กหาปณะ ทรงรักษาศีล 5 อยู่เป็นนิจ สมาทานศีล 8 ทุกกึ่งเดือน ชักชวนให้มหาชนทำบุญมีทานเป็นต้น ทรงแสดงธรรมสอนประชาชนให้ทราบทางสวรรค์ คุณงามให้กลัวต่ออนรก ประชาชนทั้งหลายได้ทำตามพระโอวาทกันถ้วนหน้าครั้นตายไปแล้วก็พากันไปเกิดบนสวรรค์อย่างมากมาย ไม่มีใครไปเกิดในนรก นรกจึงเป็นคูว่างเปล่า แสดงให้เห็นถึงการที่ชาวกรุงมิลินมีวัฒนธรรมชนรณิยจึงทำให้ได้รับสุขทั้งโลกนี้และโลกหน้า (ปัจจุบันและอนาคต/บุคคลตนเองและบุคคลทายาท) (2/63/75-154/17) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักรทวาราชทรงได้แสดงให้พระเจ้าเนมิราชทรงทราบว่า ในอดีตพระราชและพราหมณ์ทั้งหลายที่มุ่งหวังจะไปสู่สุคติภพนั้น สำหรับผู้ครองเรือนมีวัฒนธรรมการทำบุญด้วยการบูชาขันธ์ แต่การบูชาขันธ์นั้นมื่อานิสงศ์น้อย ส่วนผู้ที่เบื้อหน้าชลาภยามแล้วก็จะมิวัฒนธรรมการทำบุญด้วยการสละเหย้าเรือนแล้วบำเพ็ญพรตรักษาพรหมจรรย์จะได้รับอานิสงศ์มากกว่าหลายเท่า (2/63/75-154/25) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักรทวาราชทรงได้นำเรื่องในอดีตมาเล่าให้พระเจ้าเนมิราชทรงสดับว่า ในอดีตมีปุโรหิตคนหนึ่งของพระเจ้ากรุงพาราณสีได้ฟังคุณวิเศษของเหล่าพระดาบสที่อาศัยอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาจากพระดาบสรูปหนึ่งเข้ามาบิณฑบาตในเมืองจึงเกิดความเลื่อมใสใครจะออกบวชบำเพ็ญสมณธรรมด้วย แต่ถูกพระดาบสรูปนั้นคัดค้านไว้เพราะเหตุที่ว่าเหล่าดาบสมีทำเนียบปฏิบัติกันอยู่ว่าจะไม่บวชให้แก่ข้าราชการ แต่ถ้าหากตั้งใจจะบวชจริงต้องไปขออนุญาตจากพระเจ้ากรุงพาราณสีลาออกจากราชการก่อนจึงบวชได้ ปุโรหิตเมื่อได้รับทราบดังนั้นจึงเข้าไปเฝ้าพระเจ้ากรุงพาราณสีเพื่อขออนุญาต ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีก็ทรงอนุญาตและขอร้องให้มาโปรดพระองค์ด้วยหากบรรลุผลที่มุ่งหวังแล้ว (2/63/75-154/27)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาคคในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา ได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่โรงฆ่าสัตว์ในกรุงมิลินั้นหยุดทำงานไม่ฆ่าสัตว์ในวันอุโบสถ (วันแรมหรือขึ้น 8 คำ 14 คำ หรือ 15 คำ) ดังนั้นราชบุรุษผู้รับพระราชโองการให้ซื้อเนื้อราคากำลังมาสกมาให้กึ่งกำกนจึงไม่สามารถจะหาซื้อเนื้อได้ ครั้นคิดแล้วก็ได้เจาะเหรียญกึ่งมาสกนั้นเอาด้ายร้อยผูกเป็นเครื่องประดับที่คอมัน (5/63/303-568/60) 1.5.2) เนื้อหา

ที่สำนักเรียนของอาจารย์ทิศาปาโมกข์นั้นมีทำเนียบปฏิบัติคือว่า ถ้าธิดาในตระกูลเจริญวัยเป็นสาวแล้วต้องยกให้แก่ศิษย์ผู้ใหญ่ ปิงคุตตรมาณพมาเข้าศึกษาเล่าเรียนและจบหลักสูตรในช่วงที่ธิดาของอาจารย์ทิศาปาโมกข์เจริญวัยเป็นสาวพอดี ดังนั้นอาจารย์ทิศาปาโมกข์จึงได้ยกธิดาให้เป็นภรรยาแม้จะไม่มีความปลอดภัยก็ตาม (5/63/303-568/63) 1.5.3) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีได้พิจารณาเห็นว่าพระมโหสถอายุ 16 ปีแล้วควรที่จะมีครอบครัวจึงได้ปรึกษาพระเจ้าวิเทโหราชในเรื่องดังกล่าว พระเจ้าวิเทโหราชก็ทรงเห็นสมควรด้วย เมื่อพระนางมาแจ้งให้พระมโหสถทราบ พระมโหสถก็รับทำอวาหมงคลแต่ขอแสวงหานางกุมาริกาเอง พระนางก็ทรงอนุญาต เนื้อหาที่แสดงให้เห็นว่า กรุงมิลินั้นเมื่อมีนางมงคลสมรสจะทำพิธีกรรมแบบอวาหมงคลคือการที่ฝ่ายหญิงต้องไปแต่งงานอยู่กับที่บ้านฝ่ายชาย กล่าวต่อถึงพระมโหสถนั้นครั้งได้รับอนุญาตแล้วก็ออกแสวงหานางกุมาริกา และได้พบกับนางอมรากุมาริกา ครั้นพบแล้วต่างก็ทดสอบปัญญาของกันและกันจนเป็นที่พอใจ พระมโหสถจึงได้ไปยังเรือนของนางอมราโดยบอกว่าคนเป็นช่างชุนเสื้อผ้าและทำการรับจ้างชุนเสื้อผ้าในบ้านของนางอมราและในหมู่บ้านบริเวณนั้น ได้ทรัพย์มาถึงหนึ่งพันกหาปณะแล้วพักอยู่ที่บ้านนางอมราทำการทดสอบนางอมราอีก 2-3 วัน จนเป็นที่แน่ใจแล้วก็มอบเสื้อผ้าที่ตนเตรียมมาให้นางอมราสวมใส่และมอบทรัพย์ที่ตนเตรียมมาหนึ่งพันกหาปณะที่รับจ้างได้มาอีกหนึ่งพันแก่บิดามารดาของนางอมราแล้วพาไปยังเรือนของตน ซึ่งทำเนียบปฏิบัติในระหว่างที่พระมโหสถพักอยู่ที่บ้านนางอมรานี้คือเมื่อถึงเวลารับประทานอาหารนางอมราก็จะให้บิดามารดาและพระมโหสถรับประทานก่อนแล้วตนเองจึงรับประทานภายหลัง และเวลาเข้านอนนั้นนางอมราก็จะล้างเท้าให้บิดามารดาและมโหสถก่อนที่จะล้างเท้าตนเองแล้วเข้านอน (5/63/303-568/85) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทโหราชครั้งถูกเทวดาถามปัญหาพาลางข่มขู่ว่าหากศรีศตอบไม่ได้จะปลงพระชนม์ให้สิ้น ทรงกลัวต่อมรณภัยจึงตรัสให้เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะเป็นต้นเข้าเฝ้า แต่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่นั้นถูกนางอมราซ่อนแผนหลอกให้ตกในหลุมคูแล้วให้จับโกนผมจนศีรษะโล้น ครั้นออกจากบ้านแล้วถูกชาวกรุงมิลินมองดูก็เกิดความละอายจึงไม่กล้ามาเฝ้า พระเจ้าวิเทโหราชจึงตรัสสั่งให้ส่งนาฬิกาพิณ ผืนผ้าทำรูปดอกชบาไปพระราชทาน แล้วให้อานาฬิกปัญนั้นๆ สวมศีรษะมาเฝ้า เหล่าบัณฑิตจึงได้กระทำตามนั้น เป็นเหตุให้เกิดการนำอานาฬิกปัญมาสวมศีรษะตั้งแต่ครั้งนั้นเป็นต้นมาจนถึงบัดนี้ (5/63/303-568/100) 1.5.5) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วฤๅได้วางแผนเพื่อจะยึดประเทศในชมพูทวีปทั้งหมดแล้วทูลเสนอต่อพระเจ้าจูณิพรมหัตต์ ฝ่ายพระเจ้าจูณิพรมหัตต์ก็ทรงเห็นพ้องด้วยจึงทรงดำเนินการตามแผนนั้น ครั้นแผนการดังกล่าวสำเร็จสมพระประสงค์แล้วก็จัดให้มีการคัมชยบาน ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมที่เมื่อทำกิจการใดๆ สำเร็จลงแล้วก็จะมีการเฉลิมฉลองชัยชนะหรือความสำเร็จนั้นๆ เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจผู้ประกอบกิจนั้นๆ (5/63/303-568/138) 1.5.6) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วฤๅได้ทูลเสนอแผนยุทธเพื่อยึดเอากรุงมิลินแก่พระเจ้าจูณิพรมหัตต์ กล่าวคือฝ่ายพระเจ้าจูณิพรมหัตต์จะจัดให้พระมโหสถและพราหมณ์แก้วฤๅได้พบกับในที่ประชุมชนเห็นได้ถนัด แล้วให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชุมชนว่าคนที่แพ้จะแสดงอาการไหวต่อผู้ชนะ ซึ่งพระมโหสถเป็นผู้หนุ่มส่วนพราหมณ์แก้วฤๅเป็นผู้แก่ ครั้นทั้งสองมาพบกันพระมโหสถจะต้องไหวพราหมณ์แก้วฤๅตามทำเนียบที่ผู้หนุ่มต้องไหวผู้แก่ เมื่อประชุมชนไม่รู้เท่าทันถึงการสร้างภาพดังกล่าวเห็นแล้วก็จะเข้าใจผิดแล้วว่าพระมโหสถแพ้ก็จะสามารถยึดเอากรุงมิลินได้โดยง่าย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำเอาวัฒนธรรมทำเนียบปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ แต่พระมโหสถมีสติปัญญารู้เท่าทันจึงมิได้หลงกลอุบายดังกล่าว (5/63/303-568/174) 1.5.7) เนื้อหาที่นางนกลศิกาครั้งถูกนกแก้วกล่าวเกี่ยวกับได้ยกเรื่องวัฒนธรรมความเชื่อเรื่องชนชั้นวรรณะมากล่าวแก่เป็นทำนองว่า ตนเองกับนกแก้วนั้นต่างชาติพันธุ์วรรณะมีอาจจะอยู่เรียงเคียงรักกันได้ แต่นกแก้วก็ยกเรื่องราวในอดีตของ

พระเจ้าชัมพาวดีมากกล่าวแก่จันทำให้นางนกลสาธิตใจอ่อนและล้วงความลับนำไปแจ้งแก่พระมโหสถได้สำเร็จ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อของประชาชนนครอุตรปัญญาละสมัยนั้น ไม่นิยมแต่งงานข้ามวรรณะ (5/63/303-568/203) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลให้พระเจ้าวิเทหราชทรงปฏิบัติต่อพระนางันทาทาเทวี ในฐานะพระสัสสุ ทรงปฏิบัติต่อพระปัญญาจันทรราชกุมาร ในฐานะพระเชษฐภคินี ทรงปฏิบัติต่อพระนางปัญญาจันที ในฐานะพระอัครมเหสี ตามทำเนียบราชประเพณีที่ปฏิบัติมาอย่าได้ทรงบกพร่อง (5/63/303-568/229) 1.5.9) เนื้อหาที่พระจตุนิราชกุมารเป็นพระโอรสของพระราชาธิบดีมโหสถประเทศจึงไม่ยอมเข้าไปภายใต้อำนาจของ พระราชาปัจฉิมประเทศ แสดงให้เห็นถึงค่านิยมของพระราชาเมืองหลวงที่ต่อพระราชาเมืองประเทศราชหรือ เมืองขึ้นว่าทรงมีพระเกียรติที่เหนือกว่า และเป็นสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันมาเพราะว่าเมืองประเทศราชหรือเมืองขึ้นต้อง นอบน้อมส่งเครื่องบรรณาการต่อเมืองหลวงที่ปกครองตนอยู่ (5/63/303-568/271) 1.5.10) เนื้อหาที่พระนางจันทา เทวีได้แจ้งให้พระดิฉิมมนตรีราชกุมารได้ทราบว่ายังมีพระเชษฐาคือพระจตุนิราชกุมารประทับลี้ภัยทางการเมือง อยู่ที่มีท้าวธวัชและให้นำพระเชษฐานั้นมาดำรงตำแหน่งสืบทอดราชสมบัติ พระดิฉิมมนตรีราชกุมารจึงได้ทรง กระทำดังนั้น แสดงให้เห็นถึงทำเนียบปฏิบัติวัฒนธรรมการสืบทอดราชสมบัติว่าต้องเรียงจากพระเชษฐาไปสู่พระ กนิษฐาตามลำดับ (5/63/303-568/275)

1.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พวกอมตย์ครั้นพระเจ้าพรหมทัตได้สวรรคตลงแล้วได้ 7 วัน ก็ประชุมกันเพื่อปรึกษาหารือในการ แสวงหาพระราชโอรสมาดำรงตำแหน่งสืบต่อราชสมบัติ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมทำเนียบปฏิบัติในการ ครอบครองราชสมบัติต้องสืบทอดโดยสายโลหิต แต่ถ้าหากไม่มีก็จะต้องดำเนินการตามวัฒนธรรมความเชื่อโดยปล่อย ฝูงสัตว์แสวงหาผู้ที่สมควร (6/64/1-122/6) 1.6.2) เนื้อหาที่พระโอรสทั้งสี่จะมาเฝ้าท้าวธวัชธรรมากรและพระนาง สมุทททาเป็นประจำ โดยพระโอรสทั้งสามพระองค์จะมาเฝ้าเดือนละครั้ง ส่วนพระอุริทัตจะมาเฝ้าทุกกึ่งเดือน อัน ถือเป็นทำเนียบปฏิบัติระหว่างพระโอรสกับพระชนกและพระชนนี (6/64/1-122/35) 1.6.3) เนื้อหาที่เหล่าคนผู้ เป็นพระญาติและบริวารครั้นได้ทราบข่าวว่าพระอุริทัตนั้นได้รับการช่วยเหลือจากสุทิสสนนาคราชและพระ ขนิษฐากลับมาอย่างปลอดภัยแล้วจึงพากันมาเยี่ยมเยียนพระอุริทัต แสดงให้เห็นถึงทำเนียบปฏิบัติที่นาคทั้งหลาย ได้ปฏิบัติต่อกันในหมู่ญาติมิตร (6/64/1-122/100)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พราหมณ์กัณฑาหาละเมือจะทำการบูชาญันนั้นต้องมีการให้ชุดหลุมขัณฑ์แล้วทำการล้อมรั้วให้แน่น หนา ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันผู้ที่ไม่เห็นด้วยมาทำลายพิธี ซึ่งเป็นวัฒนธรรมพิธีกรรมที่พราหมณ์ในโบราณกาลได้ กระทำกันมา (7/64/123-204/19) 1.7.2) เนื้อหาที่ประชาชนชาวกรุงบัพผวดีได้ปลดพระเจ้าเอกราชออกจาก ตำแหน่งพระราชแล้วให้ไปอยู่ในวรรณะคนจัณฑาลในหมู่บ้านคนจัณฑาลแล้วทำพิธีราชาภิเษกแก่พระจันท กุมารผู้เป็นพระโอรสสืบราชสมบัติแทน แสดงให้เห็นถึงทำเนียบปฏิบัติของการสืบทอดราชสมบัติโดยสายโลหิต (7/64/123-204/62) 1.7.3) เนื้อหาที่พระจันทกุมารครั้นพระเจ้าเอกราชถูกชาวกรุงบัพผวดีปลดออกจากตำแหน่ง พระราชาแล้วให้ไปอยู่ในวรรณะคนจัณฑาลในหมู่บ้านคนจัณฑาลแล้วก็ทรงเสด็จไปบารุงเลี้ยงพระบิดามีได้ขาด แต่มิได้ทรงไหว้เนื่องด้วยวัฒนธรรมความเชื่อระหว่างวรรณะนั่นเอง (7/64/123-204/63)

1.8) เนื้อหาของมหานารถกัศสปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลครั้นถึงวันเพ็ญเดือน 12 ก็จะจัดงานมหรสพพากันตักแต่งพระนครและภายใน

พระราชฐานอย่างตระการตาเป็นวัฒนธรรมพิธีกรรมเฉลิมฉลองภายหลังฤดูการเก็บเกี่ยวพืชพันธุ์ธัญญาหาร (8/64/205-295/4) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคราชและชาวกรุงมิลารวมถึงนายวิชกะนั้นครั้งถึงวัน 14 หรือ 15 ค่ำ ก็ต่างรับรู้ว่าเป็นวันอุโบสถ หากใครประสงค์จะรักษาศิลอุโบสถก็เป็นทำเนียมปฏิบัติที่จะรักษาในวันนี้ แม้พระนางจุจราชธิดาก็จะเสด็จไปเฝ้าพระเจ้าอังคราชในวัน 14 ค่ำ พระเจ้าอังคราชก็จะพระราชทานทรัพย์ให้แก่พระนางจุจราชธิดาเพื่อนำไปให้ทาน ในวันรุ่งขึ้นพระนางจุจราชธิดาก็จะสมทานศิลอุโบสถและทรงให้ทานแก่คนกำพร้า คนเดินทางไกล ยากและวณิกเป็นอันมาก (8/64/205-295/26)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงอินทปัตต์ได้สวรรคตลงบรรดาอัครราชบริพารทั้งหลายก็ทำการราชาภิเษกให้พระโอรสกุมารสืบราชสมบัติต่อไป แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมทำเนียมปฏิบัติในการครองราชย์สมบัติต้องสืบทอดโดยสายโลหิต (9/64/296-483/16) 1.9.2) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ที่แปลงมาในเพศมาณพครั้งถูกพระเจ้าโอรสยราชตรัสถามถึงชาติตระกูลก็ได้พิจารณาว่าควรจะทูลบอกไปอย่างไรจึงจะไม่ให้พระเจ้าโอรสยราชนั้นดูหมิ่นได้ จึงได้ตัดสินใจทูลบอกชาติในอดีตของตนว่าชื่อปณณกะ กิจจานุโคตร ซึ่งเป็นโคตรที่สูง แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อเรื่องชั้นวรรณะ (9/64/296-483/47) 1.9.3) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ได้กล่าวเตือนพระวิรุทธกษัตริย์ว่าพระวิรุทธกษัตริย์นั้นถูกพระเจ้าโอรสยราชพระราชทานให้แก่ตนเองแล้ว พระวิรุทธกษัตริย์จึงเปรียบเสมือนทาสของตน ดังนั้นจึงมีวัฒนธรรมทำเนียมปฏิบัติว่าผู้ใดเป็นทาสผู้นั้นควรที่จะปฏิบัติประโยชน์แก่ผู้เป็นนาย (9/64/296-483/67) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุทธกษัตริย์ได้กล่าวสอนบุตรธิดาของตนในทำเนียมปฏิบัติเมื่อรับราชการอยู่ในราชสำนัก เป็นต้นว่า ไม่ควรนั่งอาสนะเสมอกับพระราชา เป็นต้น (9/64/296-483/69) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุทธกษัตริย์ครั้งพระเจ้าโอรสยราชผู้ไม่ปรารถนาจะให้พระวิรุทธกษัตริย์จากไปจึงทรงประสงค์จะให้พวกข้าราชการเข้ามาปณณกมาณพให้ตาย ก็ได้กราบทูลพระเจ้าโอรสยราชให้ทรงรักษาทำเนียมปฏิบัติของพระมหากษัตริย์ที่ต้องรักษาคำสัตย์ตรีสแล้วไม่คืนพระคำสัตย์ไว้ ไม่ให้ทำลายคำสัตย์เพียงเพราะเห็นแก่ตนเอง (9/64/296-483/90) 1.9.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงรัฐทั้งหมดนับตั้งแต่พระเจ้าโอรสยราชเป็นต้นลงไป ได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุทธกษัตริย์พากันรักษาศิล บำเพ็ญบุญมีทาน เป็นต้น บำเพ็ญทางสวรรค์ให้บริบูรณ์ ครั้นสิ้นอายุแล้วก็ไปบังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ จัดเป็นวัฒนธรรมคือธรรมที่เจริญสมกับชื่ออย่างแท้จริง ซึ่งอาจเรียกว่าวัฒนธรรมธรรมเนียม (9/64/296-483/144)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระเจ้าสิริมหาราชครั้งได้นำพระนางมยุสดีราชธิดาของพระเจ้ามัททราชมาอภิเษกสมรสกับพระสวชัษราชกุมารแล้วก็ทรงสละราชสมบัติให้พระสวชัษราชกุมารสืบราชสมบัติต่อไป แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมทำเนียมปฏิบัติการครองราชสมบัติที่สืบทอดโดยสายโลหิต (10/64/484-814/1) 1.10.2) เนื้อหาที่พระราชนครกาลิงครรัฐครั้งถูกประชาชนทั้งหลายร้องเรียนจึงได้ทรงสมทานรักษาศิลอุโบสถถึง 7 วัน เพื่อให้ฝนตกต้องตามฤดูกาล แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อสำหรับผู้มีสิลาจารวัตรเมื่อต้องการสมประสงค์ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะสมทานรักษาศิลอุโบสถ (10/64/484-814/49) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเจ้าสวชัษได้ทรงอธิบายให้พระนางมยุสดีทราบว่าได้ทรงเนรเทศให้พระเวสสันดรไปอยู่ป่านั้นไม่ใช่ไม่ทรงรักแต่เนื่องด้วยเคารพต่อชาติราชประเพณีทำเนียมปฏิบัติ เพราะชาวเมืองสีพีทั้งหลายโกรธเคืองต่อพระเวสสันดรจึงรวมตัวกันคิดจะลงทัณฑ์ เพราะพระเวสสันดรเป็นผู้ประพฤดิธรรมและเป็นกษัตริย์ไม่ควรจะถูกปลงประชนม์ให้โลหิตไหลนองแผ่นดินหรือถูกคุมขัง ต้องทำตามราชประเพณีคือการเนรเทศ รอเวลาที่ชาวเมืองสีพีหายโกรธเคืองก็อาจกลับมาดำรงตำแหน่งเดิม

ได้ และที่ทรงทำเช่นนี้เพื่อจะรักษาพระชนม์ของพระเวสสันดรไว้นั่นเอง (10/64/484-814/75) 1.10.4) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้อธิบายเหตุผลที่จะไปประทับอยู่ด้วยพระเวสสันดรในป่าโดยนัยว่า หญิงหม้ายนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สมควรในโลก ถูกผู้อื่นตำหนิเบียดเบียนเป็นต้น แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมค่านิยมที่ไม่ยอมรับหรือดูหมิ่นหญิงที่หย่าร้างกับสามี (10/64/484-814/81) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้พิจารณาถึงประเพณีทำเนียมปฏิบัติของการบำเพ็ญบารมีเพื่อการเป็นพระพุทธเจ้าเห็นว่าหากไม่อาจทำมหาบิณฑบาตทั้ง 5 คือ บิณฑบาตทรัพย์ บิณฑบาตอวัยวะ บิณฑบาตชีวิต บิณฑบาตบุตร และบิณฑบาตภรรยาได้ก็จะไม่อาจบรรลุความปรารถนาเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้เช่นกัน (10/64/484-814/148) 1.10.6) เนื้อหาที่พระราชาธิราชกุมารกราบทูลแก่พระเจ้าสญชัยผู้ถามถึงสาเหตุที่ไม่มานั่งร่วมราชอาสน์กับพระองค์ว่าตอนนี้ตนเองกับน้องเป็นทาสของผู้อื่นจึงไม่สามารถที่จะไปนั่งร่วมราชอาสน์กับพระอัยกาได้ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมความเชื่อเรื่องชั้นวรรณะที่ชนชั้นวรรณะที่ต่ำกว่าไม่สามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดกับชนชั้นวรรณะที่สูงกว่าได้ (10/64/484-814/174)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิပါတชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงแบบแผนของความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร แสดงออกมาในลักษณะทั้งนามธรรมและรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ เป็นสิ่งที่ถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่ไม่รู้ตัวแต่ยินยอมปฏิบัติตามโดยดี มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการและมีเอกลักษณ์เฉพาะคนทำให้องค์การนั้นๆ แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/60) สมด้วยความหมายของวัฒนธรรมองค์กรตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เอ็ดการ์ เอ. ฮาเชิน (Edgar H. Schein) ที่ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนของฐานคติที่กลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกันว่า เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กรได้เป็นอย่างดีและได้รับการพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิดและรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น¹⁷²⁰

มีสาเหตุการเกิดขึ้นมาจากหลายสาเหตุ ยกตัวอย่างเช่น สิ่งที่มีผู้นำให้ความสำคัญ ติดตาม เน้นย้ำ อยู่เสมอ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (7/64/123-204/19) ปฏิบัติหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/40) สิ่งที่มีผู้นำนั้นทำตนเป็นแบบอย่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/8) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ธร สุนทรายุทธ ที่ได้แสดงทัศนะถึงการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากผู้ที่ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ 1) สิ่งที่มีผู้นำองค์กรให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย 2) ปฏิบัติหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรได้ และ 3) สิ่งที่มีผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างสั่งสอนและชี้แนะ ดังกล่าวแล้ว

¹⁷²⁰H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco : Jossey-Bass.,1992), 12.

มีความสำคัญต่อองค์การปรากฏอยู่หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น ช่วยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การอย่างชัดเจน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.5) (9/64/296-483/90) ช่วยสร้างและพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/18) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/58) ช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์การ โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/229) ช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.3) (2/63/75-154/17) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โม่ว์เดย์, พอเตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter and Steers) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็ง ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การที่ชัดเจน 2) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ 3) วัฒนธรรมช่วยพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม 4) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม 5) วัฒนธรรมช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์การ โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม 6) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

มีระดับชั้นวัฒนธรรมที่ปรากฏในระดับต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/4) ค่านิยม (Values) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) ฐานคติพื้นฐาน (Basic Assumption) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-483/47) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เอ็ดการ์ เอช. ชไฮน์ (Edgar H. Schein) ได้แบ่งลำดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 คือ วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ชั้นที่ 2 คือ ค่านิยม และ ชั้นที่ 3 คือ ฐานคติพื้นฐาน ดังกล่าวแล้ว

มีวัฒนธรรมที่ปรากฏมากกว่าหนึ่งประเภท เช่น วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/75) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/18) วัฒนธรรมองค์การแบบผู้ประกอบการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/67) วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/138) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮลล์ไรเกิลและคณะ (Hellriegel and Others) ที่ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาตัวแปรด้านการควบคุมว่ามีารเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับตัวแปรด้านความสนใจต่อภายนอกหรือภายในองค์การ ปรากฏเป็นวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบผู้ประกอบการ และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แต่มีข้อที่แตกต่างกันบางประการ กล่าวคือเนื้อหาของมหานิบาตชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์การในยุคเกษตรกรรมที่มุ่งการผลิตเพื่อการยังชีพมากกว่าการผลิตเพื่อมุ่งผลกำไร เป็นไปในแวดวงที่จำกัด มีวัฏจักรของชีวิตการเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ยาวนาน ปรับเปลี่ยนไปช้า ผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์การในยุคอุตสาหกรรม ยุคเทคโนโลยีข้อมูล

ข่าวสารหรือยุคสมัยปัจจุบันคือยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะมุ่งในด้านผลกำไร-ขาดทุน คุณภาพ-ปริมาณ ความสำเร็จ-ความล้มเหลว ความรวดเร็ว-ความล่าช้า ชัยชนะ-ความพราชัย เป็นต้น เป็นไปในแนวทางที่กว้าง มีวัฏจักรของชีวิต การเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ค่อนข้างสั้นและปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตามโอกาส ไม่น่าว่าจะผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี พิจารณาได้จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คิลและเคนเนดี (Deal and Kennedy) ที่ได้เสนอไว้ว่าองค์กรนั้นมี 4 ประเภท และแต่ละประเภทมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน รวม 4 ประเภทเช่นกัน ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับมากกว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะอื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/17) เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/58) แต่ถึงอย่างไรก็ตามเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นก็ยิ่งปรากฏรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงรุก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/19) ซึ่งในจันทกุมารชาดกนี้มีพรหมณ์กัณฑหาละเป็นบุคลาธิษฐานในการแสดงออกถึงการแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน และการเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบด้วยวิธีการต่างๆ หรือปรากฏในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/6) ซึ่งแสดงถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกนั้นร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์ขององค์การที่ต้องการ มีการมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ มุ่งประสานสัมพันธ์กันและกัน ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น กุกและซุมัล (Cooke and Szumal) ที่ได้ใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่งวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การจะมีความคิดความเชื่อที่เป็นอย่างเดียวกันหรือคล้ายๆ กัน และใช้เป็นบรรทัดฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง 2) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง และ 3) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับพระโพธิสัตว์นั้นมีลักษณะที่มุ่งกล่าวถึงคุณธรรมควบคู่ไปกับคุณภาพ ซึ่งหมายถึงคุณภาพที่แท้ไม่ใช่คุณภาพเทียม กล่าวคือวัฒนธรรมธรรมนิยม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.6) (1/63/1-74/103) เนื้อหาที่ 1.4.3) (2/63/75-154/17) ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมุ่งกล่าวเกี่ยวกับเรื่องปริมาณควบคู่ไปกับคุณภาพ กล่าวคือวัฒนธรรมวัตถุนิยม อาทิเช่น แนวคิดของความเป็นเลิศ (Views of Excellence) ซึ่งปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบริษัทใหญ่และดีที่สุดในอเมริกา และได้พบวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัทต่างๆ จึงได้สรุปเป็นคุณลักษณะของบริษัทที่มีความเป็นเลิศไว้ 8 ประการ ดังกล่าวแล้ว หรือ ทฤษฎีแซด (Theory Z) ตามทัศนะของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การตามทฤษฎีนี้มีลักษณะดังนี้คือ 1) การจ้างงานระยะยาว 2) การตัดสินใจร่วมกัน 3) ความรับผิดชอบของแต่ละคน 4) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า 5) ระบบการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากภายนอก 6) เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และ 7) มีความมุ่งมั่นอย่างกว้างขวางต่อชีวิตของพนักงานทุกด้าน รวมทั้งครอบครัว เป็นต้น

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นเมื่อก้าวตามเนื้อหาสาระแล้วสามารถจำแนกออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแท้ หมายถึง วัฒนธรรมที่ตรงกับความหมายของคำที่

แปลว่า ธรรมเนียมหรือทำให้ผู้ปฏิบัติเจริญแบบยั่งยืนตลอดรอดฝั่ง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในยุคตนเองหรือยุคทายาทรุ่นต่อไป ทั้งในโลกนี้หรือโลกหน้า เป็นวัฒนธรรมที่มีแก่นสาร ซึ่งโดยมากจะแสดงออกผ่านตัวละครฝ่ายดี โดยเฉพาะพระโพธิสัตว์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.6) (1/63/1-74/103) และ 2) วัฒนธรรมที่เข้ม หมายถึงวัฒนธรรมที่เจริญหรือทำให้ผู้ปฏิบัติเจริญแบบไม่ยั่งยืนหรือไม่ตลอดรอดฝั่ง เป็นแต่เพียงชั่วครู่ชณะ หรือระยะเวลาเวลาใดเวลาหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-483/47) ซึ่งวัฒนธรรมการแบ่งแยกมนุษย์เป็นวรรณะที่แปลว่า สีผิวนั้น ก็อาจเข้ากับกาลเวลาในสมัยหนึ่งหรือสถานที่หนึ่งแต่อาจไม่เข้ากับอีกสมัยหนึ่งหรือขัดแย้งกับอีกสถานที่หนึ่ง หรืออย่างที่สุดก็คือไม่ถูกต้องตามหลักของความเป็นมนุษย์ เป็นความเจริญที่ไม่ยั่งยืนและไม่ตลอดรอดฝั่ง หรือเจริญไม่ทั่วทุกฝักส่วน เป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีแก่นสาร ซึ่งหากพิจารณาให้ยิ่งขึ้นไปก็คือวัฒนธรรมการแบ่งแยกมนุษย์โดยมีพื้นฐานมาจากวัตถุนิยมนั่นเอง เช่น ผู้อยู่ในวรรณะกษัตริย์มีอาชีพในการปกครองย่อมจะมีอำนาจหน้าที่หรือทรัพย์สินมากซึ่งได้จากภาษีของสามัญชนทั่วไป มีกรรมสิทธิ์ในผืนแผ่นดินหรือเป็นเจ้าของแผ่นดินหรือเขตแดนนั้นๆ ตรงตามความหมายของศัพท์ว่า “กษัตริย์ อันแปลว่า ผู้มีเขตแดน” ส่วนผู้อยู่ในวรรณะอื่นที่ต่ำกว่า ย่อมจะไร้อำนาจหน้าที่หรือมีทรัพย์สินน้อย แม้อยู่ในผืนแผ่นดินก็หาได้มีกรรมสิทธิ์อย่างเด็ดขาดไม่ ทั้งยังถูกกฎหมายคิดกันไม่ให้ประกอบอาชีพที่ทำให้มีรายได้อีกด้วย จึงถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้ม หรือการแบ่งแยกมนุษย์โดยสีผิวเช่นดำ ขาว หรือเหลืองเป็นต้น ตามแนวคิดทฤษฎีของคาโรลัส ลินเนียส (Carolus Linnaeus) นักธรรมชาติวิทยาชาวสวีเดน¹⁷²¹ ก็เป็นสาเหตุให้มีการเหยียดผิวรังเกียจอีกฝ่ายหนึ่งจนกระทั่งเบียดเบียนบีฑาซึ่งกันและกันดังเห็นเป็นที่ประจักษ์แล้ว จึงนับว่าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ในส่วนขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นก็มีลักษณะเช่นกันคือมีทั้งวัฒนธรรมองค์การแท้และวัฒนธรรมองค์การเทียม แต่มักจะไปในด้านวัฒนธรรมองค์การเทียมเสียโดยมากเพราะเหตุที่มุ่งเน้นไปในทางวัตถุนิยม สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่นฮอฟสตีด (Hofstede) ที่ได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเปลือกนอก 2) วีรบุรุษ (heroes) 3) ธรรมเนียมปฏิบัติ (rituals) และ 4) ค่านิยม ดังกล่าวแล้ว

2.4 จริยธรรมองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ

1.1) เนื้อหาของเดมิชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชทรงปกครองโดยธรรม กล่าวคือทศพิชราชธรรม ได้แก่ 1) ทาน (ทาน) คือ การให้ 2) สีล (ศีล) คือ ความประพฤติที่ดึงามทั้งกายและวาจา 3) บริจาค (บริจาค) คือ การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุขผู้อื่น 4) ความซื่อตรง (อาชฺชว) คือ การสุจริตต่อหน้าที่การงานของตน ต่อมิตรสหาย ต่อองค์กรหรือหลักการของตน 5) ความอ่อนโยน (มทุทว) คือ การมีอัธยาศัยที่ดี ไม่เย่อหยิ่งหยาบกระด้างถือตัว 6) ความทรงเดช (ตป) คือ ความเพียรแผดเผากิเลสมิให้ครอบงำใจ สำรวมระวังยับยั้งชั่งใจมิให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ 7) ความไม่โกรธ (อกุโธ) คือ การไม่ดูอำนาจแก่ความโกรธจนเป็นเหตุให้ดำเนินการผิดพลาด มีจิตประกอบด้วยเมตตา 8) ความไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) คือ การไม่กดขี่ข่มเหงผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีจิตกรุณาปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์ 9) ความอดทน (ขนฺติ) คือการรักษาปกติภาวะของตนไว้ได้ ไม่ว่าจะถูกกระทบกระทั่งด้วยสิ่งอันเป็นที่พึง

¹⁷²¹The Wikimedia Foundation, Inc., “Carl Linnaeus,” **Wikipedia, the free encyclopedia**, accessed April 19, 2015, available from http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Linnaeus

ปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาก็ตาม มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว 10) ความไม่คลาดจากธรรม (อวิโรชน) คือ ความหนักแน่น ถึงความถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นหลัก¹⁷²² (1/63/1-74/1) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชใช้อำนาจหน้าที่ในการลงอาญาแก่พวกโจร ด้วยการเขียนด้วยหนาม การล่ามด้วยโซ่ตรวนแล้วคุมขังไว้ การแทงด้วยหอก และการเสียบด้วยหลาว ซึ่งเป็นโทษที่บัญญัติไว้ตามกฎหมายรัฐ ในมุมมองด้านกฎหมายจัดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมองค์การ แต่ในด้านความเป็นจริงตามที่ทรงรับรู้มาของพระเทมียกุมารนั้น ไม่อาจจัดเข้าในความหมายของศีลธรรมได้ (1/63/1-74/24) 1.1.3) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์ครั้นถูกพระเจ้ากาสิกราชตรัสถามถึงการที่พระเทมียกุมารไม่เป็นไปตามคำทำนาย ก็เท็จทูลเปลี่ยนข้อมูลจากคิกกลายเป็นร้าย โดยกราบทูลว่าจะเกิดอันตรายขึ้นหากไม่รับนำพระเทมียกุมารไปปลงพระชนม์ แสดงให้เห็นถึงการขาดจริยธรรมของคณะพราหมณ์เพียงเพื่อจะได้สิ่งที่ตนเองปรารถนา (1/63/1-74/43) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารครั้นถูกนายสุนันทสารถิได้ทูลถามว่าเป็นใคร ก็ตรัสบอกตามความเป็นจริงว่าพระองค์เป็นพระเทมียกุมารแล้วตรัสเล่าเหตุผลที่ทรงประพฤติพระองค์ให้ผู้คนพากันเข้าใจว่าพิการให้นายสุนันทสารถิทราบ แล้วตรัสแสดงธรรมให้แก่นายสุนันทสารถิ โดยนัยเป็นต้นว่าการที่จะฆ่าพระโอรสของพระราชบิดาที่ตนเองพึงบารมีเลี้ยงชีพนั้น ไม่เป็นธรรม คุณบุคคลนั่งหรือนอนที่ร่มเงาของตนไม้ใดหากจะหักกิ่งใบของตนไม้นั้นก็ไม่ควร เพราะว่าการประทุษร้ายมิตรเป็นสิ่งไม่ควร หากผู้ใดขึ้นทำผู้นั้นก็เป็นคนเลวลามก อันเป็นจริยธรรมที่บุคคลกรพึงกระทำต่อองค์การของตน (1/63/1-74/64) 1.1.5) เนื้อหาที่มหาชนนับตั้งแต่พระราชบิดาเป็นต้นลงไปที่เขาบวชต่างพากันประพฤติธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติครั้งสิ้นชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก แม้สัตว์มีมาเป็นต้นก็ทำจิตใจใฝ่เมื่อไปในบรรพพิชิตเหล่านั้นครั้งตายแล้วก็ได้ไปเกิดในสวรรค์ แสดงให้เห็นถึงว่าองค์การที่มีธรรมย่อมจะก่อให้เกิดความสุขทั้งในปัจจุบันและอนาคต แม้กระทั่งทรัพย์การอื่นๆ เช่นคนหรือสัตว์เป็นต้น ก็พลอยได้รับความสุข ซึ่งจะต่างจากองค์การหรือสมาคมของผู้ขาดธรรม องค์การ คนในองค์กร สังคม สิ่งแวดล้อมต่างๆ ก็พลอยเดือดร้อนไปด้วย และ ฌานอภิญญาและสมาบัติ นั้นเป็นผลของการเจริญกรรมฐานที่เป็นข้อปฏิบัติเพื่อข่มกิเลสอย่างกลางไม่ให้กำเริบ จัดเป็นจริยธรรมองค์การบรรพพิชิต (1/63/1-74/106)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่อมตย์คนโกสัจฉิดพระเจ้าอริฏฐชนกผู้ขัดผลประโยชน์กับพระโปลชนกได้กราบทูลความเท็จให้แก่พระเจ้าอริฏฐชนกกว่าพระโปลชนกคิกก่อการกบฏ จนเป็นเหตุให้พระโปลชนกถูกคุมขัง แสดงให้เห็นถึงว่าอมตย์คนโกสัจฉิดพระเจ้าอริฏฐชนกใช้วิธีการบริหารจัดการแบบไร้จริยธรรม (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้นถูกคุมขังแล้วก็ตั้งสติรักษาเพื่อให้พระองค์พ้นจากที่คุมขัง และด้วยอำนาจความสัจก็ทรงสามารถพ้นจากที่คุมขังแล้วทรงลี้ภัยไปยังประเทศชายแดนได้สำเร็จ แสดงให้เห็นถึงว่าพระโปลชนกทรงมีจริยธรรมกล่าวคือความสัจหรือความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระองค์ดังนั้นจึงทำให้มีคนภักดีคอยช่วยเหลือหรืออีกมุมมองหนึ่งคือได้รับการพิสูจน์ว่าไม่ได้คิดคิกก่อการกบฏจริงจึงทำให้หลุดพ้นจากคิกได้ (2/63/75-154/6) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้นเรืออับปางลงท่ามกลางมหาสมุทรก็ไม่มีทรงท้อแท้หรือพึ่งพิงแต่ผู้อื่นแต่ทรงพึ่งพาตนเองด้วยการว่ายน้ำข้ามมหาสมุทร เมื่อกำลังว่ายอยู่นั้นครั้นถึงวันอุโบสถก็ทรงสมทานศีลอุโบสถไม่ละทิ้งศีลธรรมแม้ยามที่พระองค์ทรงลำบากประสบเคราะห์กรรมเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงว่าพระมหาชนกทรงยึดมั่นในหลักของ

¹⁷²² มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 59 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 213.

ศีลธรรมแม้จะเกิดอะไรขึ้นก็ทรงไม่ทอดทิ้งศีลธรรม อันเป็นการประพฤติดามพุทธานุชาตว่า ขอมสละทรัพย์เพื่อรักษาอวัยวะ ขอมสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต ขอมสละทรัพย์ อวัยวะ แม้ชีวิตเพื่อรักษาธรรม (2/63/75-154/27) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ทรงครองราชย์ในกรุงมิถิลาแล้วก็ทรงได้ส่งคนไปรับพระมารดาและอุทิจจพราหมณ์มาพักอยู่ที่กรุงมิถิลา แสดงให้เห็นถึงจริยธรรมความกตัญญูของพระมหากษัตริย์ (2/63/75-154/48) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงโปรดให้สร้างโรงทานทั้ง 5 แห่ง และทรงบำเพ็ญตบัสพระราชาธรรม ครองราชย์สมบัติโดยธรรม ทรงอุปถัมภ์บำรุงพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลาย (2/63/75-154/50) 1.2.6) เนื้อหาที่พระนารถทศได้กล่าวถึงอันตรายที่พระมหากษัตริย์ควรหลีกเลี่ยง ไม่ให้มี เพราะเมื่อพระมหากษัตริย์จะละเมิดกฏที่เป็นวัตถุภายนอกออกบวชแต่ยังต้องละกิเลสภายในอีกด้วย ซึ่งจัดเป็นอันตรายประกอบด้วยความกลัว ความเกียจคร้าน ความง่วงเหงา ความไม่พอใจ และความเมาอาหาร การสำรวมระวังไม่ให้อันตรายเหล่านี้เกิดขึ้นจึงเป็นข้อควรประพฤดิหรือจริยธรรมของบรรพชิต เปรียบกับผู้บริหารที่ไม่ควรเป็นอันตรายเพราะวัตถุมิตรทรัพย์เป็นต้นหรือกิเลสภายในมีความอคติเป็นต้น (2/63/75-154/80) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์และพระนางสิวลีภายหลังจากที่ทรงผนวชเป็นบรรพชิตแล้วก็ทรงบรรลุนิพพานและสมาบัติ ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก ซึ่งฉานอภิญญาและสมาบัตินั้นเป็นผลของการเจริญกรรมฐานที่เป็นข้อปฏิบัติเพื่อข่มกิเลสอย่างกลางไม่ให้กำเริบ จัดเป็นจริยธรรมองค์การบรรพชิต (2/63/75-154/104)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทุกลกุมารและปาริกกุมารีไม่ปรารถนาจะประกอบอาชีพเป็นนายพรานเช่นเดียวกับบรรพบุรุษ จึงไม่ฆ่าสัตว์แม้ที่สุดก็ไม่ขายเนื้อที่เขานำมาเพราะเห็นว่าเป็นการเบียดเบียนผู้อื่นผิดศีลธรรม แสดงให้เห็นถึงว่าจริยธรรมองค์การตามขอบเขตความหมายของชาดกหรือพระพุทธานุชาตนั้นไม่เพียงแต่เป็นหลักปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายรัฐเท่านั้นแต่ยังต้องเป็นหลักปฏิบัติที่พิจารณาเนื้อหาสาระของงานที่ทำด้วยว่าเป็นสิ่งที่ก่อความเดือดร้อนในภายหลังหรือผิดศีลธรรมหรือไม่ด้วย (3/63/155-213/3) 1.3.2) เนื้อหาที่ทุกลกุมารและปาริกกุมาริกรับบวชเป็นดาบสดาบสแล้วก็เจริญเมตตาพรหมวิหารธรรมอยู่เป็นนิจ ทำให้เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายที่อยู่ใกล้เคียงกลับได้อานิสงส์ไม่เบียดเบียนกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างผาสุก (3/63/155-213/13) 1.3.3) เนื้อหาที่ทุกลดาบสและปาริกดาบสได้อานิสงส์ไม่เบียดเบียนกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างผาสุก กล่าวคือ ในอดีตทุกลดาบสประกอบอาชีพเป็นหมอทำการเย็บยาตาของเศรษฐีคนหนึ่งให้หายดีแล้วแต่ถูกเศรษฐีคนนั้น โกงไม่จ่ายค่าเย็บยาจึงโกรธแล้วกลับมาขังเรือนทำการปรึกษากับภรรยาซึ่งเกิดมาเป็นนางปาริกดาบสในชาตินี้ว่าเราจะทำอย่างไรดี ภรรยาผู้มีความก็โกรธกล่าวว่าเราไม่ต้องการค่าเย็บยาแต่ควรประกอบอาชีพที่ทำให้ดาบสแล้วหลอกให้มันหยอด สามิเห็นดีเห็นงามด้วยจึงได้ทำอย่างนั้น แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารกิจการใดๆ ทั้งฝ่ายผู้ประกอบการหรือลูกค้าหากขาดศีลธรรมก็ก่อให้เกิดความเดือดร้อนตามมาได้ ต่างกันแต่สักว่าจะปรากฏออกมาให้เห็นในระยะสั้นหรือระยะยาวเท่านั้น (3/63/155-213/27) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชแม่เป็นประมุขของรัฐแต่ขาดศีลธรรมนิยมการเบียดเบียนผู้อื่น ทอดทิ้งราชกิจคิดแต่เที่ยวหาความสำราญจากการประพาสป่าล่าสัตว์ เป็นผลให้เกิดความเดือดร้อนกับผู้ที่ได้ประสบพบเจอหรืออยู่ภายใต้การปกครอง (3/63/155-213/35) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชนั้นถูกพระสุวรรณสามทูลถาม ด้วยพระนิสสัยที่ขาดศีลธรรมก็ได้ตรัสโกหกไม่พูดตามความเป็นจริง แต่ครั้งถูกพระสุวรรณสามผู้ฉลาดทูลถามซ้ำอีก ก็จำพระหฤทัยต้องตรัสตามความเป็นจริงในที่สุด แสดงให้เห็นถึงพระนิสสัยที่ขาดศีลธรรมของพระเจ้าปิลักษณ์ราชแม้บุคคลที่ใกล้ตายหรือผู้เป็นมิตรพระองค์ก็ยังทรงโกหก ซึ่งคำสัตย์หรือการ

รักษาคำพูดนั้นจัดว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหาร (3/63/155-213/47) 1.3.6) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามผู้มีศีลธรรมครั้งนั้นถูกทำร้ายบาดเจ็บสาหัสก็ได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งในที่นี้คือนางเทพธิดา พสุนศรี แม้พระเจ้าปิลักษณ์ราชที่คิดจะฆ่าก็กลับกลายมาเป็นมิตรและทรงรับโอวาทไปปฏิบัติ อันเป็นอานิสงส์แห่งการประพฤติธรรมตามพุทธภาษิตว่า ธรรมนั้นเองย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม หรือปรากฏในยุคนัททวรรค เมตตากถาว่า การเจริญเมตตาย่อมได้รับอานิสงส์ 11 ประการ ได้แก่ 1) หลับอยู่ก็เป็นสุข 2) ตื่นขึ้นก็เป็นสุข 3) ไม่ฝันร้าย 4) เป็นที่รักของหมู่มนุษย์ 5) เป็นที่รักของเหล่าอมมนุษย์ 6) เทวดาคุ้มครองรักษา 7) ศาสดราหรือยาพิษทำอันตรายไม่ได้ 8) จิตใจเป็นสมาธิ 9) ผิวพรรณผ่องใส และ 10) ไม่หลงในขณะเสียชีวิต และ 11) หากยังไม่บรรลุมฤตธรรมจะบังเกิดในพรหมโลก (3/63/155-213/80) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามทูลกล่าวสอนพระเจ้าปิลักษณ์ราชถึงศีลธรรมจรรยาที่ควรประพฤติ อันได้แก่ ศีล 5 และธรรมจรรยาของพระราชาหรือผู้ปกครอง 10 ได้แก่ 1) การประพฤติธรรมในพระชนกพระชนนี 2) ในพระโอรสและพระมเหสี 3) ในมิตรและอมาตย์ 4) ในพาหนะและพลนิกาช 5) ในชาวบ้านและชาวนิกม 6) ในชาวแคว้นแคว้นและชาวชนบท 7) ในสมณะและพราหมณ์ 8) ในฝูงมฤคและฝูงปักษีเกิด 9) ประพฤติธรรมสม่ำเสมอมิให้ขาด และ 10) ประพฤติธรรมอย่างไม่ประมาทไม่คลาดจากธรรมแม้จะสละชีวิตก็ตาม (3/63/155-213/83) 1.3.8) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามและบิดามารดาได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม บำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติครั้งเสียชีวิตแล้วก็ได้บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัตินั้นเป็นผลของการเจริญกรรมฐานที่เป็นข้อปฏิบัติเพื่อข่มกิเลสอย่างกลางไม่ให้กำเริบ จัดเป็นจริยธรรมองค์การบรรพชิต (3/63/155-213/88)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงโปรดให้สร้างโรงทานทั้ง 5 แห่ง ทรงศีล 5 สมาทานศีลอุโบสถทุกปี กษัตริย์ชวนให้มหาชนทำบุญกุศล ทรงแสดงธรรมสอนทางสวรรค์ ลูกคามมหาชนให้กลัวต่อนรก (4/63/213-302/19)

1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชในครั้งที่พระเจ้ากรุงพาราณสีนั้นทรงเลื่อมใสในหมู่พระดาบสผู้อาศัยอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทา จึงได้ไปถวายความอุปถัมภ์บำรุงอยู่เป็นนิจ โดยการโปรดให้สร้างพระนครอยู่ในบริเวณนั้นแล้วให้บริวารทำการเกษตรเลี้ยงชีพ ได้ดำรงพระองค์อยู่ในโอวาทของพระดาบสเหล่านั้น ทรงศีลธรรม บำเพ็ญบุญกุศล เช่นนี้ถึงหมื่นปี ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ทรงบังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ (4/63/213-302/30) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชถูกท้าวสักกเทวราชตราสให้มาตลีเทพบุตรมาทูลเชิญไปเที่ยวชมสวรรค์เพราะเหล่าทวยเทพทั้งหลายประสงค์จะพบ ครั้นได้เสด็จไปบนสวรรค์แล้วบรรดาเหล่าทวยเทพทั้งหลายต่างพากันชื่นชมยินดีทูลเชิญให้เสวยทิพย์สมบัติ อันเป็นบุคลาธิษฐานแสดงให้เห็นถึงว่าผู้ที่มีศีลธรรมนั้นอยู่แห่งใดก็มีคนต้อนรับ อยู่แห่งใดแห่งนั้นก็มีความสุขราวกับสวรรค์ทำให้สิ่งปรารถนาได้ทุกประการ แม้หากองค์การหรือสถานที่ใดผู้คนต่างมีศีลธรรมองค์การนั้นก็เปรียบราวกับสวรรค์เช่นกัน แต่ในทางกลับกันหากองค์การหรือสถานที่ใดผู้คนต่างไร้ศีลธรรมองค์การหรือสถานที่นั้นก็ต่างอะไรกับนินระหรือนรกที่แปลว่า สถานที่ที่ไร้ความเจริญ (4/63/213-302/49) 1.4.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชรวมถึงเหล่าพระราชผู้เป็นบรรพบุรุษนับตั้งแต่พระเจ้ามเหศวรามา ครั้นทอดพระเนตรเห็นพระเกศาหางอกแล้วก็ทรงสละราชสมบัติออกผนวชดำรงตนอยู่ในศีลธรรมบำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติครั้งสิ้นพระชนม์ไปก็ได้บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัตินั้นเป็นผลของการเจริญกรรมฐานที่เป็นข้อปฏิบัติเพื่อข่มกิเลสอย่างกลางไม่ให้กำเริบ จัดเป็นจริยธรรมองค์การบรรพชิต (4/63/213-302/61)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา ได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นให้สร้างศาลาเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ดำเนินการช่วยเหลือสังคมโดยวินิจฉัยตัดสินคดีความแก่ผู้เดือดร้อน ตั้งอยู่ในความยุติธรรม กล่าวแนะนำให้มหาชนทราบถึงสิ่งที่ควรทำและควรเว้น (5/63/303-568/17) 1.5.2) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมีจิตตระหนี่อิจฉาวิชาต่อพระมโหสถจึงทูลคัดค้านไม่ให้พระเจ้าวิเทหราชนำมารับราชการ ด้วยกลัวว่าพระมโหสถจะมาแย่งผลงานของตนเอง (5/63/303-568/23) 1.5.3) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีครั้นได้รับความช่วยเหลือจากพระมโหสถแล้วก็จะระลึกถึงบุญคุณของพระมโหสถจึงได้ขอพระราชทานอนุญาตตั้งพระมโหสถไว้ในตำแหน่งน้องชาย แล้วขอพระราชทานเป็นกรณีพิเศษในการส่งอาหารต่างๆ ไปให้แก่พระมโหสถที่พักอยู่นอกพระราชวัง แสดงให้ถึงการที่พระเทวีทรงใช้ธรรมเป็นเครื่องดำเนินชีวิตและคบหาผู้ที่บัณฑิตทรงธรรมนำพาไปสู่ความเจริญ (5/63/303-568/70) 1.5.4) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมกันใส่ร้ายพระมโหสถว่า โมยพระราชากรณ์เพื่อเตรียมการที่จะคิดก่อการกบฏ (5/63/303-568/93) 1.5.5) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมกันวางแผนใส่ร้ายพระมโหสถว่าคิดก่อการกบฏ ด้วยการทูลขยงพระเจ้าวิเทหราชให้ถามปัญหาเรื่องความลับควรบอกแก่ใครและไม่ควรบอกแก่ใคร (5/63/303-568/114) 1.5.6) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ทำผิดทั้งด้านกฎหมายและศีลธรรม โดยเสนกบัณฑิตได้ฆ่าโสภณิกคนหนึ่งเพื่อแย่งชิงเอาเครื่องประดับบุกกุสะเม็ดตนเองเป็นโรคเรื้อนแล้วทำการบิดบังเพื่อจะได้ถวายตัวรับใช้ใกล้ชิดพระเจ้าวิเทหราช กามินะเป็นโรคประจำตัวโดยถูกนรเทวย์กัณฑ์เข้าสิงทุกวันอุโบสถข้างแรมมีอาการคลุ้มคลั่งเห่าหอนเหมือนสุนัข (มนุษย์หมาป่า) แล้วทำการบิดบังเพื่อจะได้ถวายตัวรับใช้ใกล้ชิดพระเจ้าวิเทหราช ส่วนเทวินทะได้ขยงกมณีนระอันเป็นของหลวงไปเก็บไว้ในบ้านของตนเอง อาศัยอำนาจของมณีนระนั้นเพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชโปรดปรานตนเอง (5/63/303-568/126) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นได้ทูลทัดทานมิให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังนครอุดรปัญจาละเพราะเป็นกลลวงของข้าศึกดวงไปปลงพระชนม์ แต่พระเจ้าวิเทหราชถูกราคะบดบังปัญญาต้องการจะเสด็จไปให้ได้ด้วยทรงหวังจะอภิเษกกับพระนางปัญจาละจันตี เมื่อเป็นเช่นนี้พระมโหสถแม้ไม่ปรารถนาก็จำต้องไปยังนครอุดรปัญจาละล่วงหน้าเพื่อเตรียมการถวายการอารักขาให้พร้อม ด้วยความที่ตนเป็นผู้มีศีลธรรมนึกถึงบุญคุณของพระเจ้าวิเทหราชที่ทรงชุบเลี้ยงและมอบยศใหญ่ให้ (5/63/303-568/207) 1.5.8) เนื้อหาที่เหล่าข้าราชการบริพารของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตนับตั้งแต่พระสลาทเทวีราชมารดาเป็นต้นลงไปได้ทำการทุจริตตัดสินบนพระมโหสถไม่ให้สร้างพระนครเพื่อถวายแก่พระเจ้าวิเทหราชในสถานที่ของตน (5/63/303-568/211) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นถูกพระเจ้าจุลนีพรหมทัตตรัสถามเหตุที่ไม่ทำการรัฐประหารปกครองประเทศต่างๆ เสียเอง ก็ทรงทูลว่าการเบียดเบียนแย่งยศหรือทรัพย์สินของผู้อื่นเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ นักปราชญ์ทั้งหลายไม่สรรเสริญการทำอย่างนี้ ดังนั้นแม้ตนเองจะทำได้แต่ก็ไม่ต้องการจะทำ (5/63/303-568/242) 1.5.10) เนื้อหาที่พระนางสลาทเทวีราชมารดาของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตแม้ทรงชราภาพแล้วก็ทรงไม่แต่งองค์ทรงเครื่องนุ่งห่มให้เหมาะสมกับวัย ทำการซิกซ์สรวลเสเฮฮากับพวกราชบุรุษจนเกินเวลา ยิ่งกว่านั้นยังปลอมแปลงเอกสารราชการส่งไปยังเมืองต่างๆ เพื่อให้พระราชของเมืองนั้นๆ มาสู่ขอพระนางไปเป็นพระมเหสี (5/63/303-568/272) 1.5.11) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีผู้เป็นอัครมเหสีของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตนั้นเป็นผู้ตกอยู่ในอำนาจของความโลภ เมื่อทอดพระเนตรเห็นเครื่องประดับที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตพระราชทานแก่พระโอรส พระราชธิดา หรือพระชายาคนอื่นๆ ที่ถูกพระมหากษัตริย์ทรงทูลขอกับพระเจ้าจุลนีพรหมทัต การทูลขอในสิ่งที่ไม่ควรขอเช่นนี้จึงทำให้พระเจ้าจุลนี

พรหมทัตทรงลำบาก (5/63/303-568/273) 1.5.12) เนื้อหาที่ดิฉิมมนตรีพระอนุชาพระเจ้าจตุลนิพรหมทัตนั้นมักทรง
 อดอ้างบุญคุณที่พระองค์นำพระเชษฐามาไว้ในตำแหน่งพระราชินี ไม่เข้าเฝ้าเมื่อถึงเวลา ทำพระองค์เป็น
 แบบอย่างที่ไม่ดีแก่ข้าราชการ (5/63/303-568/277) 1.5.13) เนื้อหาที่ธนูเสขะพระสหายของพระเจ้าจตุลนิ
 พรหมทัตนั้นไม่มีความเกรงพระหฤทัยพระราชินี เข้าเฝ้าไม่ถูกกาลเทศะ แม้พระเจ้าจตุลนิพรหมทัตประทับอยู่ในที่
 รโหฐานกับพระเทวี มิได้เรียกหาที่เข้าเฝ้าโดยไม่ทูลแจ้งล่วงหน้า ไม่มีความยำเกรงพระหฤทัยต่อพระราชินี ดิฉิน
 เสมอพระราชินี ด้วยคิดว่าตนเองเป็นพระสหายมาแต่ครั้งพระเยาว์ (5/63/303-568/277) 1.5.14) เนื้อหาที่พราหมณ์
 เกวัญถือว่าตนเองถวายอนุสาสน์พระเจ้าจตุลนิพรหมทัตมักแสดงอาการไม่เคารพต่อพระเจ้าจตุลนิพรหมทัต มักเลิก
 ก้าวแลดู ไม่รู้จักฐานะของตนเอง (5/63/303-568/279) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นช่างงาน โดยสุจริต ไม่มีข้อ
 ทุจริตติดบกพร่องเมื่อน้อยนิดให้พระเจ้าจตุลนิพรหมทัตทรงตำหนิ ชำยังทำให้พระราชโอรส พระราชธิดา พระราช
 นัดดา ข้าราชการบริพาร และประเทศของพระเจ้าจตุลนิพรหมทัตเจริญรุ่งเรืองเป็นลำดับ (5/63/303-568/281)

1.6) เนื้อหาของกฐินที่ชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.6.1) เนื้อหาที่โสมทัตผู้เป็นบุตรพราหมณ์เนสาทได้กล่าวที่ตทานพราหมณ์เนสาทไม่ได้คิดร้ายต่อพระกฐินทัตผู้มี
 บุญคุณ หากว่าปรารถนาทรัพย์ก็ควรไปขอกับพระกฐินทัตไม่ควรพามองไปจับซึ่งจะเป็นการประทุษร้ายต่อผู้เป็น
 มิตรที่มีพระคุณ (6/64/1-122/65) 1.6.2) เนื้อหาที่พราหมณ์อาสัมพายนนั้นมีความโลภในทรัพย์เห็นแก่ประโยชน์
 ส่วนตนและถือตนว่ามีมันต์ขลังจึงไม่ยอมรักษากำพุตรักษาสัตย์ที่กล่าวกับพระกฐินทัตว่าจักปล่อยแต่ก็ไม่ยอม
 ปล่อยพาพระกฐินทัตไปแสดงยังเมืองต่างๆ เพื่อต้องการได้ทรัพย์มากขึ้น (6/64/1-122/74) 1.6.3) เนื้อหาที่พระกฐินทัต
 ได้ถวายโอวาทแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีผู้เป็นลุง โดยเน้นให้ปกครองเหล่าประชาด้วยราชธรรมซึ่งจะนำพาความ
 สงบสุขมาให้บ้านเมือง (6/64/1-122/92) 1.6.4) เนื้อหาที่พระกฐินทัตได้ดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรมตลอดชีวิต พร้อม
 แนะนำให้ภาคบริษัททั้งหลายให้ปฏิบัติตาม ครั้นจตุตจากนาคพิภพก็บังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ด้วยกันทั้งหมด
 (6/64/1-122/110)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่กัณฑหาลพราหมณ์ไม่มีตำแหน่งเป็นอมตย์ผู้วินิจฉัยตัดสินคดีความได้รับความไว้วางพระหฤทัย
 จากพระเจ้าเอกราชแต่ก็มีความโลภไม่รู้จักพอเพียง ไร้ความสันโดษ จึงได้ทำการประทุษร้ายต่อพระกฐินทัตในหน้าที่รับ
 สิบบนทำให้เกิดความเดือดร้อนกับผู้ที่เกี่ยวข้องและบ้านเมือง ตรงกันข้ามพระจันทกุมารทรงดำรงอยู่ในศีลธรรม
 มีความสันโดษ ปราศจากอคติทั้งสี่ คือความลำเอียงเพราะรัก เพราะชัง เพราะกลัว และเพราะไม่รู้ จึงเกิดความเป็น
 ธรรมกันถ้วนหน้า (7/64/123-204/4) 1.7.2) เนื้อหาที่กัณฑหาลพราหมณ์ครั้งต้องการจะปลงพระชนม์พระจันท
 กุมารก็ได้กราบทูลความเท็จให้พระเจ้าเอกราชทรงทราบว่าต้องการจะปลงพระชนม์ด้วยชีวิตคนและสัตว์ที่ไม่ควรฆ่าจึง
 จะได้เสด็จไปสวรรค์ ซึ่งเป็นการใช้วิธีการบริหารจัดการแบบไร้จริยธรรม (7/64/123-204/16) 1.7.3) เนื้อหาที่พระ
 นางจันทาเทวีทรงตั้งสัจกริยาขอให้เหล่าทวยเทพมาช่วยเหลือจนเป็นเหตุให้ท้าวสักกเทวราชเสด็จลงมาช่วยเหลือ
 ซึ่งอีกความหมายหนึ่งสัจจะคือความจริงนั่นเองที่ช่วยให้คนทั้งหลายให้พ้นจากความผิดเมื่อพิสูจนได้แล้วว่าเป็นผู้
 บริสุทธิ์ไม่ควรแก่การลงโทษ ส่วนผู้ที่ไร้สัจจะมุสาหลอกลวงก็ต้องจบชีวิตลงแบบเดียวกันกับกัณฑหาลพราหมณ์
 (7/64/123-204/56) 1.7.4) เนื้อหาที่พระจันทกุมารครั้งได้รับตำแหน่งเป็นพระราชอาภรณ์กรงนุพลวัติแล้วก็ทรง
 ครองราชย์โดยธรรม ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ (7/64/123-204/66)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกศิราชครั้งยังไม่ทรงเห็นผิดได้ทรงครองกรุงมิถิลาโดยธรรม เป็นธรรมราชาคือ พระราชาผู้ทรงธรรม ทำให้บ้านเมืองสงบสุขกันถ้วนหน้า (8/64/205-295/1) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจุจาราชธิดา ทรงดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรม ทรงรักษาศีล 5 ในวันปกติ และทรงรักษาศีลอุโบสถทุกกึ่งเดือน บริจาคทานแก่คน กำน้าเป็นต้น (8/64/205-295/26) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกศิราชครั้งได้ฟังคุณาชีวกปริพาชกแสดงมัจฉาทิฎฐิ ให้ฟังก็ทรงดำริว่าเป็นจริงตามนั้นจึงได้ละทิ้งธรรมที่ทรงเคยปฏิบัติหันหน้าเข้าหาธรรม ทรงให้หรือ โรงทาน ทั้งหลายออก ละเอียดการปฏิบัติราชกิจ ทำทุจริตด้วยการข่มขืนหญิงสาวและเด็กหญิงเป็นต้น นำพาให้บ้านเมืองเกิดความเดือดร้อนวุ่นวายตามมา (8/64/205-295/27) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมผู้ประกอบด้วยพรหม วิหารธรรมกล่าวคือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้แปลงเพศเป็นฤาษีลงมาแสดงธรรมถวายแก่พระเจ้าอังกศิราชให้ทรงละมัจฉาทิฎฐิ ให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ให้ละการคบมิตรชั่วคบหาแต่กัลยาณมิตรเพื่อความสงบสุขของ บ้านเมืองและมีสุคติโลกสวรรค์เป็นที่ไป (8/64/205-295/67)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 20 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตราชเสวกของพระเจ้าโกธิยราชเป็นผู้มีศีลธรรม ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ถวายอรรถธรรมแก่ เหล่าพระราชารวมทั้งมหาชนให้ดำรงอยู่ในสุจริตธรรม เพื่อความสงบสุขของบ้านเมืองและมีสุคติโลกสวรรค์ เป็นที่ไป (9/64/296-483/1) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเป็นผู้มีศีลธรรมครั้งถูกเหล่าพระราชาทิ้งสื่กล่าวคือ ท้าวสักกเทวราช ท้าวธรรมาทราช พระยาสุบรรณ และพระเจ้าโกธิยราชให้วินิจฉัยคดีความของพวกพระองค์ ก็ ถือเอาความสัตย์เป็นที่ตั้ง โดยไม่มีอคติลำเอียงเพราะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คัดสินไปตามความเป็นจริง (9/64/296-483/24) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการ ไม่ควรกล้าเกินไป ไม่ควรขลาดเกินไป ควรเป็นผู้ไม่ประมาทในกาลทุกเมื่อ มีความประพฤติดี มีปัญญา และมีความสะอาดทางกาย วาจา ใจและหน้าที่การงาน (9/64/296-483/75) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตแสดงราชวสดี ธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการว่า ข้าราชการเมื่อไม่ถูกตรัสใช้ ไม่พึงหวั่นไหวด้วยอำนาจฉันทาคติเป็นต้น พึง ตั้งใจกระทำราชกิจทุกอย่างให้เสมอต้นเสมอปลาย (9/64/296-483/76) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตแสดง ราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการต้องเป็นคนฉลาดในราชกิจ ถูกพระราชารตรัสใช้ กลางวันหรือกลางคืนก็ตามไม่พึงหวั่นไหวในการกระทำราชกิจนั้น ๆ ไม่ควรเดินโดยทางที่เขาดกแต่งไว้ สำหรับพระราช (9/64/296-483/77) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของ ข้าราชการ ว่า ข้าราชการไม่พึงบริโภคสมบัติที่นำใคร่ ทัดเทียมกับพระราชานกาลไหน ๆ ควรเดินหลังในทุกสิ่ง ทุกอย่าง ไม่ควรใช้สอยประดับประดาเสื้อผ้า มาลา เครื่องลูบไล้ทัดเทียมกับพระราช (9/64/296-483/78) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิรุทธ บัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการเมื่อพระราชาทรงพระสำราญอยู่กับหมู่ อำมาตย์ อันพระสมณก้านลินเฝ้าเหนืออยู่ ไม่พึงทำการทอดสนิทในพระสมณก้านลิน ไม่ควรเป็นคนฟุ้งซ่าน ไม่ ค่นองกายวาจา มีปัญญาเครื่องรักษาตน สำรวมอินทริย์ สมบูรณ์ด้วยการตั้งใจไว้ดี (9/64/296-483/79) 1.9.8) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการไม่ควรเล่นหัว เกรจา ปราศรัยในที่ลับกับพระสมณก้านลิน ไม่ควรถือเอาทรัพย์จากพระคลังหลวง ไม่พึงเห็นแก่การหลับนอนมากนัก ไม่พึงดื่มสุราจนเมามาข ไม่พึงฆ่าเนื้อในสถานที่พระราชทานอกภัย ไม่พึงขึ้นร่วมพระตั้ง ราชบัลลังก์ พระราช

อาสน์ เรือและรถพระที่นั่ง ด้วยอาการทงนงตนว่าเป็นคนโพรคปราน ต้องเป็นผู้มีปัญหาเครื่องพิจารณา ไม่ควรเข้าเฝ้าให้โกลนั๊ก โกลันั๊ก ควรยื่นเฝ้าพอให้ท้าวเธอทอดพระเนตรเห็นถนัด ในสถานที่ที่พอจะได้ยินพระราชดำรัสเบื้องพระพักตร์ของพระราชธา ไม่ควรทำความวางใจว่า พระราชาเป็นเพื่อนของเรา พระราชาเป็นคู่กันกับเรา ไม่ควรถือคนว่าเป็นนักปราชญ์ราชบัณฑิต พระราชาทรงนุษา ไม่ควรเพ็ดทูลถ้อยคำหาบายคายกับพระราชา ซึ่งประทับอยู่ในราชบริษัท (9/64/296-483/80) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการผู้ได้รับพระราชทานพระทวารเป็นพิเศษ ไม่ควรวางใจในพระราชาทั้งหลาย พึงเป็นผู้สำรวจดำรงตนไว้เพียงดังไฟ เมื่อพระราชาจะทรงยกย่องพระราษโอรสหรือพระราชวงศ์ด้วยบ้าน นิคม แวนแคว้นหรือชนบท ควรนั่งคุกก่อน ไม่ควรเพ็ดทูลคุณหรือโทษ (9/64/296-483/81) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการว่า เมื่อพระราชาทรงปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่กรมช่างกรรมม้า กรรมรถ กรรมเดินเท้า ตามความชอบในราชการของเขา ไม่ควรทิดทานเขา พึงโอนไปเหมือนคันธนู และพึงไหวไปตามเหมือนไม้ไผ่ ไม่ควรทูลทัดทาน พึงเป็นผู้มีท้องน้อยเหมือนคันธนู พึงเป็นผู้ไม่มีลิ้นเหมือนปลา พึงเป็นผู้รู้จักประมาณในโภชนะ มีปัญหาเครื่องรักษาตน แก่ลัวกล้า (9/64/296-483/82) 1.9.11) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการไม่พึงสัมผัสสหญิงนั๊ก ซึ่งเป็นเหตุให้สิ้นเดช ผู้สิ้นเดชยอมได้ประสบโรคโอมองคร่อ ความกระวนกระวาย ความอ่อนกำลัง ไม่ควรพูดมากเกินไป ไม่ควรนั่งทุกเมื่อ เมื่อถึงเวลาพึงเปล่งวาจาพอประมาณ ไม่ควรพรั่นเพ้อ เป็นคนไม่มักโกรธ ไม่กระทบกระเทียบ เป็นคนพูดจริง อ่อนหวาน ไม่ส่อเสียด ไม่ควรพูดถ้อยคำพ้อเจ้อ (9/64/296-483/83) 1.9.12) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการว่า ข้าราชการพึงเลี้ยงคุมารดาบิดา พึงประพฤดิอ่อนน้อมต่อผู้เจริญที่สุดในตระกูล สมบูรณ์ด้วยหิริโอตตปปะ พึงเป็นผู้ได้รับแนะนำดีแล้ว มีศิลปะฝึกตนแล้ว เป็นผู้ทำประโยชน์ เป็นผู้คงที่ อ่อนโยน ไม่ประมาท สะอาดหมดจด เป็นคนขยัน พึงเป็นผู้มีความประพฤดิอ่อนน้อม มีความเคารพยำเกรงในท่านผู้เจริญ เป็นผู้สงบเสงี่ยม มีกรออยู่ร่วมเป็นสุข พึงเว้นให้ห่างไกลซึ่งเหตุที่ส่งมาเกี่ยวข้องด้วยความลับ พึงดูแลแต่เจ้านายของตน ไม่ควรพูด (เรื่องลับ) ในสำนักของพระราชาอื่น (9/64/296-483/84) 1.9.13) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการพึงเข้าหาสมาคมสมณะและพราหมณ์ ผู้มีศีลเป็นพหูสูตโดยเคารพ เมื่อได้เข้าหาสมาคมกับสมณะและพราหมณ์ผู้มีศีลเป็นพหูสูตแล้ว พึงสมทานรักษาอุโบสถศีลโดยเคารพ พึงบำรุงเลี้ยงสมณะและพราหมณ์ผู้มีศีลเป็นพหูสูต ด้วยข้าวและน้ำพึงเข้าไปสมาคมคบหากับสมณะและพราหมณ์ผู้มีศีล เป็นพหูสูตมีปัญญา (9/64/296-483/85) 1.9.14) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการไม่พึงทำทานที่เคยพระราชทานในสมณะและพราหมณ์ให้เสื่อมไป อนึ่งเห็นพวกกวมพิภซึ่งมาในเวลาพระราชทาน ไม่ควรห้ามอะไรฯ เลย พึงเป็นผู้มีปัญหาสมบูรณ์ด้วยความรู้ ฉลาดในวิธีจัดราชการกิจ รู้จักกาล รู้จักสมัย พึงเป็นคนขยันหมั่นเพียรไม่ประมาท มีปัญญาสอดส่องพิจารณาในการทำงานที่ตนพึงทำ จัดการงานให้สำเร็จด้วยดี (9/64/296-483/86) 1.9.15) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการพึงไปตรวจตราดูลานข้าวสาละ ปศุสัตว์และนาเสมอๆ พึงดวงข้าวเปลือกให้รู้ประมาณ แล้วให้เก็บไว้ในงาน พึงนับบริวารชนในเรือนแล้วให้หุงต้มพอประมาณ ไม่ควรตั้งบุตรธิดา พี่น้อง หรือวงศ์ญาติผู้ไม่ตั้งอยู่ในศีลให้เป็นใหญ่ เพราะคนเหล่านั้นเป็นคนพาลไม่จัดว่าเป็นพี่น้องคนเหล่านั้น เป็นเหมือนคนที่ตายไปแล้ว แต่เมื่อเขาเหล่านั้นมาหาถึงสำนักก็ควรให้ผ้าถุงผ้าห่มและอาหาร ควรตั้งพวกทาสหรือกรรมกรผู้ตั้งมั่นอยู่ในศีลเป็นคนขยันหมั่นเพียรให้เป็นใหญ่ (9/64/296-483/87)

1.9.16) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการพึงเป็นผู้มีศีล ไม่โลภมาก พึงประพฤติตามเจ้านาย ประพฤติประโยชน์แก่เจ้านาย ทั้งต่อหน้าและลับหลังพึงเป็นผู้รู้จักพระราชอัธยาศัยและพึงปฏิบัติตามพระราชประสงค์ ไม่ควรประพฤติขัดต่อพระราชประสงค์ พึงก้มศีรษะลงชำระพระบาท ในเวลาผลัดพระภูษาทรงและในเวลาทรงสนาน แม้ถูกกริ้วก็ไม่ควร โกรธตอบ (9/64/296-483/88) 1.9.17) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตแสดงราชวสดีธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ว่า ข้าราชการควรนอบน้อมพระราชอาชญาผู้เป็นนักปราชญ์ผู้พระราชทานสมบัติต่างๆ ให้ (9/64/296-483/89) 1.9.18) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้กล่าวกับปุนณกษัตริย์ว่า ตนเองนั้น ไม่ได้ทำทุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ อันน่าเดือดร้อนที่จะพาไปสู่ทุกข์ แม้ตายแล้วย่อมจะไปสู่สุคติแน่นอน ดังนั้นจึงไม่กลัวตาย (9/64/296-483/100) 1.9.19) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้แสดงถึงสาธุธรรม 4 แก่ปุนณกษัตริย์ ได้แก่ 1) พึงเป็นผู้รู้คุณและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ตอบแทนแก่บุพพการีชน 2) ไม่ควรปองร้ายต่อบุพพการีชนแม้ด้วยใจ 3) ไม่ควรเป็นคนประทุษร้ายมิตร และ 4) ไม่ควรตกอยู่ในอำนาจหญิงผู้คู่มั่นสามีที่ดิชของตนเอง (9/64/296-483/115) 1.9.20) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้ทูลให้ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราชนี้ประพฤติธรรมในนาคทั้งหลายที่เป็นพระโอรส พระธิดา พระชายา ทั้งพระญาติ พระมิตรและข้าราชการบริพารเหล่าอื่นเป็นนิตย์ ไม่ประทุษร้ายด้วยกายและวาจา (9/64/296-483/126)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเป็นผู้มีจิตใจเสียสละเพื่อผู้อื่น หวังประโยชน์แก่ผู้อื่น ดำรงมั่นอยู่ในศีลธรรม มีปกติชอบให้ทานนับตั้งแต่เวลาที่ประสูติ ทรงดำริจะให้ทานทั้งส่วนที่เป็นอวัยวะหรือแม้ชีวิต ครั้นทรงครองราชย์ก็ให้ทานถึงวันละหกแสนกหาปณะ (10/64/484-814/41) 1.10.2) เนื้อหาที่ชูชกเป็นผู้มัวเมาในกิเลส มัถโลก เป็นต้น ดังนั้นเมื่อทำการใดๆ ก็ย่อมจะได้รับความสำเร็จที่ไม่ยั่งยืนหรือไม่ถึงจุดหมาย เช่น การเดินทางไปเขาวงกต ย่อมเจออุปสรรคต่างๆ นานา ถึงไปได้อีกก็ด้วยความคดโกง โทหกของตน ผลสุดท้ายแม้ความปรารถนาจะสำเร็จแต่ก็ต้องเสียชีวิตอย่างน้อย ส่วนพระเวสสันดรเป็นผู้มีศีลธรรม เมตตากรุณา ไม่โลภ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อทำการใดๆ ย่อมจะสำเร็จลุล่วงถึงจุดหมายได้ เช่น การเดินทางไปเขาวงกตก็มีแต่ผู้คนคอยช่วยเหลือ จึงถึงโดยสวัสดิภาพ ไม่หลงทาง เปรียบกับองค์การ หากองค์การไหนที่มีศีลธรรมจริยธรรมองค์การนั้นย่อมเป็นที่นิยมชมชอบและได้รับความเจริญอย่างยั่งยืนหากตรงกันข้ามก็ย่อมจะมีผลตรงกันข้ามเช่นกัน (10/64/484-814/114) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีความกตัญญูกตเวทิต่างยอดเยี่ยม แม้เป็นเพียงสถานที่พระองค์ก็ทรงแสดงให้เห็น โดยทำประทีปณบรรณศาลาที่พระองค์เคยประทับอยู่มา 9 เดือน ถึง 3 รอบก่อนที่จะเสด็จกลับไปครองราชย์ในกรุงสิหิงคิมา (10/64/484-814/195)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงหลักปฏิบัติที่ถูกเลือกเป็นมาตรฐานของความดีหรือความชั่ว สิ่งถูกหรือผิด สิ่งเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มนำไปปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/1) สมด้วยความหมายตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โคลเบอร์ก (Kohlberg) ที่ได้ให้ความหมายของ

จริยธรรมไว้ว่าหมายถึงความรู้สึกผิดชอบชั่วดี โดยยึดมาตรฐานพฤติกรรมทางสังคมเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าการกระทำหรือความประพฤตินั้นผิดหรือถูก¹⁷²³

มีแหล่งที่มาของจริยธรรมนั้นมากกว่าหนึ่งแหล่ง ยกตัวอย่างเช่น การลอกเลียนแบบแบบอย่างที่มีอยู่ อาทิเช่น เช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/1) ซึ่งทศพิธราชธรรมเป็นสิ่งที่พระเจ้าแผ่นดินที่ดینیยมปฏิบัติเป็นแบบอย่างกันมาตามลำดับ การให้เกิดขึ้นในตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/3) หลักสากลนิยม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/104) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อนิวัช แก้วจางค์ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาหรือบ่อเกิดของจริยธรรมไว้ว่า เพราะการที่มนุษย์มีจิตใจใฝ่เรียนใฝ่รู้อาจเกิดหรือรู้สึกได้ว่าควรมีหรือจะต้องสร้างหลักจริยธรรมขึ้นมาในจิตใจ ดังนั้นการเกิดของจริยธรรมของมนุษย์แต่ละคนนั้น จึงมีลักษณะต่อไปนี้ 1) การลอกเลียนแบบ 2) การเกิดขึ้นในตนเอง และ 3) หลักสากลนิยม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก และเกิดเป็นพฤติกรรมนำไปประพฤติปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/3) ซึ่งในสุวรรณสามชาคนี่ทุกฤกุมารและปาริกามารีได้ใช้ความคิดพิจารณาถึงการกระทำปาณาติบาตเป็นสิ่งที่ก่อความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เปรียบตนเองเช่นกับผู้อื่นว่า เรานั้นย่อมรักสุขเกลียดทุกข์กันใด แม้สัตว์ทั้งหลายเหล่าอื่นก็ฉนั้นนั้น รับรู้ถึงว่าการทำปาณาติบาตไม่ใช่สิ่งที่ควรทำเป็นอกุศลกรรม สิ่งที่ดีควรทำเป็นกุศลกรรมคือการไม่เบียดเบียนผู้อื่นเจริญเมตตาความรักใคร่ในสรรพสัตว์ จึงได้ละทิ้งอาชีพนายพรานพากันออกบวชบำเพ็ญสมณธรรมในป่า สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวถึงองค์ประกอบของจริยธรรมไว้หลายประการ อาทิเช่น ฮอฟแมน (Hoffman) ที่ได้จำแนกองค์ประกอบจริยธรรมไว้หลายประการ โดยฮอฟแมน เชื่อว่า จริยธรรมเป็นกระบวนการสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน อันได้แก่ 1) ความคิดทางจริยธรรม 2) ความรู้สึกทางจริยธรรม และ 3) พฤติกรรมทางจริยธรรม ดังกล่าวแล้ว โดยทำนองเดียวกันนี้บราวน์ (Brown) ก็ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 มิติด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านการกระทำ และด้านความรู้สึก ดังกล่าวแล้ว

มีการนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและไม่ได้นำมาใช้ในการบริหาร กล่าวคือ กล่าวถึงการบริหารจัดการทั้งที่มีจริยธรรมและปราศจากจริยธรรม ซึ่งการบริหารจัดการที่มีจริยธรรมนั้นจะปรากฏในเนื้อหาที่กล่าวถึงพระโพธิสัตว์เป็นหลัก แต่ก็มีปรากฏในเนื้อหาที่กล่าวถึงผู้อื่นอยู่บ้าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/19) เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/65) เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/114) ส่วนการบริหารที่ไม่มีจริยธรรมนั้นปรากฏออกมาผ่านตัวละครที่เป็นฝ่ายธรรมมีพราหมณ์อาลัมพายนเป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 2.6.2) (6/64/1-122/74) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้แบ่งลักษณะการบริหารจัดการโดยใช้จริยธรรมมาเป็นเกณฑ์ อาทิเช่น วูดและโดเวล (Wood and Dovel) ที่ได้แบ่งลักษณะการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือชนิดของจริยธรรมในองค์การ ไว้ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ปราศจากจริยธรรม 2) การบริหารจัดการที่มีจริยธรรม และ 3) การบริหารจัดการที่ไม่คำนึงจริยธรรม ดังกล่าวแล้ว

มีการมุ่งเน้นถึงผู้นำที่มีศีลธรรมจริยธรรมหรือผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะพระโพธิสัตว์ที่มีปกติประพฤติปฏิบัติธรรมเป็นผู้นำในด้านจริยธรรม ซึ่งผู้นำเชิงจริยธรรมดังกล่าวนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ มุ่งหมายที่ชัดเจนแน่วแน่ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/41) มีความรู้ อาทิเช่น เนื้อหาที่

¹⁷²³Lawrence Kohlberg, "Moral Education for a Society in Moral Transition," **Educational**

1.5.1) (5/63/303-568/17) อำนาจหน้าที่ที่จะกระทำและตัดสินใจต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/19) และความไว้นื้อเชื่อใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/64) ซึ่งองค์ประกอบที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ชัดเจนในตัวพระโพธิสัตว์ โดยเฉพาะตอนเสวยพระชาติเป็นพระเนมิราช สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จอห์นสัน (Johnson) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นจากวิธีที่ผู้นำรับรู้ และแนวคิดที่มีต่อโลกรอบตัวของเขา ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและดีเลิศถ้าไม่ทอดทิ้งศักยภาพที่มีในตัวมนุษย์ และได้แสดงองค์ประกอบของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมาย 2) ความรู้ 3) อำนาจหน้าที่ และ 4) ความเชื่อใจ ดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้ จอห์นสัน (Johnson) ยังได้แสดงทัศนะต่อไปว่า โดยทั่วไปแล้วผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้อำนาจหน้าที่ใน 5 รูปแบบ เข้าไปแทรกแซงในการตัดสินใจและการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) การคล้อย 2) การอำนวยความสะดวก 3) การโน้มน้าว 4) การบงการ และ 5) การบังคับ ดังกล่าวแล้ว ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ทั้ง 5 รูปแบบนี้ก็มีปรากฏในชาดกดังกล่าว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/19) ซึ่งจะเห็นได้ว่าพระเนมิราชทรงแสดงตัวอย่างให้ข้าราชการและประชาชนชาวพระนครได้รับรู้ถึงผู้ที่เกิดในสุคติโลกสวรรค์และผู้ที่เกิดในนรก ทรงอำนวยความสะดวกสนับสนุนแนะนำพร้าสอนให้ข้าราชการและประชาชนชาวพระนครได้บำเพ็ญทางแห่งสวรรค์ ทรง โน้มน้าวให้ข้าราชการและประชาชนชาวพระนครกระทำแต่คุณงามความดีหลีกเลี่ยงความชั่วทั้งหลาย ทรงเสนอสิ่งจูงใจอันเป็นประโยชน์ในปัจจุบันและประโยชน์ในโลกหน้า และทรงคุกคามเหล่าข้าราชการและประชาชนชาวพระนครด้วยอาชญาหรือความทุกข์ในนรก

มีการพัฒนาปลูกฝังศีลธรรมทั้งในส่วนของตนเองและผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/83) เนื้อหาที่ 1.3.8) (3/63/155-213/88) ซึ่งเป็นไปในรูปแบบของไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา¹⁷²⁴ หรือธรรม 3 คือ ปรีชาธรรม ปฏิบัติธรรม ปุถุธรรม เป็นต้น สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาศีลธรรมจริยธรรมของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เพียเจต์ (Piaget) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและการสร้างสมดุลระหว่างสติปัญญากับสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ พัฒนาการของมนุษย์มีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ และพัฒนาการของมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับพัฒนาทางสติปัญญาของบุคคลนั้น เพียเจต์ได้แบ่งขั้นตอนของพัฒนาสติปัญญาออกเป็น 4 ขั้นคือ 1) ขั้นรับรู้จากประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว 2) ขั้นเริ่มคิดด้วยปัญญา 3) ขั้นคิดด้วยรูปธรรม และ 4) ขั้นคิดตามแบบแผนของตรรกวิทยา ดังกล่าวแล้ว หรือโคลเบิร์ก (Kolberg) ที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีสมอง สามารถเกิดการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมได้ โดยนำแนวเชื่อทางจิตวิทยาประยุกต์กับศาสตร์ทางจิตวิทยา แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเพียเจต์ คือ เชื่อว่าจริยธรรมนั้นมีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเช่นกัน เพราะจริยธรรมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการทางปัญญา เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น โครงสร้างทางปัญญาเพิ่มพูนขึ้น จริยธรรมก็พัฒนาตามวุฒิภาวะ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดแบบสัมพัทธนิยม (Relativism) ซึ่งเชื่อว่าจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับอายุ กาลเวลา สถานที่ วัฒนธรรม และสภาพการณ์ ซึ่งความหมายว่า “ความถูกต้อง” “ความดี” “ความงาม” ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และองค์ประกอบอื่นๆ ดังกล่าวแล้ว

¹⁷²⁴ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 16 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 174.

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายหรือผลที่ได้รับสูงสุดคือการกำจัดกิเลสได้อย่างเด็ดขาด หากกล่าวในนามพระโพธิสัตว์แล้วก็คือการบรรลุเป็นพระอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งมีชื่อเรียกหลายประการด้วยกัน เช่น ปหาน แปลว่า การละกิเลส จำแนกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) วิกขัมภนปหาน ละด้วยการข่มไว้ คือละด้วยอำนาจมาน 2) ตทังคปหาน ละด้วยองค์นั้นๆ คือละด้วยธรรมที่เป็นคู่ปรับเช่นละสุกัญญาด้วยอสุกัญญา และ 3) สมุจเจตปหาน ละด้วยการตัดขาด คือละด้วยโลกุตตรมรรค บ้างจำแนกเป็น 5 ประการ โดยเพิ่ม 4) ปฏิปัสสทธิปหาน ละด้วยการสงบระงับ คือ โลกุตตรมรรคละกิเลสอย่างเด็ดขาดไปแล้วบรรลุโลกุตตรผลในขณะแห่งผล และ 5) นิสสรณปหาน ละด้วยสลัดออกได้ คือ ละกิเลสเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วอยู่ในสภาพที่ละกิเลสได้อย่างตลอดกาลบ้าง ซึ่งจุดมุ่งหมายสูงสุดหรือผลที่ได้รับในทางพระพุทธศาสนามุ่งเอาการละแบบที่ 3 แบบที่ 4 และแบบที่ 5 ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือละอย่างทีละกิเลสไม่อาจเกิดขึ้นมาได้อีก แต่ที่ท่านเรียกต่างๆ กันนั้นเป็นแต่สภาวะของการบรรลุธรรมเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาหรือปลูกฝังให้มีศีลธรรมจริยธรรมในพระพุทธศาสนานั้นจะก้าวล้ำกว่าองค์ความรู้การบริหารอยู่หลายชั้น ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมในขั้นสูงสุดก็เพียงวิกขัมภนปหานและตทังคปหาน สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย เช่น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ของ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ที่กล่าวถึงว่าพฤติกรรมจะเกิดจากระบบของจิต 3 ระบบ คือ อิด (id) อีโก้ (ego) และซูเปอร์อีโก้ (super ego) ซึ่งแต่ละอย่างนั้นเป็นอิสระต่อกัน แต่ทว่าการทำงานนั้นมีการปะทะสังสรรค์กันและกัน พฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจาก (id) คือพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความพอใจของตนเองฝ่ายเดียว โดยมีได้คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เมื่อบุคคลต้องการกระทำสิ่งใดก็ลงมือทำทันทีโดยไม่ใคร่ครวญ การกระทำจึงไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่หากทำไม่ได้ก็จะเกิดความเครียดทางออกที่ดีที่สุดคือใช้กลไกการป้องกันตนเองที่เรียกว่า “การทดแทน” (Sublimation) คือ แสดงพฤติกรรมที่ดีแทนพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น ฝึกเป็นนักมวยที่มีชื่อเสียงแทนพฤติกรรมก้าวร้าวเกร หรือ ทดแทนความกดดันทางเพศ พฤติกรรมที่เกิดจากอีโก้ (ego) คือ พฤติกรรมที่เป็นไปตามหลักเหตุผลและความเป็นจริง และพฤติกรรมที่เกิดจากซูเปอร์อีโก้ (super ego) ซึ่งซูเปอร์อีโก้เป็นส่วนของคุณธรรม คนที่มีซูเปอร์อีโก้จะเป็นคนที่มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบสูง ซูเปอร์อีโก้เกิดขึ้นจากการอบรมสั่งสอน การถูกควบคุมโดยขนบธรรมเนียมประเพณี การกลัวโทษทัณฑ์เมื่อทำผิด เมื่ออิด (id) กับ ซูเปอร์อีโก้ (super ego) เกิดขึ้นในจิตพร้อมกัน อีโก้ (ego) จะต้องทำหน้าที่ตัดสินว่าจะกระทำอย่างไรดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตน (self-conflict) ทำให้มนุษย์ยุ่งยากใจในการตัดสินใจ แม้ธรรมจะชนะอธรรมในบางคราว แต่ก็ไม่ได้แปลว่า อิด (id) จะหายไป มันเพียงแต่ถูกข่มไว้เท่านั้น เมื่อใดจริยธรรมหรือซูเปอร์อีโก้อ่อนแอลง เมื่อนั้นอิด (id) จะเปล่งฤทธิ์ขึ้นมาอีก และอาจรุนแรงกว่าเดิม เพราะถูกเก็บกดไว้มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอิด(id) อันเป็นสัญชาตญาณดิบนั้นไม่ได้ถูกกำจัดไปอย่างเด็ดขาดเป็นแต่เพียงถูกอีโก้ควบคุมไว้ให้แสดงพฤติกรรมของคนๆ นั้นให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมเท่านั้น รวมไปถึงทฤษฎีอื่นเช่น ทฤษฎีของเพียเจต์ (Piaget is Theory of Intellectual Development) ทฤษฎีพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kolberg) เป็นแต่เพียงจริยธรรมขั้นพื้นฐาน โลภีธรรมไม่ใช่โลกุตตรธรรม ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การนั้นกล่าวถึงจริยธรรมที่มีคุณลักษณะต่างๆ เช่นความสมบูรณ์ของเนื้อหาเป็นต้น กล่าวคือมีลักษณะตามพระคุณของพระธรรม 6 ประการ

ได้แก่ 1) เป็นสิ่งที่กล่าวไว้อย่างถูกต้องไม่มีสิ่งที่จะต้องเพิ่มเข้าหรือนำออก (สวากขาโต) 2) เป็นสิ่งที่สามารถเห็นได้เองรับรู้ได้เองปฏิบัติได้เอง ทำให้ตนเองเป็นอิสระ (สันทิฏฐิโก) 3) เป็นสิ่งที่ไม่ขึ้นต่อการเวลา เพราะเป็นความจริงที่แท้ไม่พ่ายแพ้แปรเปลี่ยนตามกาลเวลา (อกาลิโก) 4) เป็นสิ่งที่ทนต่อการพิสูจน์ หากพิสูจน์แล้วก็จะพบแต่ความเที่ยงความตรงตามที่กล่าวไว้ (เอหิภัสสิโก) 5) เป็นสิ่งที่ควรน้อมเข้าไปในตนเอง นำมาประพฤติปฏิบัติเพราะมีแต่ประโยชน์ไม่ก่อให้เกิดโทษแต่ประการใด (โอปนยิโก) 6) เป็นสิ่งเฉพาะตน ไม่อาจยกย้ายถ่ายโอนให้แก่ผู้อื่นได้ หรือไม่อาจให้ผู้อื่นหยิบยืมได้ หรือว่าไม่อาจอธิบายให้รู้ถึงรายละเอียดได้ทั้งหมด เปรียบเช่นการรับประทานอาหารผู้รับประทานเท่านั้นถึงจะรับรู้ถึงรสของอาหารหรืออิมได้ ผู้มองดูหรือฟังเขาพูดก็หาได้รับรู้ถึงรสของอาหารหรืออิมไม่ (ปัจจัดตัง เวทิตัพโพ วิญญูหิ) ซึ่งผู้วิจัยกล่าวสรุปรวมในคำเหล่านี้ คือ 1) บริสุทธิ คือ เป็นของแท้จริง ปราศจากความผิด ไร้มลทิน ทนต่อการพิสูจน์ แม้ผ่านระยะเวลาไปยาวนานเพียงไรก็ไม่เสื่อมคุณค่าที่มีอยู่ 2) บริบูรณ์ คือ ครบถ้วนสมบูรณ์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ(เนื้อแท้และส่วนประกอบ)งามทั้งเบื้องต้นท่ามกลางและที่สุด 2) บริเวณ คือ มีขอบเขตในการให้ผลทั้งแก่ผู้ปฏิบัติ ผู้อื่น หรือทั้งสอง(ส่วนรวม) หรือให้ประโยชน์ในทุกระดับทั้งประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์อย่างยั่งยืน 3) บริบาล คือ ย่อมจะรักษาผู้ปฏิบัติ กลุ่ม องค์กร หรือสังคมที่นำไปปฏิบัติไม่ให้เกิดไปในสภาวะอันเลวร้ายมีทุกคิดเป็นต้น 4) บริโภก คือ ควรน้อมนำมาใช้มาเสพมาประพฤติโดยส่วนเดียว หรือเป็นสิ่งที่ผู้ได้รับผลหรือบริโภกธรรมแล้วก็จะพึงเข้าใจได้เองถึงสภาพนั้นๆ โดยไม่ต้องให้ใครมาบอกกล่าวอีก หรือ เป็นสิ่งที่ผู้ได้รับผลหรือบริโภกธรรมแล้วจะรู้เฉพาะตนเอง ไม่อาจจะอธิบายเป็นรายละเอียดให้ครบถ้วนได้ หรือถึงเมื่ออธิบายก็เพียงแต่บางส่วนเท่านั้น อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/1) แต่องค์ความรู้การบริหารนั้นยังขาดคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว คงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โอกาส บุคคล และสถานที่ ซึ่งต่างก็ยังไม่ทนต่อการพิสูจน์ ยังมีความเห็นที่ขัดแย้งกันและกัน ไม่อาจสรุปลงไปว่าแนวคิดทฤษฎีไหนถูกต้องหรือดีที่สุด สมด้วยแนวคิดทฤษฎีที่ได้ไว้แล้วข้างต้น อันได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมคุณธรรมของมนุษย์ของเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) 2) ทฤษฎีคำสั่งของพระเจ้า 3) ทฤษฎีอรรถนิยาม 4) ทฤษฎีสัญญาประชาคม 5) ทฤษฎีพันธนิยาม 6) ทฤษฎีประโยชน์นิยาม และ 7) ทฤษฎีสัมพันธนิยาม ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้ต่างก็ยังไม่ทนต่อการพิสูจน์ ยังมีความเห็นที่ขัดแย้งกันและกัน ไม่อาจสรุปลงไปว่าแนวคิดทฤษฎีไหนถูกต้องหรือดีที่สุด

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การนั้นมีลักษณะที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความถูกต้องในทุกๆ ด้าน กล่าวคือทั้งทางโลกคือกฎหมายรัฐ ทั้งทางธรรมคือหลักศีลธรรมที่ผู้รู้ทั้งหลายกล่าวสอนและสรรเสริญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/3) ซึ่งอาจแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมที่อาจถูกต้องตามหน้าที่หรือด้วยทฤษฎีในทางโลก แต่อาจผิดหลักศีลธรรมในทางธรรม สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินลักษณะของจริยธรรมของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิ เช่น หลุยส์ พี. พอยแมน (Louis P.Pojman) ที่ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินลักษณะของจริยธรรมไว้ ดังนี้ 1) สามารถพรรณนาลักษณะได้ 2) เป็นสากล 3) ขจัดปัญหาได้ 4) เป็นสาธารณะ และ 5) สามารถปฏิบัติได้ ดังกล่าวแล้ว และสมด้วยองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมต่างๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้น เช่น ทฤษฎีอรรถนิยามที่มุ่งประโยชน์ตนเองเป็นหลัก โดยเชื่อว่าทุกการกระทำที่กระทำลงไปเป็นสิ่งที่ดีตนเองพึงพอใจ โดยต้องสามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้และสามารถทำให้ตนเองดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขให้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีจริยธรรม เข้าหลักทฤษฎีจิติน โบราณว่า “คนไม่เห็นแก่ตัวฟ้าดินลงโทษ” หรือ ทฤษฎีประโยชน์

นิยามที่เชื่อว่าการกระทำที่มีจริยธรรมคือการกระทำที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคนจำนวนมาก ความถูกต้องของการกระทำตัดสินจากผลของการกระทำนั้นว่าทำให้เกิดความสุขและประโยชน์ต่อคนจำนวนมากที่สุดหรือไม่ ถ้าหากว่าใช่ การกระทำนั้นก็ไม่ผิดหลักจริยธรรม ซึ่งในความเป็นจริงอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ เช่น การฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ชนกลุ่มน้อยโดยชนกลุ่มใหญ่ เป็นต้น

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์การนั้นจะมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าแนวความคิดของนักคิดทฤษฎีอันเป็นรากฐานขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การทั้งหลาย ยกตัวอย่างเช่น หลักการของศีลธรรมจริยธรรมในด้านการปกครอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/1) เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/83) เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/4) เนื้อหาที่ 1.8.4) (8/64/205-295/67) ซึ่งประกอบด้วยจริยธรรมองค์การต่างๆ เช่น พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 อคติ 4 พลวัตนธรรม 5 เบญจศีลเบญจธรรม 6 ทศานัษธรรม 6 ทศพิชราชธรรม 10 ธรรมจรรยาของพระราชา 10 มงคล 38 และ ราชวสดีธรรม 49 เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วสามารถเห็นได้ว่ามีขอบเขตกว้างกว้างมีเนื้อหาครอบคลุมกว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การ สมด้วยทัศนะของนักคิดทฤษฎีทั้งหลาย อาทิเช่น โสเครตีส (Socrates) ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมของนักการเมืองที่ดีไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญา 2) ความกล้าหาญ 3) ความยุติธรรม และ 4) การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา ดังกล่าวแล้ว, เพลโต (Plato) ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้รัฐมีความสมบูรณ์ ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความฉลาดหรือความมีปัญญา 2) ความยุติธรรม 3) ความกล้าหาญ และ 4) ความรู้จักประมาณ ดังกล่าวแล้ว, และอริสโตเติล (Aristotle) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) คุณธรรมทางสติปัญญา และ 2) คุณธรรมทางศีลธรรม ซึ่งอริสโตเติลได้เสนอคุณธรรมพิเศษไว้อีก 4 ประการ ได้แก่ 1) รู้จักประมาณ 2) ความกล้าหาญ 3) ความยุติธรรม และ 4) มิตรภาพ ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ศีลธรรมจริยธรรมเกี่ยวกับการบริหารการปกครองในพระพุทธศาสนานั้นยังมีปรากฏอยู่ในที่ต่างๆ อีกมากมายเช่น ราชสังคหวัตถุ 4 คือ สังคหวัตถุของผู้ครองแผ่นดิน 4, อปริหานิยธรรม คือธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม 7, จักรวรรดิวัตร คือ ธรรมอันเป็นพระราชจริยานวัตร 12 เป็นต้น

2.5 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ

1.1) เนื้อหาของเดมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารครั้งทอดพระเนตรเห็นพระเจ้ากาสิกราช ทรงลงทัณฑ์พวกโจรด้วยวิธีการต่างๆ แล้วก็ไม่ทรงปรารภจะครองราชย์เพราะทรงทราบด้วยบุพเพนิวาสานุสสติญาณว่า พระชาติก่อนนั้นก็ทรงเคยเป็นพระราชาในเมืองนี้และได้ทรงกระทำกรรมในลักษณะนี้ทำให้ไปตกอยู่ในนรกถึง 80,000 ปี จึงได้คิดหาอุบายเพื่อที่จะให้พ้นจากการเป็นพระราชา ต่อมาได้รับคำแนะนำจากนางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาในชาติก่อนที่สิงสถิตอยู่ที่เสวตรจักรว่าควรแก้แค้นทำเป็นคนพิการไปยังอโยเดีย พระองค์จึงทรงทำตามและทรงใช้เวลาถึง 16 ปีกว่าที่อุบายดังกล่าวจะบรรลุผล จึงได้เสด็จออกผนวชบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่า แม้นคนอื่นฯ นับตั้งต้นแต่พระเจ้ากาสิกราชลงไปก็พากันออกบวชตามเป็นจำนวนมาก ทรงทำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การจากเดิมไปสู่องค์การที่เป็นธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นใหญ่ โดยโครงสร้างองค์การในระดับสูงสุดนั้นคือธรรม ดังนั้นในการดำเนินการทั้งหมดจะมีธรรมเป็นใหญ่เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของการดำเนินการนั้นๆ เสมอ ซึ่ง

แสดงให้เห็นว่าหากใช้ธรรมเป็นหลักแล้วไม่ใช่เฉพาะแต่คนเท่านั้นแม้แต่สัตว์หรือธรรมชาติก็ได้รับอานิสงส์ไปด้วย ซึ่งต่างจากแนวคิดอื่นๆ เช่น ประชาธิปไตยที่ปลูกฝังให้เคารพเสียงข้างมากเป็นใหญ่ ซึ่งเสียงส่วนมากนั้นอาจจะผิดก็เป็นได้ (1/63/1-74/103)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งทรงได้ครองราชย์แล้วก็ทรงประสงค์จะบริจาคทานจึงโปรดให้สร้างโรทาน 6 แห่ง คือ ที่ประดูพระนครทั้งสี่ ที่ท่ามกลางพระนครหนึ่งแห่ง และที่ประดูพระราชนิเวศอีกหนึ่งแห่ง ทรงเปลี่ยนแปลงบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นใหญ่ มุ่งเน้นสนับสนุนให้บุคคลและกลุ่มมีศีลธรรมจริยธรรม เสียสละให้แก่ส่วนรวม โดยทรงทำพระองค์เองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่าง (2/63/75-154/46) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหาชนกภายหลังแต่ทรงทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงก็ทรงพิจารณาเห็นว่าพระราชสมบัตินั้นเป็นสามิสสุข คือ ความสุขที่เจือด้วยอามิส เป็นสุขที่ปนทุกข์ เมื่อยังทรงครองราชย์อยู่ตราบใดพระองค์ก็จะไม่ได้รับความสุขที่แท้จริงอยู่ตราบนั้น จึงมีพระประสงค์จะแสวงหาความสุขที่ดีกว่าความสุขในปัจจุบันอันเป็นนิรามิสสุข คือ สุขไม่เจือด้วยอามิส ทรงเห็นพระปัจเจกพุทธเจ้าเป็นแบบอย่างจึงทรงได้สละราชสมบัติออกผนวชอยู่ในป่า บำเพ็ญสมณธรรมยังฉานอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสวรรคตแล้วก็ทรงบังเกิดในพรหมโลก แม้พระนางสิวลีราชเทวีผู้เป็นพระอัครมเหสีก็เสด็จออกผนวชประทับอยู่ ณ พระราชอุทยานอัมพวันบำเพ็ญสมณธรรมยังฉานอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ทรงบังเกิดในพรหมโลกเช่นกัน แสดงให้เห็นถึงการที่พระมหาชนกและพระนางสิวลีนันทรงได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาพระองค์เองจากสภาพที่เป็นองค์การแบบสามิสสุข คือ ความสุขที่เจือด้วยอามิสไปสู่สภาพที่เป็นองค์การแบบนิรามิสสุข คือ สุขไม่เจือด้วยอามิสได้สำเร็จ (2/63/75-154/104)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทุกุลกุมารและปาริกุมารี่ทั้งสองพิจารณาเห็นว่าความเป็นอยู่ในตระกูลนายพรานไม่ใช่สิ่งที่เป็น ไปเพื่อบุญกุศลกลับยังจะทำให้ได้รับความทุกข์จากการบาปอกุศลอีกด้วยจึงได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาการดำเนินชีวิตของตนเองในสภาพที่เสื่อมเสียนี้ไปสู่สภาพที่เจริญ โดยการขออนุญาตบิดามารดาของตนแล้วออกบวชอยู่ในป่าหิมพานต์ และครั้งออกบวชแล้วก็หาผลมาฉันเพื่อยังชีพ บำเพ็ญสมณธรรมมีเมตตาพรหมวิหารธรรมเป็นต้นอยู่อย่างสงบสุขในป่านั้น แม้สรรพสัตว์บริเวณนั้นก็พลอยได้รับอานิสงส์ไม่เบียดเบียนบีฑาซึ่งกันและกัน ซึ่งจัดว่าเป็นองค์การที่มีความสงบเย็นเป็นสุขยิ่ง (3/63/155-213/4) 1.3.2) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงตั้งอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสาม ทรงบำเพ็ญพระราชกุศลมีทานเป็นต้น ทรงเบญจศีลครองราชสมบัติโดยธรรม ในที่สุดแห่งพระชนม์ ก็ได้บังเกิดในสวรรค์ ฝ่ายพระสุวรรณสามก็ได้บำรุ่งบิฑามารดา ยังอภิญาและสมาบัติให้บังเกิดพร้อมด้วยบิฑามารดา เมื่อสิ้นอายุขัยแล้วก็ได้บังเกิดในพรหมโลก แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพัฒนาวิถีของการดำเนินพระชนม์และการบริหารราชการแผ่นดินของพระเจ้าปิลักษณ์ราชจากอธรรมมาสู่ธรรม ละหนทางของอบายมาสู่หนทางสวรรค์ได้ในที่สุด ส่วนพระสุวรรณสามและบิฑามารดา ก็ได้พัฒนาความเป็นอยู่จากโลกมนุษย์ไปสู่พรหมโลกเช่นกัน (3/63/155-213/89)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเวทราชกษัตริย์ผู้ครองกรุงมิถิลาทรงทอดพระเนตรเห็นพระเอกสของพระองค์ที่หงอกจึงทรงพิจารณาเห็นว่า บัดนี้เทวทูตมาปรากฏให้เห็นแล้ว มรณะคือ ความตาย

นั้นใกล้เข้ามาแล้ว ไม่ควรที่จะหลงผิดคิดอยู่ในราชสมบัติอันเป็นสุขที่เจ็ดด้วยอามิสนี้ควรที่จะแสดงหาสุขอื่นที่ยิ่งกว่า มีพระประสงค์จะเสด็จออกผนวชจึงตรัสเรียกพระโอรสมารับมอบราชสมบัติ และเสด็จออกผนวชเป็นฤๅมิประทับอยู่ในป่ามะม่วง เจริญพรหมวิหารธรรม 4 ยังฉานอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ตลอดระยะเวลา 84,000 ปี ครั้นสวรรคตแล้วก็บังเกิดในพรหมโลก (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวชมทวาราชพรหมได้พิจารณาเห็นว่าวงศ์ตระกูลของตนนั้นจักขาดสูญ มีความประสงค์จะดำเนินการสืบต่อวงศ์ตระกูลของตนเอง จึงได้จุติจากพรหมโลกมาบังเกิดในพระครรภ์ของพระอัครมเหสีในกรุงมิลินดาครั้นประสูติแล้วพระบิดาและเหล่าพระญาติขานพระนามว่าเนมิราช ต่อมาเมื่อได้ทรงครองราชย์แล้วก็โปรดให้สร้างโรงงาน 5 แห่ง คือที่ประตูประนคร 4 แห่งและท่ามกลางพระนครอีก 1 แห่ง ทรงบริจาคทรัพย์ถึงวัน 500,000 กหาปณะ ทรงเบญจศีลอยู่เป็นนิจ ทรงสมาทานอุโบสถศีลทุกบิณฑุ ทรงชักชวนประชาชนชาวพระนครทั้งหลายได้ทำบุญมีทานเป็นต้น และทรงแนะนำปราสาทแสดงธรรมให้ทราบหนทางไปสวรรค์ ลูกคามให้กลั่นรัก ทรงบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นใหญ่ บรรดาชาวพระนครทั้งหลายก็ตั้งอยู่ในพระโอวาทครั้นเสียชีวิตแล้วก็พากันไปบังเกิดในเทวโลกทั้งหมด นรกเป็นดุจสถานที่ว่างเปล่าหาผู้คนไปบังเกิดมิได้ (4/63/213-302/17) 1.4.3) เนื้อหาที่เนมิราชครั้นทอดพระเนตรเห็นพระเกศาหงอกตามที่นายภูษามาลาทูลถวายจึงทรงพิจารณาเห็นว่า บัดนี้เทวทูตมาปรากฏให้เห็นแล้ว มรณะคือ ความตายนั้น ใกล้เข้ามาแล้ว ไม่ควรที่จะหลงผิดคิดอยู่ในราชสมบัติอันเป็นสุขที่เจ็ดด้วยอามิสนี้ควรที่จะแสดงหาสุขอื่นที่ยิ่งกว่า มีพระประสงค์จะเสด็จออกผนวช จึงตรัสเรียกพระโอรสมารับมอบราชสมบัติ และเสด็จออกผนวชเป็นฤๅมิประทับอยู่ในป่ามะม่วง เจริญพรหมวิหารธรรม 4 ยังฉานอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสวรรคตแล้วก็บังเกิดในพรหมโลกดังเดิม (4/63/213-302/58)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้น ได้พิจารณาเห็นว่าสถานที่เล่นของพวกตนนั้นเกิดปัญหาเพราะฝนและแดดเป็นต้น ก็คิดหาอุบายเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานที่เล่นให้ดีกว่าเดิมและยังสามารถที่จะใช้ประโยชน์ในส่วนอื่นๆ ได้อีกด้วย ครั้นปรึกษาหารือกันแล้วได้ข้อสรุปว่าควรที่จะสร้างศาลาใหญ่ จึงได้ทำการรวบรวมทรัพย์จากเหล่าสหายได้มาหนึ่งพันกหาปณะแล้วนำไปจ้างนายช่างมาทำการก่อสร้างโดยมีตนเองเป็นสถาปนิกคอยควบคุมบอกเทคนิควิธีการต่างๆ ในการก่อสร้าง ครั้นศาลาเสร็จแล้วก็ได้แบ่งเป็นส่วนต่างๆ เช่น สำหรับคนอนาถาตลอดบุตร สำหรับสมณพราหมณ์มาพักอาศัย สำหรับคฤหัสถ์มาพักผ่อน สำหรับเก็บสินค้าของพ่อค้า ทั้งทำเป็นสนามเล่น และโรงวินิจฉัยคดีอีกด้วย (5/63/303-568/15) 1.5.2) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชผู้ครองกรุงมิลินดานั้นทรงมีเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 คือเสนกะบัณฑิต ปุกกุสะบัณฑิต กามินทะบัณฑิต และเทวินทะบัณฑิต เป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือในการบริหารราชการแผ่นดิน ต่อมาทรงพระสุบินเห็นนิมิตประหลาดเมื่อให้เหล่าบัณฑิตทำนายพระสุบินแล้วก็ทรงทราบว่าจะมีบัณฑิตที่ฉลาดเกินคนมาเกิดในเมืองของพระองค์ซึ่งก็คือพระมโหสถ มีพระประสงค์จะได้มาเป็นข้าราชการคอยเป็นที่ปรึกษาแบ่งเบาพระราชภารกิจจึงตรัสสั่งเหล่ามาตย์ไปแสวงหาครั้นพบแล้วจึงตรัสเรียกให้เข้าเฝ้าและแต่งตั้งให้เป็นบัณฑิตคนที่ 5 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบุคคล รวมไปถึงด้านอื่นๆ จึงเป็นเหตุให้เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 นั้นเกิดการต่อต้านโดยทั้งทางตรงและทางอ้อม จนเป็นสาเหตุให้เกิดความวุ่นวายในราชสำนักหลายประการ แต่ท้ายที่สุดด้วยความสามารถที่ควบคู่ไปกับความมีศีลธรรมจริยธรรมของพระมโหสถก็สามารถคลี่คลายสถานการณ์จากร้ายเป็นดีได้ (5/63/303-568/23) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตครั้นได้รับตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีแล้วก็ไม่ประมาทได้

ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารกรุงมิลลาในด้านต่างๆ เช่น การป้องกันประเทศ อาวุธยุทโธปกรณ์ การคลังประเทศ การชลประทาน การเกษตรกรรม การสืบราชการลับ เป็นต้น เพื่อพัฒนาประเทศและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (5/63/303-568/130) 1.5.4) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วผู้เป็นปุโรหิตของพระเจ้าจตุรพรหมทัตผู้ครองนครอุดรปัญจาละได้พิจารณาถึงอิสรียศของพระเจ้าจตุรพรหมทัตและตนเองจึงคิดวางแผนเพื่อที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานครอุดรปัญจาละแล้วขยายราชอาณาจักรให้มากยิ่งขึ้น โดยทำการยึดเอาชมพูทวีปทั้งสี่มาไว้ในกรปกครองของพระนครอุดรปัญจาละ ครั้นคิดแล้วก็ได้ทูลเสนอแผนการดังกล่าวแก่พระเจ้าจตุรพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจตุรพรหมทัตก็ทรงเห็นพ้องด้วยจึงได้ดำเนินการตามแผนการนั้นจนสามารถขยายอาณาเขตยึดเอาเมืองต่างๆ ทำเหล่าพระราชอำนาจถึง 101 พระองค์ให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาแล้วตั้งพระองค์เองเป็นพระเจ้าจักรพรรดิปกครองเมืองทั้งหลาย เว้นแต่เพียงกรุงมิลลาเมืองเดียวที่ไม่อาจยึดเอามาได้เนื่องด้วยมีพระมโหสถเป็นอัครมหาเสนาบดีอยู่นั่นเอง (5/63/303-568/136)

1.6) เนื้อหาของกฤติศาสตร์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรมทัตผู้เป็นกษัตริย์ปกครองกรุงพาราณสีนั้นได้พระราชทานตำแหน่งมหาอุปราชแก่พระโอรสให้เป็นผู้แบ่งเบาราชกิจ ครั้นพระโอรสได้ดำรงตำแหน่งแล้วก็ทรงดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ จนมีอิทธิพลอำนาจหรือบารมีและบริวารมากขึ้นตามลำดับ ทำให้พระเจ้าพรมทัตทรงเกิดความระแวงว่าพระโอรสจะคิดก่อการกบฏแย่งยึดราชสมบัติจึงได้ตรัสสั่งให้ออกจากราชการ ไปผนวชอยู่ในป่าแล้วค่อยกลับมารับราชสมบัติภายหลังจากที่พระองค์ได้สวรรคตแล้ว ซึ่งอาจจัดเป็นพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกลักษณะหนึ่ง (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่พระกฤติศาสตร์ขึ้นไปเห็นทิพยสมบัติของท้าวสักกเทวราชในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์แล้วก็เกิดความปรารถนาจะไปบังเกิด ณ ที่แห่งนั้น จึงคิดหาอุบายเพื่อที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความเป็นอยู่จากนาคซึ่งเป็นสัตว์วิเศษจนไปสู่การเป็นเทพเจ้า ท้ายที่สุดก็ได้ข้อสรุปคือทำการรักษาสิลอุโบสถ และได้ชักชวนนาคบริษัทยของตนให้กระทำตามด้วย เมื่อจุติจากอภัพของนาคแล้วก็บังเกิดในเทวโลกตามที่ตั้งเป้าหมายไว้พร้อมกับนาคบริษัทยของตน (6/64/1-122/109)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงสำคัญผิดไม่ได้พิจารณาอย่างถ่วงถ่วงถึงทรงดำริไปด้วยพระองค์เองตามที่ทรงทราบอย่างผิวเผินว่ากัณหาหาลพราหมณ์เป็นคนคมีศีลธรรม จึงทรงแต่งตั้งกัณหาหาลพราหมณ์ไว้ในตำแหน่งผู้วินิจฉัยตัดสินคดีความ แต่กัณหาหาลพราหมณ์นั้นเป็นคนละโมภโลกมากครั้งได้รับตำแหน่งแล้วก็ทำการทุจริตรับสินบนทำคนที่ผิดให้กลายเป็นคนที่ถูก ทำคนที่ถูกให้กลายเป็นคนผิด จนทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับความยุติธรรมได้รับความเดือดร้อนและพากันไปขอความช่วยเหลือจากพระจันทกุมาร ฝ่ายพระจันทกุมารทรงมีพระหฤทัยสงสารจึงทรงกระทำการช่วยเหลือให้คนเหล่านั้นได้รับความยุติธรรม พระเจ้าเอกราชทรงทราบเรื่องดังกล่าวจึงทรงปลดกัณหาหาลพราหมณ์แล้วตั้งพระจันทกุมารในตำแหน่งผู้วินิจฉัยคดีความแทน ซึ่งพระเจ้าเอกราชครั้งทำการเปลี่ยนแปลงแล้วก็ได้ทำการลงโทษหรือให้ตำแหน่งที่เหมาะสมแก่กัณหาหาลพราหมณ์แต่อย่างใด เมื่อกัณหาหาลพราหมณ์ขาดผลประโยชน์ที่เคยได้รับจึงพยายามหาทางกำจัดพระจันทกุมารจนเกิดความวุ่นวายในเมืองนุปผวดีตามลำดับ (7/64/123-204/7) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารครั้งทรงครองราชย์ต่อจากพระเจ้าเอกราชผู้เป็นพระบิดาก็ทรงเปลี่ยนแปลงพัฒนาบริหารกิจการบ้านเมืองเป็นธรรมาธิปไตยยึดธรรม

เป็นใหญ่ จากที่พระบิดาทำให้เกิดความเดือนร้อนมาเป็นสงบร่มเย็นเป็นสุขและแนะนำทางเทวโลกให้แก่บริวาร และชาวพระนคร เมื่อสวรรคตแล้วก็จะความเป็นมนุษย์ไปบังเกิดเป็นเทพเจ้าในเทวโลก (7/64/123-204/65)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชได้ตรัสถามอำมาตย์ทั้งสาม คือ วิชัย อำมาตย์ สุนามอำมาตย์ และอลาดอำมาตย์ ถึงสิ่งที่ควรทำในราตรีวันเพ็ญกลางเดือน 12 ด้วยทรงมุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้น ซึ่งเหล่าอำมาตย์ก็ได้กราบทูลตามความคิดเห็นของตนเองๆ โดยอลาดอำมาตย์ซึ่งเป็นเสนาบดีนั้นได้กราบทูลให้ทรงขยายราชอาณาจักรปกครองจัดขบวนทัพเพื่อไปยึดเอาเมืองต่างๆ ที่ยังไม่ได้อยู่ภายใต้ราชอำนาจ สุนามอำมาตย์ได้กราบทูลให้ทรงรับมรดกด้วยกามคุณต่างๆ ส่วนวิชัยอำมาตย์ได้กราบทูลให้เข้าหาสมณพราหมณ์เพื่อสนทนาธรรมเพื่อขอจัดความสงสัยต่างๆ เกิดสติปัญญานำมาเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้น (8/64/205-295/6) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจุราชธิดาครั้นได้ทรงทราบว่าพระเจ้าอังกติราชผู้เป็นพระบิดานั้นทรงยึดเอาความเห็นผิดจากที่ทรงเคยกระทำความคิดปกครองแผ่นดิน โดยธรรมกลับเที่ยวก่ออุกศลกรรมทำบาปทุจริต จึงเสด็จไปทูลชี้แจงให้พระบิดาทรงเปลี่ยนแปลงทฤษฎีและการกระทำดังกล่าวเป็นต้นว่า การทำดีนั้นแหละจึงจะให้ผลที่ดีตามมา การทำไม่ดีก็จะส่งผลไม่ดีตามมา การกระทำไม่ไช้จะไม่ผล ผู้ที่ไม่ดีแต่ได้รับผลดีเพราะว่าเป็นผลของกรรมดีก่อนหน้านั้นให้ผลอยู่ ส่วนผู้ที่ทำดีแต่ยังไม่ได้รับผลดีนั้นเพราะว่าเป็นผลของกรรมที่ไม่ดีก่อนหน้านั้นยังไม่ให้ผลอยู่ ผลของกรรมดีไม่ไช้จะไม่ยอมจะให้ผลเมื่อถึงเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การก็เข้ากฎเกณฑ์นั้นเช่นกัน (8/64/205-295/34) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชครั้นถูกพระพรหมมหานารทได้ชี้แจงแสดงธรรมให้รู้แจ้งเห็นจริงแล้วก็ทรงถอนมิจฉาปฏิญญาที่เป็นเหตุให้ทำบาปทั้งหลายเสียได้ ทรงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปกครองจากโดยอธรรมมาเป็นธรรม ทรงหันกลับมาทำบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้น ทำให้บริวารและชาวพระนครอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข ครั้นสวรรคตแล้วก็จะจากความเป็นมนุษย์ไปบังเกิดเป็นเทพเจ้าในเทวโลก (8/64/205-295/69)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การปรากฏอยู่เนื้อหา 3 ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่กัณฐกพิทังสีและดาบสแม่ทั้งสี่นั้น ได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาความเป็นอยู่จากเดิมไปสู่สถานภาพที่ตนปรารถนาได้สำเร็จ กล่าวคือ ในบรรดากัณฐกพิทังสีสี่นั้น คนหนึ่งได้ไปบังเกิดเป็นท้าวสักกเทวราช คนหนึ่งได้ไปบังเกิดเป็นท้าววรุณนาค คนหนึ่งได้ไปบังเกิดเป็นพญาสุบรรณราช ส่วนอีกคนหนึ่งไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระอัครมเหสีของพระเจ้าธนัญชัยผู้เป็นกษัตริย์ครองกรุงอินทปัตต์ ส่วนดาบสทั้งสี่ได้ไปบังเกิดในพรหมโลก (9/64/296-483/14) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ทูลถามถึงการได้ทิพยสมบัติของท้าววรุณนาคราช ฝ่ายท้าววรุณนาคก็ได้ตรัสตอบว่า ได้มาจากการที่พระองค์นั้นตั้งความปรารถนาไว้แล้วได้บำรุงสมณพราหมณ์ ด้วยสิ่งของต่างๆ มี ข้าวและน้ำเป็นต้น พระวิรุทธบัณฑิตจึงได้กราบทูลว่า ถ้าเป็นเช่นนั้น ท้าววรุณนาคราชก็คงเห็นประจักษ์กับพระเนตรเองแล้วถึงผลของการกระทำบุญคุณงามความดี เมื่อทำบุญคุณงามความดีก็ย่อมจะได้รับผลของบุญคุณงามความดีนั้น และขอจงเป็นผู้ไม่ประมาทในการทำบุญคุณงามความดีต่อไป การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาก็คงเดียวกันหากว่ากระทำเหตุที่ดีก็ย่อมเกิดผลที่ดีตามมา หากว่ากระทำเหตุที่ไม่ดีผลที่ไม่ดีก็ตามมาเช่นกัน (9/64/296-483/123) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ชาวพระนคร บำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นและรักษาศีลอุโบสถ จนตลอดอายุขัย ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปเกิดในเทวโลก ได้เปลี่ยนแปลงและ

พัฒนาความเป็นอยู่อย่างมนุษย์ไปสู่ความเป็นเทพเจ้าในเทวโลก แม้ชาวพระนครทั้งหลายนับตั้งตั้งแต่พระเจ้า
โกโรพราชก็เป็นเช่นเดียวกัน (9/64/296-483/144)

1.10) เนื้อหาของมหาวสตันครชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนา
องค์การ ปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่นางศุสดีเทพกัญญาผู้เป็นพระราชชายของท้าวสักกเทวราชนั้นแม้
แต่ประมาทในทิพยสมบัติบนเทวโลกโดยไม่ได้ทำการตรวจดูบุญหรืออายุของตนเองว่ามีอยู่เพียงไร แม้ถูกท้าว
สักกเทวราชตรัสบอกก็ยังไม่อาจทราบความแต่ที่แรกครั้นท้าวสักกเทวราชตรัสอธิบายจึงได้ทราบว่าตนนั้นจะ
สิ้นบุญแล้ว ท้าวสักกเทวราชจึงทรงได้ประทานพร 10 ประการให้แก่นางในการที่จะจุดเปลี่ยนอติภาพจากความ
เป็นเทพเจ้าไปสู่ความเป็นมนุษย์ เปรียบกับองค์การนั้นหากหลงผิดคิดอยู่ในความสำเร็จหรือความสุขที่ได้รับ มี
ความประมาทในความเปลี่ยนแปลงอาจต้องพบกับความสูญเสีย เช่นเดียวกับการตกสวรรค์ของนางศุสดีเทพ
กัญญา แต่หากไม่ประมาทในการเปลี่ยนแปลงก็อาจเตรียมพร้อมรับมือเช่นเดียวกับท้าวสักกเทวราช (10/64/484-
814/9) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งทรงได้ครองราชย์ในกรุงสิหิแล้วก็ทรงเปลี่ยนแปลงและพัฒนากรุงสิหิ
ให้เจริญรุ่งเรืองโดยธรรม ทรงบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ครั้นเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้ละอติภาพความเป็นมนุษย์
บังเกิดเป็นเทพบุตรในสวรรค์ชั้นดุสิต (10/64/484-814/202)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
องค์การและการพัฒนาองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนา
องค์การ มีดังนี้

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีเนื้อหาหมายรวมถึงการทำองค์การให้มีลักษณะต่างไปจากเดิม
ซึ่งในที่นี้มุ่งเอากการเปลี่ยนแปลงลักษณะในด้านลบไปสู่ลักษณะในด้านบวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-
568/15) สมด้วยความหมายตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซอร์โต (Certo) ที่ได้ให้ความหมายการ
เปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของ
องค์การ¹⁷²⁵

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีประเภทการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏมากกว่าหนึ่งประเภท
ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) การเปลี่ยนแปลง
ด้านเทคโนโลยีในการทำงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/130) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและกลุ่ม อาทิ
เช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/17) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มัวร์เฮดและกริฟฟิน
(Moorhead and Griffin) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1)
การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลง
บุคคลและกลุ่ม หรือ การเปลี่ยนแปลงทันที หรืออีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหา อาทิ
เช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/15) การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนล่วงหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3)
(5/63/303-568/130) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คินิคคิและวิลเลียม (Kinicki and Williams) ที่
ได้จำแนกประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทันที และ 2) การเปลี่ยนแปลง
โดยการวางแผนล่วงหน้า ดังกล่าวแล้ว

¹⁷²⁵Samuel C. Certo, **Modern Management**, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall
International, 1997), 298.

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนตามลำดับ อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/109) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คาร์เรลล์ และคณะ (Carrell and Others) ที่ได้แสดงทัศนะถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ดังนี้ 1) แรงกดดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การ 2) ตระหนักถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง 3) ริเริ่มและพัฒนาวิธีการเปลี่ยนแปลง และ 4) นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ หรือ เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/130) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่ได้แสดงทัศนะถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ดังนี้ 1) แรงผลักดันหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง 2) ตระหนักรู้และนิยามปัญหาขององค์การ 3) กระบวนการแก้ปัญหา 4) การนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ และ 5) การวัด ประเมินผล และควบคุม

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีแรงผลักดันพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏมากกว่าหนึ่งประการ ยกตัวอย่างเช่น แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/130) แรงผลักดันจากภายใน เช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/46) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คาร์เรลล์ และคณะ (Carrell and Others) ที่ได้กล่าวถึงแรงผลักดันพื้นฐานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น อำนาจถูกคุกคาม การจัดสรรทรัพยากร นิสัยของบุคลากร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/23) เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/1) เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/7) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นมีอยู่ 6 ประการด้วยกัน ทั้งนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีที่มาไม่ครบทั้ง 6 ประการในแต่ละองค์การ หรือในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันก็อาจจะมีที่มาของการต่อต้านที่แตกต่างกันไป ดังกล่าวแล้ว และ แนดเลอร์ (Nadler) ที่ได้ทำการวิจัยและสรุปผลได้ว่า ที่มาของการต่อต้านที่เกิดจากบุคคลมีอยู่ 6 ประการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั่วทั้งระบบอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลขององค์การให้มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/103) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบคฮาร์ด (Beckhard) ที่ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนเข้าไปในกระบวนการขององค์การ ด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์¹⁷²⁶

เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีกระบวนการในการพัฒนาเป็นขั้นตอนตามลำดับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/17) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดูบริน (Dubrin) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ 8 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว หรือ เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/136) สมด้วย

¹⁷²⁶Richard Beckhard, **Organization Development: Strategies and Models** (Redings, MA: Addison-Wesley, 1969), 9.

ทักษะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โบวีและคณะ (Bovee and Others) ที่ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ 7 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ มีการใช้เครื่องมือสอดแทรกเข้ามาช่วยในการดำเนินการ เช่น การสอนและการให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/17) เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/144) สมด้วยสมด้วยทักษะของเฟรนช์และเบลล์ (French and Bell) ที่กล่าวถึงเครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การ (OD interventions) ไว้โดยประการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การนั้น โดยภาพรวมแล้วมีลักษณะสอดคล้องกันที่ทำให้้องค์การนั้นเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่เป็นไปในทางบวก ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล แต่ก็มีส่วนที่แตกต่างกันคือ ในเนื้อหาที่เกี่ยวกับพระโพธิสัตว์ซึ่งเป็นตัวบุคคลาธิษฐานที่แสดงออกถึงหลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งความเจริญก้าวหน้าในที่นี้มีได้หมายแต่เพียงการเจริญทางด้านวิชาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านศีลธรรมคุณธรรมภายในจิตใจอีกด้วย โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคนในด้านจิตใจก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มจากภายในออกไปภายนอก เป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแบบยั่งยืนซึ่งส่งผลที่เป็นสุข ไปถึงชาติต่อไป ซึ่งอีกนัยหนึ่งก็คือ ยุคสมัยหรือคนรุ่นต่อๆ ไปนั่นเอง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมิชอบเขตที่มักจำกัดอยู่ในด้านวิชาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น หรือมุ่งให้้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแม้ก็จริง ถึงอย่างนั้นความเจริญก้าวหน้านั้นอาจเป็นเพียงความเจริญเฉพาะส่วนของ้องค์การเอง แต่อาจไปเบียดเบียนของ้องค์การอื่น หรือเบียดเบียนส่วนอื่นเช่นสิ่งแวดล้อมและสังคมภายนอกเป็นต้น รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้องใน้องค์การ เช่น การใช้เครื่องมือสอดแทรกกล่าวคือ การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การนั้นจึงต้องปลดคนออกจากการงานให้คนขาดรายได้ที่ก่อให้เกิดอาชญากรรมแต่ของ้องค์การกลับมีผลกำไร หรืออาจเป็นความเจริญเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งซึ่งอาจจะใช้ได้เพียงแค่ชั่วอายุคนหนึ่งไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ยั่งยืนไปสู่ยุคสมัยหรือคนรุ่นต่อๆ ไป เช่น ้องค์การเกี่ยวกับพลังงานเชื้อเพลิง เป็นต้น

2.6 นวัตกรรมและเทคโนโลยี

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.1) เนื้อหาของเดมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระวิสุทธธรรมเทพบุตรภายหลังจากที่ได้รับมอบหมายจากท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้ดำเนินการเนรมิตผ้าทิพย์และพระราชกรณที่ทั้งหลายแล้วประดับประดาแต่งองค์พระเดมิยกุมารให้เป็นราวกับว่าท้าวสักกเทวราชจนนายสุนันทสารถึงจำไม่ได้ แสดงให้เห็นว่าการที่พระวิสุทธธรรมเทพบุตรได้ดำเนินการแต่งองค์พระเดมิยกุมารจนทำให้นายสุนันทสารถึงจำไม่ได้ ซึ่งเปรียบได้กับการเป็นนักออกแบบเสื้อผ้าเครื่องแต่งตัวหรือแฟชั่นที่มีเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันนั้นก็อาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่

อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ดำเนินการเพราะเนื้อหาของเดิมยชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (1/63/1-74/59) 1.1.2) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรภายหลังจากที่ได้รับมอบหมายจากท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้ดำเนินการเนรมิตบรรพชิตบริวารคือเครื่องใช้สำหรับผู้บวช สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม สระโบกขรณี และผลาผลต่างๆ ที่ออกตลอดทั้งปีถวายแก่พระเดิมยกุมาร แสดงให้เห็นว่าการที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรได้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เช่น การนำเอาเปลือกไม้มาทำเป็นฝานุงฝ้าห่ม การก่อสร้างศาลาที่พักด้วยอิฐหินดินและไม้ หรือทำให้ต้นไม้ต่างๆ ออกดอกออกผลตลอดทั้งปีซึ่งเปรียบกับการใช้ปุ๋ยหรือสารเคมีในยุคปัจจุบันนั้นก็อาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของเดิมยชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (1/63/1-74/81)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ใช้เทวฤทธิ์ช่วยให้พระราชเทวีผู้เป็นพระอัครมเหสีของพระเจ้าอริกฐชนกได้เสด็จถึงนครกาลจัมปาอย่างรวดเร็วและปลอดภัย โดยการให้พระนางบรรทมบนเตียงในเกวียนที่มีเครื่องปกปิดแล้วทรงข่นระยะทางให้ถึงที่หมายโดยไว แสดงให้เห็นว่าท้าวสักกเทวราชนั้นทรงดำเนินการขนส่ง (ทางบก) ที่รวดเร็วและปลอดภัย อาจเปรียบได้กับการดำเนินการขนส่งที่มีประสิทธิภาพทั้งทางด้านอากาศ ทางน้ำ ทางบก หรือทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในสมัยปัจจุบันซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของมหาชนกชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (2/63/75-154/15) 1.2.2) เนื้อหาที่นางมณีเมขลาผู้เป็นเทพธิดารักษาคูแลมหาสมุทรนั้นได้เข้าไปถวายความช่วยเหลือพระมหาชนกโดยอุ้มด้วยแขนทั้งสองแล้วเหาะไปทางอากาศพาไปส่งถึงเมืองมิลิลาอย่างรวดเร็วและปลอดภัย แสดงให้เห็นว่านางมณีเมขลาได้ดำเนินการขนส่ง (ทางอากาศ) ที่รวดเร็วและปลอดภัย อาจเปรียบได้กับการดำเนินการขนส่งที่มีประสิทธิภาพทั้งทางด้านอากาศ ทางน้ำ ทางบก หรือทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในสมัยปัจจุบันซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของมหาชนกชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (2/63/75-154/33)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรภายหลังจากที่ได้รับมอบหมายจากท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้ดำเนินการเนรมิตบรรพชิตบริวารคือเครื่องใช้สำหรับผู้บวช สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม สระโบกขรณี และผลาผลต่างๆ ที่ออกตลอดทั้งปี มอบให้แก่ทุกุลดาบสและปาริคาดาบสini แสดงให้เห็นว่าการที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรได้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เช่น การนำเอาเปลือกไม้มาทำเป็นฝานุงฝ้าห่ม การก่อสร้างศาลาที่พักด้วยอิฐหินดินและไม้ หรือทำให้ต้นไม้ต่างๆ ออกดอกออกผลตลอดทั้งปีซึ่งเปรียบกับการใช้ปุ๋ยหรือสารเคมีในยุคปัจจุบันนั้นก็อาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของสุวรรณสามชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์(3/63/155-213/10) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราช

ได้ใช้เทวฤทธิ์ช่วยให้ทูลดาบสและปาริกาบสินีนันต์ได้บุตรด้วยวิธีการที่ไม่ผิดต่อข้อวัตรปฏิบัติของบรรพชิต โดยการให้ทูลดาบสเอามือลูบท้องของปาริกาบสินีในเวลาที่มีฤดู (ไข่มุก) แสดงให้เห็นว่าการที่ท้าวสักกเทวราชนั้นทรงช่วยให้นางปาริกาบสินีตั้งครรภ์คล้ายกับการทำเด็กหลอดแก้ว (In-vitro Fertilization) ในสมัยปัจจุบันซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของสุวรรณสามชาดกเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (3/63/155-213/22)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระราชาเหล่าทั้งหลาย ได้แก่ พระเจ้าทูที่ปราช พระเจ้าสาครราช พระเจ้าเสลราช พระเจ้ามูกลินทรราช พระเจ้ากัทรราช พระเจ้าอุสินนรราช พระเจ้าอัสถราช พระเจ้าอัสถราช และพระเจ้าบุฤทธนราช รวมถึงกษัตริย์เหล่าอื่นกับพราหมณ์เป็นอันมาก บุษายัญญมาภาย แต่ไม่สามารถล่องพ้นโลกนี้ไป กล่าวคือได้เพียงเกิดเป็นมนุษย์และเทวดาเท่านั้น ส่วนฤาษีทั้งหลาย เป็นต้นว่ายามหนฤาษี โสมยาคฤาษี มโนชวฤาษี สมุทฤาษี มาฆฤาษี ภรตฤาษี และกาลปุรคฤาษี รวมถึงฤาษีอีก 4 รูป คือ อังคิรฤาษี คัสสปฤาษี กิสวัจฤาษี และอกันตฤาษี เป็นผู้ไม่มีเหย้าเรือนบำเพ็ญตบธรรม ได้ล่องพ้นกามาวจรภพ กล่าวคือสามารถทำฌานอภิญญาและสมาบัติให้เกิดแล้วบังเกิดเป็นพรหมในพรหมโลกได้ แสดงให้เห็นถึงสมรรถภาพของผู้ทำบุญอันเปรียบได้กับเช่นองค์การหากมีวิธีการทำบุญที่ดีกว่าอันเปรียบเช่นกับมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีกว่าย่อมจะได้รับผลที่ดีกว่าเช่นกัน ดุจเหล่าพระฤาษีมีวิธีทำบุญที่ดีกว่าย่อมได้ผลที่ดีกว่าเหล่าพระราชาทั้งหลาย ดังนั้นผู้ที่มีความต้องการเหมือนกันแต่ปฏิบัติไม่เหมือนกันย่อมจะได้รับผลแตกต่างกัน (4/63/213-302/25) 1.4.2) เนื้อหาที่มัตถิเทพบุตรครั้งถูกเหล่าเทพเวร่งให้นำพระเนมิราชไปสู่เทวสภาในขณะที่ตนเองกำลังพาพระเนมิราชท่องเที่ยววนรอกอยู่นั้นก็ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอจากที่นำไปยังนรกต่างๆ ที่ละบุมๆ ก็เปลี่ยนเป็นใช้เทวฤทธิ์แสดงนรกขุมต่างๆ ให้พระเนมิราชทอดพระเนตรในคราวเดียวกันเพื่อเป็นการประหยัดเวลา อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล แสดงให้เห็นถึงวิธีการแสดงนรกขุมต่างๆ ของมัตถิเทพบุตรด้วยวิธีการที่ดีกว่าเดิมอันเปรียบเช่นกับมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีกว่าเดิมย่อมจะได้รับผลที่ดีกว่าเช่นกัน (4/63/213-302/40) 1.4.3) เนื้อหาที่มัตถิเทพบุตรครั้งถูกเหล่าเทพเวร่งให้นำพระเนมิราชไปสู่เทวสภาในขณะที่ตนเองกำลังพาพระเนมิราชท่องเที่ยววิมานในเทวโลกอยู่นั้นก็ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอจากที่นำไปยังวิมานของเทวดาต่างๆ ที่ละวิมาน ก็เปลี่ยนเป็นใช้เทวฤทธิ์แสดงวิมานของเทวดาทั้งหลายให้พระเนมิราชทอดพระเนตรในคราวเดียวกันเพื่อเป็นการประหยัดเวลา อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล แสดงให้เห็นถึงวิธีการแสดงวิมานทั้งหลายของมัตถิเทพบุตรด้วยวิธีการที่ดีกว่าเดิมอันเปรียบเช่นกับมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีกว่าเดิมย่อมจะได้รับผลที่ดีกว่าเช่นกัน (4/63/213-302/46)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถได้รับโอสถทิพย์จากท้าวสักกเทวราชภายหลังแต่ลออกจากกรรมภารดาเสร็จนางสุมนาเทวีผู้มารดาของพระมโหสถจึงได้นำโอสถนั้นไปเยียวยาสิริวัฏกเศรษฐีผู้บิดาของพระมโหสถซึ่งป่วยด้วยโรคปวดศีรษะมาถึง 7 ปี โรคดังกล่าวก็หายไปในทันที เมื่อเป็นดังนี้สิริวัฏกเศรษฐีจึงได้ประกาศให้คนที่ป่วยโรคมารับการเยียวยาโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายทำให้คนที่ป่วยโรคต่างๆ ที่มารับการเยียวยาหายจากโรคที่เป็นและได้รับความสุขกันถ้วนหน้า (5/63/303-568/5) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถได้รวบรวมทรัพย์แล้วนำไปจ้างนายช่างมา

สร้างศาลาให้แก่พวกของตนเอง ครั้นจางนาชางมาแล้วปรากฏว่านาชางนั้นดำเนินการก่อสร้างด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสมหรือไม่มีประสิทธิภาพ พระมโหสถจึงได้แนะนำวิธีการใหม่ที่ต้องมีประสิทธิภาพให้แก่นาชาง และให้นาชางทำการก่อสร้างตามความคิดของตนเอง ศาลาจึงสำเร็จสมประสงค์ (5/63/303-568/16) 1.5.3) เนื้อหาที่พวกเขาทั้งหลายเห็นเหยี่ยวตัวหนึ่งคาบชิ้นเนื้อบินผ่านมาจึงพากันวิ่งไล่ตามข้าง โนนข้างข้างนี้ข้างด้วยหวังจะให้เหยี่ยวตัวนั้นทิ้งชิ้นเนื้อ ด้วยการมองดูข้างบนเพื่อให้เห็นตัวเหยี่ยวบ้าง มองดูข้างล่างเพื่อให้เห็นทางบ้าง ทำให้หกล้มบาดเจ็บไปตามๆ กัน ฝ่ายพระมโหสถเห็นดังนั้นจึงได้ใช้วิธีการใหม่คือวิ่งไปด้วยกำลังเร็วจุดลมโดยไม่มองดูข้างบนมองดูแต่เงาของเหยี่ยวพอเท่าเหยียบเงาเหยี่ยวก็คบบมือร้องเสียงดังลั่นทำให้เหยี่ยวตัวนั้นตกใจทิ้งชิ้นเนื้อบินหนีไปในที่สุด (5/63/303-568/25) 1.5.4) เนื้อหาที่สุนัขแอบเข้าไปกินอาหารในโรงครัวจึงถูกคนครัวทำร้ายแล้วหนีมาพบกับแพะที่แอบเข้าไปกินหญ้าในโรงเลี้ยงช้างแล้วถูกคนเลี้ยงช้างทำร้ายมาเช่นกัน ครั้นทั้งสองมาพบกันเข้าต่างก็สนทนากันเมื่อทราบความของกันและกันแล้วก็ได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินการในการแสวงหาอาหารใหม่ โดยให้แพะแอบเข้าไปในโรงครัวแล้วนำอาหารมาให้กับสุนัข เพราะแพะไม่กินเนื้อคนครัวจึงไม่สงสัย ส่วนสุนัขจะแอบเข้าไปในโรงเลี้ยงช้างแล้วนำหญ้ามาให้กับแพะ เพราะสุนัขไม่กินหญ้าคนเลี้ยงช้างจึงไม่สงสัย ซึ่งปรากฏว่าวิธีการดังกล่าวนี้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสัตว์ทั้งสองได้อาหารกินอย่างมีความสุข (5/63/303-568/73) 1.5.5) เนื้อหาที่เทวินทบัณฑิตคนที่ 4 ของพระเจ้าวิเทหราชได้ขโมยแก้วมณีวิเศษจากพระคลังหลวงไปให้แก่มารดาแอบเก็บซ่อนไว้ในเรือนของตน ครั้นจะเข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหราชก็รับแก้วมณีวิเศษจากมารดาทำการขจัดสีเพื่อให้เกิดมงคล ด้วยอำนาจของแก้วมณีนั้นทำให้เกิดสิริมงคลแก่เทวินทบัณฑิต ครั้นเทวินทบัณฑิตเข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหราชก็จะได้รับการตรัสทักทายก่อนและพระราชทานทรัพย์จากพระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/116) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้รับดำรงตำแหน่งอัครเสนาบดีแล้วก็ไม่ประมาทได้กำกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิลินาให้เจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมการไว้ภายในหน้า เป็นต้นว่า ฝึกฝนทหาร พัฒนาอาวุธยุทธโศปกรณ์ ให้สร้างกำแพงใหญ่น้อยล้อมรอบพระนครอย่างแน่นหนา ให้ขุดคูล้อมรอบเมือง 3 คูแล้วนำสัตว์ร้ายเช่นจระเข้ เป็นต้นมาเลี้ยงไว้ ให้ซ่อมแซมอาคารบ้านเรือนที่ชำรุด ให้ขุดสระน้ำส่งท่อทำการชลประทานการประชา ให้กักเก็บเสบียงอาหาร ให้แสวงหาพัฒนาสายพันธุ์พืชมีหญ้ากับแก้ดอกบัวและข้าวเป็นต้น ให้ขุดรอกท่อระบายน้ำให้น้ำไหลสะดวก แสดงให้เห็นถึงว่าพระมโหสถได้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารกิจการบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดระบบชลประทาน การทำระบบประชาในพระนคร การแสวงหาพัฒนาสายพันธุ์พืชมีดอกบัวและข้าวที่เติบโตอย่างรวดเร็วภายในชั่วคืนเดียวเป็นต้น (5/63/303-568/130) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถเมื่อทำการสืบราชการลับเพื่อทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของต่างประเทศนั้นไม่เพียงแต่ส่งเหล่าราชบุรุษไปแฝงตัวเป็นข้าราชการรับใช้กับพระราชานในประเทศต่างๆแล้วยังได้มีการฝึกหัดลูกนกแก้วเพื่อทำการสืบราชการลับอีกด้วย ซึ่งปรากฏว่าข่าวสารที่ได้รับจากนกแก้วนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองของพระมโหสถเป็นอย่างมากนับว่าเป็นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารกิจการบ้านเมืองของพระมโหสถที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล (5/63/303-568/134) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนิพรหมทัตได้ตรัสสั่งให้พวกจินตกวีทั้งหลายพากันแต่งประพันธ์เพลงขับสรรเสริญความงามของพระนางปัญจาลจันท์ขึ้น โดยอนกปริยายแล้วให้พวกนักขับร้องนำไปขับร้องทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในที่ต่างๆ ให้เป็นที่รับรู้และนิยมนำไปขับร้องของประชาชนทั้งหลาย ให้พวกขับร้องทั้งหลายจับนกใหญ่ไว้มาๆ แล้วขึ้นไปขับร้องบนต้นไม้ในยามราตรี ครั้นเวลาใกล้รุ่งก็ผูกก้างศาลาที่คอนกเหล่านั้นแล้วปล่อยไปจึงค่อยลงจากต้นไม้ เพื่อให้

ประชาชนทั้งหลายรับรู้และเข้าใจว่าแม่เหล่าเทวดาต่างก็พากันสรรเสริญความงามของพระนางปัญจาลงันที่ จนเพลงขับดังกล่าวแพร่กระจายไปถึงพระกรรมของพระเจ้าวิเทโหราช (5/63/303-568/193) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ดำเนินการโดยประการที่พระเจ้าวิเทโหราชจะเสด็จเดินทางโดยพระเกษมสำราญปลอดภัยและรวดเร็ว กล่าวคือได้สั่งให้จัดสร้างบ้านพักในระยะทางทุกๆ 16 กิโลเมตร โดยมีมัตย์ทั้งหลายคอยดูแลอยู่เพื่อรอรับพระเจ้าวิเทโหราชที่จะเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละ และได้ส่งมัตย์ทั้งหลายเหล่านั้นให้เตรียมช้างม้าและรถไว้ให้พร้อมสรรพเพื่อรอรับพระเจ้าวิเทโหราชที่จะเสด็จกลับกรุงมิถิลาอีกครั้ง นอกจากนี้พระมโหสถยังสั่งให้มัตย์อานันทกุมารให้พานายช่าง 300 คน ไปทางด้านเหนือแม่น้ำคงคาแล้วตัดไม้แก่นทำการต่อเรือถึง 300 ลำ เพื่อขนทัพสัมภาระมาใช้ในการก่อสร้างพระนคร ครั้นนายช่างได้ขนทัพสัมภาระมาแล้วพระมโหสถก็ได้สั่งให้ดำเนินการสร้างพระนครใช้เวลาราว 4 เดือนจึงแล้วเสร็จ (5/63/303-568/209) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ให้บริวารทั้งหลายซึ่งประกอบไปด้วยช่างไม้ ช่างเหล็ก ช่างหนัง ช่างศิลา ช่างเขียน ช่างอิฐ เป็นต้นราว 3,000 คนทำอุโมงค์ยักษ์ด้วยกรรมวิธีที่ทันสมัยซึ่งอาจเรียกในสมัยปัจจุบันว่าการก่อสร้างอุโมงค์ไปกปูน ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น ประตูใหญ่ถึง 80 ประตูน้อยถึง 64 ประตู ทุกประตูประกอบด้วยขียนตร์ เมื่อเหยียบกดเครื่องสลักปิดประตูอันหนึ่งประตูทั้งหมดก็ปิด เมื่อเหยียบกดเครื่องสลักเปิดประตูอันหนึ่งประตูทั้งหมดก็เปิด มีดวงไฟมากกว่าร้อยดวงตลอดสองข้างทางของอุโมงค์ยักษ์ซึ่งดวงไฟทั้งหมดก็ประกอบด้วยขียนตร์เมื่อปิดขียนตร์อันหนึ่งดวงไฟทั้งหมดก็ปิด เมื่อเปิดขียนตร์อันหนึ่งดวงไฟทั้งหมดก็เปิด มีห้องพักสำหรับพระราชาทิ้งร้อยเอ็ดพระองค์ประดับประดาไปด้วยเครื่องใช้สอยสำหรับพระราชามีภาพที่วิจิตรตระการตาตลอดทางเดินในอุโมงค์ เป็นต้น (5/63/303-568/215)

1.6) เนื้อหาของกฐินที่ตชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พวกนาคทั้งหลายใช้ฤทธิ์ของตนเองแปลงกายเป็นหลายประการแล้วพากันเข้าไปเบียดเบียนข่มขู่ให้ชาวกรุงพาราณสีเกิดความกลัวโดยประการต่างๆ เพื่อกดดันให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงมอบพระธิดาให้แก่ท้าวธตรฐ แสดงให้เห็นว่าการที่ท้าวธตรฐเจ้าแห่งนาคพิภพตรัสสั่งให้พวกนาคเนรมิตกายของตนให้น่ากลัวแล้วเข้าไปข่มขู่ชาวพาราณสีนั้นก็คล้ายกับประเทศที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านกรทหารยุทธโศปกรณ์ที่เหนือกว่าเข้าทำการข่มขู่หรือบีบบังคับประเทศที่อ่อนแอกว่าในสมัยปัจจุบัน ซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ท้าวพระเนื้อหากฐินที่ตชาคกเป็นเรื่องของฤทธิ์ซึ่งเป็นเรื่องอจินไตย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์(6/64/1-122/22) 1.6.2) เนื้อหาที่พระกฐินที่ตชาคกนั้นครั้งพราหมณ์เนสาทได้แจ้งความประสงค์จะกลับไปยังโลกมนุษย์ให้ทราบจึงได้มอบทิพยมณีแก้วสารพัดนึกที่สามารถบันดาลสิ่งปรารถนาทุกอย่างให้ได้แก่พราหมณ์เนสาท แต่พราหมณ์เนสาทไม่ยอมรับไว้ พระกฐินที่ตชาคกจึงให้นาคบริวารไปส่งพราหมณ์เนสาทพร้อมทั้งบุตรโดยกำชับว่าหากมีความประสงค์ใน โภคสมบัติหรือต้องการกลับมาก็สามารถมาแจ้งให้ทราบได้ (6/64/1-122/52) 1.6.3) เนื้อหาที่ครุฑได้กล่าวขอถวายมนต์ชื่อว่าอแลมพายน ซึ่งมีอำนาจมากทำให้สามารถจับนาคได้โดยไม่ผิดพลาดหรือเกิดอันตรายใดๆ แก่ผู้จับไว้แก่พระดาบส เพื่อขอขมาโทษที่ตนเองนั้นทำให้นครในบริเวณที่จักรมถอนโค่นไป ซึ่งในตอนแรกพระดาบสก็กล่าวปฏิเสธแต่ทนต่อการรบกวนและงูใจของครุฑไม่ได้จึงได้รับเอาไว้และต่อมาก็ได้ถ่ายทอดให้แก่พราหมณ์ผู้หนึ่งเพื่อการอนุเคราะห์และพราหมณ์ผู้นี้ก็ได้นำไปประกอบอาชีพเลี้ยงชีวิตปรากฏเป็นที่ทราบกันว่า พราหมณ์อแลมพายน (6/64/1-122/59) 1.6.4) เนื้อหาที่สุทิสสนนาราชได้กราบทูลถึงอำนาจที่ร้ายกาจของพิษที่มีอยู่ของตนแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีว่า หากหยดลงบนแผ่นดินต้นไม้ใบหญ้า

ทั้งหลายจักต้องเหี่ยวแห้งตาย หากขวางขึ้น ไปบนอากาศฝนและน้ำค้างจักไม่ตกลง 7 ปี หากหยดลงในน้ำสัตว์น้ำมีปลาและเต่าเป็นต้นก็จักพากันตาย (6/64/1-122/89)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชเจ้าแห่งสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ได้ทรงปรากฏพระองค์ลอยอยู่ในอากาศพร้อมกวัดแกว่งค้อนเหล็กใหญ่ที่ลูกโหลงแสดงอาการโกรธจัดข่มขู่พระเจ้าเอกราชและกัณหาฬพราหมณ์และบีบบังคับให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้พ้นจากการบวชชัญญ์ แสดงให้เห็นว่าการที่ท้าวสักกเทวราชทรงกระทำการดังกล่าวมาทำการข่มขู่พระเจ้าเอกราชและกัณหาฬพราหมณ์นั้นก็คล้ายกับประเทศที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านการทหารยุคโพรปรณท์ที่เหนือกว่าเข้าทำการข่มขู่หรือบีบบังคับประเทศที่อ่อนแอกว่าในสมัยปัจจุบัน ซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำให้เพราะเนื้อหาของจันทกุมารชาคกเป็นเรื่องของฤทธิ์ซึ่งเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระนางรจนาเรขิตาทรงระลึกชาติได้ถึง 14 ชาติ กล่าวคือที่เป็นอดีต 7 ชาติ และเป็นอนาคตอีก 7 ชาติ จึงสามารถทราบผลของการกระทำและดำเนินการต่างๆ เช่นการทำบุญมีทานเป็นต้นในชีวิตประจำวัน ได้อย่างไม่มีข้อสงสัย ส่วนคุณาธิวกไม่สามารถระลึกชาติเพื่อทราบข้อมูลต่างๆ ทั้งในอดีตและอนาคตได้เลยจึงทำให้เข้าใจเรื่องผลของการกระทำและดำเนินการต่างๆ อย่างผิดพลาด เมื่อลาดเสนาบดีและนายวิษณะนั้นมีความสามารถอยู่อย่างจำกัดคือระลึกชาติในอดีตได้เพียงชาติเดียวแม้มีข้อมูลแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทราบผลของการกระทำได้ตลอดจึงทำให้เกิดมิจาติภูมิว่าผลของการกระทำบุญหรือบาปไม่มี แสดงให้เห็นว่าพระนางรจนาเรขิตานั้นทรงมีบุพเพนิวาสานุสติญาณวิธีการที่จะสืบค้นข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่าซึ่งอาจเปรียบได้กับมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีกว่า จึงทำให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล เช่นเดียวกับองค์การหากมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีกว่าย่อมจะได้รับผลที่ดีกว่าเช่นกัน (8/64/205-295/30) 1.8.2) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทได้ลงมาทำการอนุเคราะห์พระเจ้าอังคิราชเจ้าครองกรุงมิลิตตามคำอธิษฐานของพระนางรจนาเรขิตา โดยให้เทวฤทธิ์แปลงเพศเป็นฤๅษีมืดระณะดังทองทรงเครื่องบริวารต่างๆ ของนักรบอย่างครบบริบูรณ์เหาะมาท่ามกลางอากาศ แล้วเข้าสู่พื้นปราสาทใหญ่ยืนอยู่ ณ เบื้องพระพักตร์ของพระเจ้าอังคิราช ทูลชี้แจงถึงผลของบุญและบาป ลูกความด้วยความทุกข์ในนรก ทำการทำลายมิจาติภูมิของพระเจ้าอังคิราชให้ดำรงอยู่ในสัมมาทิฐิ แสดงให้เห็นว่าการที่พระนารทกัศสพพรหมได้ทำการทรมานพระเจ้าอังคิราชให้ตั้งอยู่ในสัมมาทิฐินั้นก็คล้ายกับประเทศที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหนือกว่าเข้าทำการชี้ชวนหรือเกลี้ยกล่อมประเทศที่อ่อนแอหรือด้อยกว่าในสมัยปัจจุบันให้เข้าร่วมด้วย ซึ่งอาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำให้เพราะเนื้อหาของมหานารทกัศสพชาคกเป็นเรื่องของฤทธิ์ซึ่งเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (8/64/205-295/44)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่ปุลณณกัษย์ได้กราบทูลถึงสิ่งที่ตนนำมาทำการพนันกับพระเจ้าโกรัพพรราชคือม้าโนมัยสินธพที่วิ่งได้ทั้งบนบก บนน้ำ หรือในอากาศ วิ่งได้ไวจนไม่สามารถเห็นตัวม้าหรือผู้ขี่ได้ ย่อหรือขยายขนาดตัวได้ เป็นต้น และแก้วมณีของพระเจ้าจักพรรดิราช ที่สามารถให้สิ่งที่ปรารถนาทุกประการ ช่วยยึดเอาประเทศต่างๆ ไว้

ในเงื้อมมือได้ เป็นต้น (9/64/296-483/49) 1.9.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงฉลาดในศิลปศาสตร์การเล่นสกา และมีอริกษเทวดาซึ่งเคยเป็นมารดาในชาติก่อนของพระองค์คอยใช้เทวฤทธิ์ช่วยเหลือให้ได้รับชัยชนะ แสดงให้เห็นว่าการที่พระเจ้าโกธิยราชสามารถที่จะชนะผู้ที่มาแข่งขันด้วยนั้น ได้ก็เพราะอาศัยฤทธิ์ของเทวดาซึ่งอาจเปรียบได้กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของวิรุชชาค เป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (9/64/296-483/57)

1.10) เนื้อหาของมหาวาสันดรชาดในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้น ได้ประทานพร 10 ประการแก่ผู้สติเทพกัญญาผู้ที่จะจุติจากสวรรค์ไปยังเกิดยังโลกมนุษย์ ซึ่งในพร 10 ประการนั้น บังถึงการให้เทวฤทธิ์ของท้าวสักกเทวราชหรือบุญฤทธิ์ของผู้สติเทพกัญญา อาทิเช่น การมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงยังคงความสาวอยู่ตลอด ไม่ปรากฏความแก่แม้จะคลอศพระโอรสหรืออายุมากก็ตาม แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้สติเทพกัญญา ยังคงความสาวไม่มีความแก่ ปรากฏให้เห็นนั้นก็เพราะอาศัยเทวฤทธิ์ของท้าวสักกเทวราชและบุญฤทธิ์ที่ตนได้สั่งสมอบรมมาซึ่งอาจเปรียบได้กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของเวสสันดรชาดเป็นเรื่องของฤทธิ์ซึ่งเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (10/64/484-814/16) 1.10.2) เนื้อหาที่นครกาลิงครัฐเกิดฝนแล้งทำให้เกิดทุกข์ภัยโจรภัยต่างๆ ชาวนครกาลิงครัฐจึงได้พากันไปร้องเรียนพระราชินีให้ทรงหาวิธีการที่จะทำให้ฝนตก พระราชินีแห่งนครกาลิงครัฐก็ทรงดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ แต่ก็ไม่สำเร็จ ประชาชนชาวพระนครจึงได้ทูลเสนอให้ส่งทูตไปขอช้างปัจจัยนาครที่เมืองสิพีเพื่อนำมาที่นครกาลิงครัฐเพราะเป็นสัตว์มงคลหากไปสถานที่ใดฝนก็จะตกในสถานที่นั้น ให้มีความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งอาจอย่างเปรียบเทียบได้ว่าเมืองสิพีนั้นมีช้างปัจจัยนาครที่เปรียบได้กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ดีจึงทำให้การดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่กาลิงครัฐ ยังขาดนวัตกรรมและเทคโนโลยีหรือมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ด้อยคุณภาพดังนั้นการดำเนินงานต่างๆ จึงไร้ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่ามาตรฐาน(10/64/484-814/51) 1.10.3) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรภายหลังจากที่ได้รับมอบหมายจากท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้ดำเนินการเนรมิตบรรพชิตบริวารคือเครื่องใช้สำหรับผู้บวช สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม สวนดอกไม้ต่างๆ และปากกล้วยไว้ให้แก่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดา รวมถึงกันเหล่าอมนุษย์และหมู่เนืองมนกที่มีเสียงนำกล้วยให้หนีไปให้ไกลจากสถานที่พักอาศัย แสดงให้เห็นว่าการที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรได้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เช่น การนำเอาเปลือกไม้หรือหนังสัตว์มาทำเป็นฝ้ายนุ่งผ้าห่ม การก่อสร้างศาลาที่พักด้วยอิฐหินดินและไม้ หรือทำให้ต้นไม้ต่างๆ ให้มีดอกผลนั้นก็อาจจัดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่ทำเพราะเนื้อหาของสุวรรณสามชาดเป็นเรื่องของเทวฤทธิ์ซึ่งเรื่องฤทธิ์นั้นเป็นเรื่องอินโดย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (10/64/484-814/100) 1.10.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นได้ใช้เทวฤทธิ์บันดาลให้ฝนโปกขรพรหมตกในท่ามกลางสมาคมแห่งกษัตริย์ทั้ง 6 พระองค์มีพระเจ้าสฤษดิ์เป็นต้นผู้กำลังถึงวิสัยญาณ พร้อมทั้งคณะข้าราชการประชาชนชาวสิพีทั้งหลายให้พื้นดินสดชื่นมา ซึ่งหากชนเหล่าใดปรารถนาจะให้เปียกก็จะเปียกหากชนเหล่าใดไม่ปรารถนาให้เปียกก็จะไม่เปียกเป็นคุณน้ำกึ่งจากโบบวณะนั้น อาจกล่าวได้ว่าฝนโปกขรพรหมที่เกิดจากเทวฤทธิ์ของท้าวสักกเทวราชเปรียบ

ได้กับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสมัยนั้น แต่อาจจะแตกต่างด้วยวิธีการที่หาเพราะเนื้อหาของเวสสันดรชาดก เป็นเรื่องของพุทธซึ่งเป็นเรื่องของไทย ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ ส่วนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องของวิทยาศาสตร์ (10/64/484-814/191)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิชาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีดังนี้

เกี่ยวกับนวัตกรรม มีเนื้อหาหมายรวมถึงสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/5) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โรเจอร์ และชูมาร์คเกอร์ (Rogers and Shoemaker) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายนวัตกรรมไว้ว่า หมายถึง ความคิด (idea) การปฏิบัติ (practice) หรือวัตถุ (object) ซึ่งบุคคลเห็นว่าเป็นของใหม่ ไม่ว่าความคิดนั้น เป็นของใหม่โดยนัยเวลา ตั้งแต่แรกพบหรือไม่ แต่ขึ้นอยู่กับที่บุคคลรับรู้ว่ามันเป็นของใหม่ ไม่ว่าความคิดนั้น จะใหม่หรือไม่ โดยความเห็นของบุคคลเองจะเป็นเครื่องตัดสินใจในการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น คือ ถ้า เขาเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาสิ่งนั้นก็จะเป็นนวัตกรรม คำว่า “ใหม่” ในเรื่องของนวัตกรรมจึงไม่ จำเป็นต้องเป็นความรู้ใหม่ของบุคคล บุคคลอาจจะมีรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นมาชั่วนานหนึ่งแล้วก็ได้ แต่ยังไม่ ได้พัฒนาทัศนคติที่จะชอบ จะรับหรือ ปฏิเสธความใหม่ของนวัตกรรม จึงอาจเป็นความใหม่ในเรื่องของความรู้ ทัศนคติ หรือเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรม¹⁷²⁷ หรือ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ที่ได้ ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่าเป็นนาม มีความหมายว่า สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลจากเดิมซึ่ง อาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้นดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับนวัตกรรม มีลักษณะที่เกิดขึ้นทั้งจากการคิดค้นขึ้นเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับมาจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่น การคิดค้นขึ้นเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.7) (5/63/303-568/134) และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับมาจากภายนอก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/5) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คนัย เทียนพุด ที่ได้กล่าวถึงจุดกำเนิดนวัตกรรมในธุรกิจว่ามาจาก 2 แหล่งหลัก ด้วยกัน คือ 1) การคิดค้นภายในองค์กร และ 2) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือนวัตกรรมแบบเปิด ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับนวัตกรรม มีลักษณะของนวัตกรรมมากกว่าหนึ่งประเภท ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/130) นวัตกรรมด้านบริการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.9) (5/63/303-568/209) นวัตกรรมกระบวนการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/30) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดวิด สมิทท์ (David Smith) ที่ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 3 แบบด้วยกัน คือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านบริการ และ 3) นวัตกรรมกระบวนการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับนวัตกรรม มีลักษณะการยอมรับนวัตกรรมเป็นขั้นตอน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/52) เนื้อหาที่ 1.6.3) (6/64/1-122/59) ซึ่งจะเห็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการยอมรับเอานวัตกรรมนั้น โดย การรับรู้และรู้ถึงการมีอยู่ของนวัตกรรมนั้น การเกิดทัศนคติต่อนวัตกรรมนั้น การตัดสินใจปฏิเสธหรือยอมรับ การนำไปปฏิบัติ การทบทวน สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เอเวอร์เรทท์ (Everett) ที่ได้กล่าวไว้

¹⁷²⁷ Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker, *Communications of Innovations: A Cross-Cultural Approach* (New York: Free Press, 1971), 120.

ว่า การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของบุคคลไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นฉับพลันทันที แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ เวลา ประกอบด้วย การกระทำและการตัดสินใจที่เป็นขั้นเป็นตอน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นความรู้ 2) ขั้น โน้มน้ำใจ 3) ขั้นตัดสินใจ 4) ขั้นปฏิบัติ และ 5) ขั้นทบทวนการตัดสินใจ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับนวัตกรรม มีลักษณะขององค์การที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/215) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อะแดร์ (Adair) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมไว้ว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดของ องค์การ 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม 3) การยอมรับ ข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง 4) การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร และ 5) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจซึ่งองค์การ นำมาใช้เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/130) สมด้วยความหมาย ของเทคโนโลยีตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สเตียร์ (Steers) ที่ได้ความหมายไว้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต กระบวนการ และวิธีการผลิต¹⁷²⁸

เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีเทคโนโลยีปรากฏอยู่หลายระดับ ยกตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีระดับพื้นบ้าน หรือระดับต่ำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/81) เทคโนโลยีระดับกลาง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/130) และเทคโนโลยีระดับสูง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/215) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการ ทั้งหลาย อาทิเช่น สิริ ฮามสุโพธิ์ ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีไว้ 3 ระดับ ดังนี้ 1) เทคโนโลยีระดับ พื้นบ้านหรือระดับต่ำ 2) เทคโนโลยีระดับกลาง และ 3) เทคโนโลยีระดับสูง ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีนั้น โดยส่วนมากจะ ปรากฏออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาติที่ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ อาทิเช่น บุญ บารมี ญาณ ฤทธิ์ พร มนต์ หรือสิ่งวิเศษเช่นแก้วมณี เป็นต้น ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความรู้การบริหารเกี่ยวกับ นวัตกรรมและเทคโนโลยีแล้วก็ไม่อาจจัดเข้าได้โดยตรงอย่างสนิทเป็นแต่เพียงอธิบายเทียบเคียงเท่านั้น แต่ถึง อย่างไรก็ตามยังมีเนื้อหาของมหานิบาตชาดกบางส่วนในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีลักษณะ อธิบายได้และเป็นวิทยาศาสตร์ปรากฏอยู่หลายเนื้อหา และอีกประการหนึ่งนั้นหากเปรียบเทียบในด้านเป้าหมาย ของนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีจะปรากฏออกมาในลักษณะที่บรรลุ เป้าหมายคือทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลทุกครั้งที่มีการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี แต่สำหรับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีแล้วก็ไม่อาจจะบรรลุ ไปอย่างแน่ชัดว่าจะบรรลุเป้าหมายของการใช้ทุกครั้งไป ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับ

¹⁷²⁸R. M. Steers, **Organizational effectiveness: A behavioral view** (Santa Monica, CA: Goodyear,1977), 7-8.

นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ปรากฏออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาตินั้นหากนำไปจัดเข้าในสิ่งที่เป็นอินโดย กล่าวคือสิ่งที่ไม่พึงคิดที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ในอินตติสูตร 4 ประการ ได้แก่ 1) พุทธวิสัย วิสัยของพระพุทธเจ้า 2) ฌานวิสัย วิสัยของผู้ได้ฌาน 3) กัมมวิบาก ผลจากกรรม และ 4) โลกจินดา ความคิดเรื่องโลก เช่นว่า ใครสร้างโลก พระจันทร์ พระอาทิตย์ เป็นต้น¹⁷²⁹ แล้วมีปรากฏอยู่ถึง 2 ประการคือ ฌานวิสัยและกัมมวิบาก ซึ่งเหล่านี้พระพุทธองค์ตรัสว่าไม่ควรคิด ผู้ที่คิดจะพึงมีส่วนแห่งความเป็นบ้า ได้รับความลำบาก โดยเปล่าประโยชน์ ที่พระพุทธองค์ตรัสดังนี้เพราะว่าเป็นสิ่งที่เกินวิสัยของผู้นั้นเว้นเสียแต่ว่าถ้าอยากทราบวิสัยของพระพุทธเจ้าก็ต้องตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าเองหรืออยากทราบฌานวิสัยก็ให้บรรลุฌานเอง

3. ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีรวมตัวกันเพื่อทูลเรียกร้องให้พระเจ้ากาลสิกราชผู้ไม่มีพระโอรสทรง ดำเนินการเพื่อให้ได้พระโอรสมาสืบทอดราชสมบัติ อันแสดงให้เห็นถึงการวางแผนเตรียมการและการได้มาซึ่ง บุคลากร (1/63/1-74/8) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลสิกราชตรัสสั่งให้พระนางจันทาทะเวทีกาการปรารถนาพระโอรส ซึ่งพระนางเป็นผู้มีสติที่บริบูรณ์ทั้งยังดำรงฐานะเป็นพระอัครมเหสี การที่พระเจ้ากาลสิกราชได้ทรงกระทำดังนี้จัด ว่าทรงใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (1/63/1-74/8) 1.1.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้เสด็จไปอัญเชิญพระโพธิสัตว์ผู้ ไกลจะจุดและมีความปรารถนาที่จะบำเพ็ญบารมีเพื่อพระสัมมาสัมโพธิญาณให้ไปปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระ นางจันทาทะเวทีกาการ ได้พิจารณาเห็นว่าการไปบังเกิดในมนุษย์โลกนั้นจะเป็นเหตุให้ได้บำเพ็ญบารมีให้ มากยิ่งขึ้นจึงได้รับคำอัญเชิญ การที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงกระทำดังนี้จัดว่าทรงใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (1/63/1-74/14) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลสิกราชทรงดำเนินการจนได้พระโอรสสมพระประสงค์ เป็นเหตุให้เหล่า อมาตย์และชาวกรุงพาราณสีต่างเกิดความปีติยินดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานของตนต่อไปด้วยความสำคัญว่า พระราชาของตนมีรัชทายาทแล้วการงานของตนจักไม่เสียเปล่า (1/63/1-74/19) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลสิกราช ตรัสสั่งให้คัดคนงามที่เว้นโทษต่างๆ มีสูงหรือเตี้ยเกินไป เป็นต้น ซึ่งเหมาะสมกับการถวายการเลี้ยงดูพระโอรส จำนวนถึง 64 คน (1/63/1-74/20) 1.1.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทวบุตร ซึ่งเป็น ผู้เชี่ยวชาญชำนาญในด้านก่อสร้างต่างๆ ไปดำเนินการประดับตกแต่งองค์พระเทมียกุมาร อันเป็นการใช้คนได้ อย่างเหมาะสม(1/63/1-74/56) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารได้ตรัสกับนายสุนันสารถึงผลดีของการทำตนให้ เป็นเพื่อนที่ดีไว้ถึง 10 ประการ ดังนั้นคนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทั้งหมด หากคนเป็นมิตรที่ดี ต่อองค์การไม่เอาเปรียบองค์การ ส่วนองค์การก็ไม่เอาเปรียบคน ให้ความดูแลเอาใจใส่ เริ่มตั้งแต่รับเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากงานในฐานะแห่งกัลยาณมิตร ย่อมได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (1/63/1-74/65) 1.1.8) เนื้อหาที่ ท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทวบุตร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในด้านก่อสร้างต่างๆ ไปดำเนินการ ก่อสร้างสถานที่พักเป็นต้นแก่พระเทมียกุมาร อันเป็นการใช้คนได้อย่างเหมาะสม (1/63/1-74/77) 1.1.9) เนื้อหาที่ พระเทมียราชญาติทรง สั่งสอนให้ผู้ที่บวชตามนับตั้งต้นแต่พระเจ้ากาลสิกราชไปจนถึงชาวกรุงพาราณสี

¹⁷²⁹ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 35 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 235.

ทั้งหลายให้บรรลุนามอภิญญาและสมบัติ อันเป็นการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นองค์รวมคือทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาความรู้ความสามารถ และจิตใจ ให้มีความสำคัญกับทุกด้านไม่เว้นส่วนใดส่วนหนึ่ง (1/63/1-74/98)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่อุทิจจพราหมณ์มหาศาลผู้เป็นอาจารย์ที่ศิปา โมกข์ได้สอบถามประวัติความเป็นมาของพระอัครมเหสีของพระเจ้าอริฏฐชนกที่ทรงลี้ภัยมาจนทราบแน่ชัดจึงได้รับเข้ามาอยู่ด้วย (2/63/75-154/16) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกราชทรงกำหนดคุณสมบัติทำการคัดสรรสำหรับผู้จะเป็นพระราชารองคค์ต่อไป เพื่อให้ได้คนดีมีสติปัญญา มีความสามารถในด้านต่างๆ เช่นการรบ การปกครอง การเศรษฐกิจ และศาสนา ตลอดทั้งเป็นที่พอใจของพระธิดาด้วย (2/63/75-154/34) 1.2.3) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาทรงได้กระทำการทดสอบ สติปัญญาความรู้ความสามารถผู้ที่จะมาเป็นพระราชารองคค์ต่อไปและพระสวามีของพระนางตามที่เหล่ามาตย์ คัดมาถวาย (2/63/75-154/37) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหาชนกให้สร้างโรงงานทั้ง 6 คือที่ประคูเมืองทั้งสี่ ที่ท่ามกลาง พระนคร และประคูพระราชนิเวศน์ให้ทานแก่คนทั้งหลาย แสดงให้เห็นถึงว่าพระมหาชนกทรงดูแลความเป็นอยู่ ของประชาชนคนที่ควรได้รับการช่วยเหลือ เปรียบเช่นกับสวัสดิการทางสังคมแก่คนเหล่านั้น 1.2.5) เนื้อหาที่พระ มหาชนกได้เตรียมบุคลากรคือพระโอรสไว้เพื่อรับตำแหน่งพระราชารองคค์ต่อไป โดยให้ศึกษาเล่าเรียนจนจบศิลป ศาสตร์ทั้งปวงแล้วมอบตำแหน่งอุปราชไว้เพื่อจะได้ฝึกฝนสั่งสมบารมีและประสบการณ์ต่างๆ (2/63/75-154/53) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนกราชเสด็จออกผนวชเพราะในองค์การที่เป็นอยู่นั้น ไม่เป็นที่น่ายินดีสำหรับพระองค์ อีกต่อไปแล้ว เปรียบกับได้การรักษาบุคลากรที่ดีให้ดำรงอยู่ในองค์การต่อไปก็ต้องมีการทำให้บุคลากรนั้นๆ มีความพอใจยินดีในองค์การ แต่หากบุคลากรที่ดีนั้นรู้สึกว่าการไม่เป็นที่น่ายินดีอีกต่อไปก็จะต้องสูญเสีย บุคลากรผู้นั้นไปเช่นกับพระเทวี ข้าราชการ พ่อค้าประชาชนชาวมิลลาสูญเสียพระมหาชนกไปฉะนั้น (2/63/75-154/71) 1.2.7) เนื้อหาที่พระนางสิวลีทรงกระทำการยกย่องพระมหาชนกผู้เป็นพระสวามีในที่ต่างๆ มีการให้สร้าง พระเจดีย์เป็นต้น ซึ่งการทาดังนี้เป็นการประกาศให้เห็นความซื่อสัตย์ของพระองค์ที่มีต่อพระมหาชนก เปรียบได้ กับการดูแลคนในองค์การที่เกษียณอายุการทำงานไปแล้วมีการประกาศเกียรติคุณยกย่องจารึกคุณงามความดีและ ผลงานที่เขาทำเอาไว้ การที่พระนางสิวลีทรงกระทำดังนี้ย่อมสามารถซื้อขวัญและกำลังใจของเหล่าบริวารของ พระนางและแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำคุณประโยชน์หรือเป็นคนของพระนางแล้วก็จะไม่ถูกทอดทิ้งหรือจะได้รับการ ยกย่องเช่นกัน (2/63/75-154/99)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่บิดามารดาของทูลถุมารและปาริกกุมารีให้ทั้งสองแต่งงานกันเพื่อให้มีทายาทสืบ สกกุล แต่ทั้งสองนั้นไม่ประสงค์จะใช้ชีวิตครองเรือน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ อันเป็นการใช้คนที่ไม่ เหมาะสมกับงาน (3/63/155-213/3) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงรับสั่งให้พระวิสสุกรรมเทวบุตร ซึ่งเป็น ผู้เชี่ยวชาญชำนาญในด้านก่อสร้างต่างๆ ไปดำเนินการก่อสร้างสถานที่พักเป็นต้นแก่ทูลถุมารและปาริกกุมารี อันเป็นการใช้คนได้อย่างเหมาะสม (3/63/155-213/12) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงแนะนำให้ทูลถุมาร และปาริกดาบสินีทั้งสองปรารถนาบุตร อันเป็นเตรียมบุคลากรเพื่อที่จะช่วยในการทำกิจต่างๆ เพราะว่าวัน ข้างหน้าท่านทั้งสองนั้นจักดาบอดทั้งสองข้างมองอะไรไม่เห็น (3/63/155-213/19) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณ สามได้ถวายโอวาทธรรมแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราชเพื่อให้พระองค์ได้พัฒนาตนเองและประเทศบ้านเมืองโดยธรรม

ซึ่งก็สำเร็จผลตามที่พระสุวรรณสามได้หวังไว้ จึงพิจารณาเห็นได้ว่าการที่จะพัฒนาคนหากจะให้ได้อย่างสมบูรณ์แล้วต้องพัฒนาที่จิตใจ (3/63/155-213/85)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเวทราชาตรัสสั่งให้พนักงานภูษามาลาหมั่นตรวจดูพระเกศาบนพระเศียร หากพบว่าพระเกศาหองก็ให้ทูลบอก ซึ่งเป็นการรับสั่งใช้บุคลากรคือนายภูษามาลาให้เหมาะสมกับงานที่ทำ (4/63/213-302/1) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเวทราชาพระราชทานบ้านส่วยเป็นรางวัลให้แก่นายภูษามาลา ผู้ปฏิบัติงานไม่บกพร่องเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (4/63/213-302/7) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชให้สร้างโรงทานทั้ง 5 แห่งคือที่ประตูเมืองทั้ง 4 และท่ามกลางพระนคร บริจาคทานถึงวันละ 500,000 กหาปณะ แสดงให้เห็นว่าพระเจ้าเนมิราชทรงดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนคนที่ควรได้รับการช่วยเหลือ เปรียบ เช่นกับสวัสดิการทางสังคมแก่คนเหล่านั้น (4/63/213-302/17) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชในครั้งที่ยังทรงเป็น พระเจ้ากรุงพาราณสีในอดีตนั้นได้ทรงอนุญาตแก่ปุโรหิตผู้รับใช้ เพื่อออกบวชเป็นฤาษีที่ฝั่งแม่น้ำสาทา บำเพ็ญ สมณธรรมยังฉานอกัญญาและอกัญญาให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองให้สูง ยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (4/63/213-302/27) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสสั่งให้มาตลีเทพบุตรไปเชิญพระเจ้า เนมิราชมายังเทวสภาตามคำทูลขอของเหล่าทวยเทพ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เหล่าทวยเทพและพระเจ้า เนมิราชผู้ทำคุณงามความดี (4/63/213-302/30) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงระลึกถึงคุณความดีของมาตลี เทพบุตรผู้แสดงทุกตัญญีและสุคติภูมิให้พระองค์ทรงทอดพระเนตร เมื่อสบโอกาสพระองค์ก็ทรงประกาศคุณงาม ความดีของท่านเพื่อจะได้เป็นขวัญและกำลังใจในการทำคุณงามความดีต่อไป (4/63/213-302/50)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 32 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่สิริวัตกเศรษฐีผู้เป็นบิดาของพระมโหสถได้สั่งให้คนรับใช้ไปตรวจดูทารกที่เกิดใน วันเดียวกันกับพระมโหสถครั้งทราบจำนวนทารกแล้วก็มอบสิ่งของและแม่นมแก่ทารกเหล่านั้นเพื่อเตรียม บุคลากรไว้เป็นบริวารของพระมโหสถ (5/63/303-568/10) 1.5.2) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสสั่งให้อมาตย์ จำนวน 4 คนไปสืบเสาะหาบัณฑิตคนที่ 5 กล่าวคือพระมโหสถ ตามสถานที่ต่างๆ ซึ่งเป็นการสืบเสาะหาคนดีมี ความสามารถเข้ามารับใช้ในองค์การของพระองค์เอง (5/63/303-568/18) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราช ประทานรางวัลให้กับสิริวัตกเศรษฐีและนางสุมนาเทวีผู้เป็นภริยาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รวมถึงการมอบ พระมโหสถแก่พระองค์ด้วยความเต็มใจ (5/63/303-568/55) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงแต่งตั้งให้ พระมโหสถในตำแหน่งราชบุตรและเป็นบัณฑิตคนที่ 5 เพื่อช่วยสนองงานต่างๆ ซึ่งเป็นการนำเอาคนดีมีความรู้มา ไว้ในองค์การ เพื่อต้องการพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองของพระองค์ (5/63/303-568/56) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้า วิเทหราชครั้งรับมโหสถเข้ามาแล้วก็ได้ประทานที่พักอาศัย เสบียงและเครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ให้แก่ พระมโหสถและเหล่าบริวาร ทั้งยังประสงค์จะทดลองความสามารถของพระมโหสถต่อไปภายหลังจากที่ได้ทรง ทดลองมาแล้วหลายครั้ง เปรียบได้กับการทดลองงานในการรับราชการ (5/63/303-568/57) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้า วิเทหราชครั้งพระมโหสถได้ทูลแก้ปัญหารื่องแก้วมณีบนลังกาได้ก็ทรงถอดสร้อยมุกดาหารที่พระศอแล้ว ประทานเป็นรางวัลแก่พระมโหสถ และประทานสร้อยมุกดาวัลแก่บริวารของพระมโหสถอีกพันหนึ่ง แม้ชาวกรุง มิถิลาก็พากันส่งเสียงสาธุการกล่าวชมเชยโดยประการต่างๆ (5/63/303-568/59) 1.5.7) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราช ทรงมอบรางวัลให้ถึงแก่ที่เสาค่ายเพราะทรงเข้าพระหฤทัยว่ามันทำความเคารพพระองค์ ซึ่งอาจพิจารณาไปยังไป

อีกว่า พระองค์ทรงประกาศให้ข้าราชการบริพารของพระองค์ได้ทราบทั่ว หากมีความจงรักภักดีต่อพระองค์ก็จะได้รับรางวัลการดูแลเอาใจใส่เช่นเดียวกับกึ่งก่าตัวนี้ แม้เหล่าข้าราชการครั้นเห็นแล้วก็ต้องคิดไปว่า แม้กึ่งก่าเป็นสัตว์ตัวน้อยชนิดยังได้รับรางวัล คงไม่จำเป็นต้องกล่าวถึงตนเองหากมีความจงรักภักดีแต่พระราชา (5/63/303-568/60) 1.5.8) เนื้อหาที่อาจารย์ศึกษาโมกข์ยกลูกสาวให้กับบึงคุตรมาณพผู้เป็นศิษย์ที่ไม่ต้องการและบุญบารมีไม่ถึงจึงไม่สามารถจะบรรลุป่าหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ (5/63/303-568/64) 1.5.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงกล่าวชมเชยและให้รางวัลแก่พระมโหสถผู้เฉลยปัญหาสิริไม่เข้ากับกาลกรณีให้ทรงสบายพระหฤทัยได้ (5/63/303-568/69) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงกล่าวชมเชยและให้รางวัลแก่พระมโหสถผู้เฉลยปัญหาสุนัขกับแพะให้เป็นที่พอพระหฤทัยได้ (5/63/303-568/81) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงกล่าวชมเชยและให้รางวัลแก่พระมโหสถผู้เฉลยปัญหาปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ให้เป็นที่พอพระหฤทัยได้ (5/63/303-568/85) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถทดสอบสติปัญญานางอมราเทวีก่อนจะรับเข้ามาเป็นภริยา ซึ่งการทดสอบนั้นพระมโหสถได้ทดสอบทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถในด้านต่างๆ และครอบคลุมถึงคุณธรรมด้วย (5/63/303-568/86) 1.5.13) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งทรงได้รับทราบความจริงจากนางอมราผู้เป็นภริยาของพระมโหสถจึงทรงรู้ว่าพระองค์ได้ทรงทำการวินิจฉัยผิดพลาดไป แต่ก็ยังไม่ทรงลงโทษเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 เพราะทรงพิจารณาว่า เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 นั้นมีบทบาทในการครองราชย์อำนาจของพระองค์ทั้งความดีในครั้งก่อนๆ ก็มีอยู่ หากลงโทษรุนแรงไปก็จะปราศจากผู้สนับสนุนพระองค์ให้มั่นคงต่อไป ทั้งพระมโหสถตอนนี้ก็หนีไปเสียแล้ว หากจะลงโทษแก่เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร และการกระทำของเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 นั้นก็ได้จะมีมุ่งทำร้ายพระองค์แต่เป็นการกระทำที่เกิดจากการอิจฉาริษยาพระมโหสถเท่านั้น อันเป็นการรักษาบุคลากรให้ทำงานต่อไป (5/63/303-568/101) 1.5.14) เนื้อหาที่เทวดาได้กล่าวกับพระเจ้าวิเทหราชเป็นต้นว่าเมื่อมีไฟลุกโชนชวงอยู่ต่อหน้ากลับไปหาไฟที่อื่น เป็นต้น เพื่อชี้ว่าพระเจ้าวิเทหราชทรงใช้คนผิดประเภทไม่ถูกต้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ดังนั้นควรใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และปฏิบัติต่อคนให้เหมาะสมกับฐานะนั้นๆ เพื่อประสงค์จะให้พระเจ้าวิเทหราชเรียกพระมโหสถมาเส้าตนเอง (5/63/303-568/104) 1.5.15) เนื้อหาที่กล่าวถึงปัญหาของเทวดาที่เกี่ยวกับญาติหรือสามีภรรยาอันแสดงให้เห็นถึงว่าบุคคลผู้เป็นญาติสามีภรรยาเมื่อทำงานในสถานที่เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น การตรวจสอบ การประเมินคุณภาพ เป็นต้น (5/63/303-568/111) 1.5.16) เนื้อหาที่เทวดาได้ทำการบูชาและมอบทรัพย์สมบัติให้แก่พระมโหสถผู้ตอบปัญหาที่ตนเองถามพระเจ้าวิเทหราชได้ แม้พระเจ้าวิเทหราชได้เลื่อนตำแหน่งให้แก่พระมโหสถเช่นกัน (5/63/303-568/112) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นบัณฑิตที่ฉลาดรอบคอบทราบว่าเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 นั้นเป็นผู้มีความสามารถและรับใช้ใกล้ชิดพระเจ้าวิเทหราชมานาน ทั้งยังมีสมัคพรรคพวกในวงราชการอีกมากมาย การที่จะสร้างบุญคุณแก่เหล่าบัณฑิตทั้ง 4 และนำมาเป็นพรรคพวกย่อมจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานของตนเองและประเทศชาติ หากจะปล่อยให้ออกเนรเทศไปอยู่ต่างรัฐก็กลับจะเป็นผลเสียเพราะเหล่าบัณฑิตนั้นเป็นผู้มีข้อมูลเกี่ยวกับกรุงมิถิลาเป็นอย่างดีจึงได้กราบทูลให้พระเจ้าวิเทหราชรับไว้ในราชการต่อไป จัดเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์การ (5/63/303-568/129) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถไม่แสดงอาการหวาดหวั่นเกรงกลัวต่อพระเจ้าจุลนิพรหมทัตพร้อมทั้งบริวารที่ยกขบวนทัพมาถึง 18 อักโขภินิ ทั้งยังมีบัณฑิตที่ปรึกษาอีก 10 คนติดตามมาด้วย แสดงให้เห็นถึงว่าบุคลากรที่ดีมีความสามารถมากกว่าย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าเช่นกัน ซึ่งพระเจ้าจุลนิพรหมทัตแม้จะมีผู้ฉลาดคอยช่วยเหลือจำนวนนับสิบแต่บุคคลเหล่านั้นก็หาสติปัญญาสู้

กับพระมโหสถได้ไม่ ดังสุภาษิตว่า 10 กวางมีอาจสู้ 1 ราชสีห์ (5/63/303-568/157) 1.5.19) เนื้อหาที่พระมโหสถ ครั้นถูกกองทัพของพระเจ้าจตุรถพรมทัตล้อมกรุงเอาไว้ก็ทำการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พระเจ้าวิเทหราช เหล่าข้าราชการบริพารและชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายมิให้ตื่นตระหนกตกใจด้วยปัญญาของตนเอง (5/63/303-568/159) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถได้สั่งให้พราหมณ์อนุเกวัญผู้มีความจงรักภักดีและความรู้ความสามารถไปเป็นได้ศึกษา ในกองทัพพระเจ้าจตุรถพรมทัตจนทำให้พระเจ้าพรมทัตและบริวารแตกทัพกลับไปยังพระนครของพระองค์เอง ซึ่งเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (5/63/303-568/180) 1.5.21) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถพรมทัตครั้นพราหมณ์ อนุเกวัญได้เข้ามาขอสามีภักดีด้วยก็ทำการสืบประวัติและทดสอบเป็นที่พอพระหฤทัยแล้วจึงได้รับไว้ แต่ในที่นี้ ทรงมิได้ตรวจสอบให้ละเอียดถี่ถ้วนเพราะเหตุที่ทรงต้องการใช้คนที่รู้ข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามจึงทรงหลงกลอุบาย ของพระมโหสถ (5/63/303-568/183) 1.5.22) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถครั้นกองทัพของพระเจ้า จตุรถพรมทัตถอยหนีไปแล้วก็ได้มอบรางวัลให้แก่ไพร่พลและชาวพระนครทั้งหลายตามลำดับความดีความชอบ โดยเฉพาะพราหมณ์อนุเกวัญที่มีผลงานเด่น (5/63/303-568/187) 1.5.23) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถพรมทัตครั้นให้ พวกจินตกวีประพันธ์เพลงขับสรรเสริญความงามของพระธิดาเสร็จเป็นที่พอพระหฤทัยเรียบร้อยแล้วก็ทรงมอบ รางวัลให้แก่พวกจินตกวีเหล่านั้น (5/63/303-568/191) 1.5.24) เนื้อหาที่นักแก้วได้ยกประวัติของพระเจ้าชมพูชาติที่ มีพระมารดาเป็นคนวรรณะจัณฑาลแต่ก็ทรงสามารถเป็นพระราชอาภรณ์ครองเมืองสิวีโดยธรรม ทำให้บ้านเมือง เจริญรุ่งเรืองอยู่เย็นเป็นสุขได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงหลักของพระพุทธศาสนาที่ตัดสินความเป็นคนดีหรือเลวขึ้นอยู่กับ การกระทำไม่ใช่ชนชั้นวรรณะ เปรียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็ตัดสินกัน โดยความรู้ ความสามารถผลของการกระทำกล่าวคือผลงานเช่นกัน (5/63/303-568/203) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ให้ รางวัลแก่นักแก้วที่ได้นำข่าวของอริราชศัตรูกล่าวคือแผนของพระเจ้าจตุรถพรมทัตและพราหมณ์เกวัญมาแจ้งให้ ทราบ ซึ่งเนื้อหาของชาคนีครอบคลุมการให้รางวัลแก่สัตว์ด้วย (5/63/303-568/205) 1.5.26) เนื้อหาที่พระเจ้า วิเทหราชและเหล่าบัณฑิตทั้งสิ้นเกิดความกลัวต่อมรณภัยเพราะมองไม่เห็นอุบายใดๆ ที่จะเอาชีวิตรอดจึงได้ บ่นเพื่อไปต่างๆ ซึ่งมีนัยโดยสรุปเป็นต้นว่า หากปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสิ่งที่ไม่ได้อยู่แล้วความปรารถนานั้นก็ไม่ อาจสำเร็จได้ เช่นกับบุคคลแสวงหาแก่นของต้นกล้วยขณะนั้น ซึ่งอาจเปรียบได้กับการใช้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน ไม่มีความรู้ความสามารถที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จ ก็ยากที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ (5/63/303-568/220) 1.5.27) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและเสนกบัณฑิตครั้นได้รับรู้ความจริงถึงการคบค้าสมาคมกับคนดีมีความรู้เช่น พระมโหสถนั้นเป็นสุขแม้มีมรณภัยมาปรากฏอยู่เฉพาะหน้าก็พ้นไปได้ต่างก็พากันสรรเสริญถึงการคบมิตรที่ดีมี ความรู้ความสามารถ เพราะเป็นผู้สามารถช่วยเหลือไม่ทอดทิ้งในยามตกยากลำบากด้วยทุกข์ เปรียบได้กับองค์การ ที่มีคนดีมีความสามารถจงรักภักดีย่อมจะไม่หนีเอาตัวรอดแต่เพียงลำพังเมื่อองค์การเกิดวิกฤตการณ์ขึ้น (5/63/303- 568/233) 1.5.28) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถพรมทัตได้ตรัสสั่งให้รางวัลแก่พระมโหสถและข้าราชการบริพารทั้งหลาย ของพระองค์รวมไปถึงสัตว์เครื่องงานมีช้างและม้าเป็นต้น ให้สัตว์ทุกตัวตนให้คนทุกหมู่เหล่าได้รับการปฏิบัติ อย่างเสมอภาคไม่มีความเหลื่อมล้ำกันตามผลงานที่ปรากฏนั้นๆ (5/63/303-568/247) 1.5.29) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถ พรมทัตและพระราชทั้งหลายได้ทำสักการะมอบเครื่องบรรณาการต่างๆ แก่พระมโหสถเพื่อตอบแทนมิตรภาพ ที่มีระหว่างกัน (5/63/303-568/249) 1.5.30) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นพระมโหสถได้กลับถึงเมืองมิถิลาแล้วก็ได้ ทำการประกาศให้ประชาชนชาวพระนครได้ทำสักการะและสัมนานะแก่พระมโหสถ แม้พระองค์เองก็เป็นทรง กระทำเป็นตัวอย่าง (5/63/303-568/253) 1.5.31) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นพระเจ้าวิเทหราชเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้

ไปปรับราชการที่นครอุตรดิตถ์ตามคำปฏิญาณที่ให้ไว้แก่พระเจ้าจตุนิพรหมทัต พระเจ้าจตุนิพรหมทัตก็ได้พระราชทานเคหสถาน บ้านส่วย และสมบัติต่างๆ ให้แก่พระมโหสถ ครั้นภายหลังก็ได้พระราชทานตำแหน่งเสนาบดีและมอบราชกิจทั้งปวงให้แก่พระมโหสถอีกด้วย (5/63/303-568/263) 1.5.32) เนื้อหาที่นางเกรีปริพาชิกาประสงค์จะทูลถามโทษของพระมโหสถกับพระเจ้าจตุนิพรหมทัต แต่เมื่อยังไม่ทราบคำตอบว่าเป็นอย่างไรจึงต้องทำในที่ลับ เพื่อไม่เป็นการประจานพระมโหสถให้เสื่อมเสียหากคำตอบของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตเป็นโทษ อันเป็นการดอนม่น้ำใจพระมโหสถไว้ ต่อเมื่อคำตอบของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตเป็นคุณ ได้ขยายให้รู้โดยทั่วกัน (5/63/303-568/265)

1.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่เหล่าอำมาตย์ได้มอบรางวัลให้แก่นายพรานผู้นำทางไปพบกับพระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสี (6/64/1-122/8) 1.6.2) เนื้อหาที่เต่าได้ทูลโต้ตอบกับท้าวธรรมนาคราชเกี่ยวกับขนาดร่างกายของตนว่าร่างกายจะเล็กหรือใหญ่ขึ้นไม่สำคัญการให้กิจการภาระหน้าที่บรรดผลนั้นสำคัญกว่า ไม่ควรตัดสินกันที่ขนาดร่างกายรูปปลักษณ์ภายนอกแต่ควรตัดสินกันที่คุณภาพของงานที่ผู้คนได้ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงหลักของพระพุทธศาสนาที่ตัดสินความเป็นคนดีหรือเลวขึ้นอยู่กับที่การกระทำไม่ใช่ชาติตระกูลชนชั้นวรรณะหรือทรัพย์เปรียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ตัดสินกัน โดยความรู้ความสามารถผลของการกระทำกล่าวคือผลงานเช่นกัน (6/64/1-122/14) 1.6.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทัตตนาคราชได้ทูลตอบปัญหาธรรมต่างๆ อย่างชาญฉลาดก็ทรงชมเชยและบูชาพระอุริทัตพร้อมขนานนามให้ว่าอุริทัต เพราะมีปัญญาเสมอด้วยแผ่นดิน (6/64/1-122/36) 1.6.4) เนื้อหาที่นายโสมทัตไม่ปรารถนาจะร่วมทางกับพรานผู้เป็นพ่อที่กระทำผิด จึงขอหลีกเลี่ยงไปตามลำพังผู้เดียวอันเป็นการประเสริฐกว่าการอยู่ร่วมกับพรานผู้พ่อที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนทุจริตผิดศีลธรรม อันเป็นการกระทำตามพุทธภาษิตว่า จรณเจ นาธิจฺเจยฺย เสยฺย สทิสมคฺคโน เอกจฺริยํ ทพฺหํ กยิรา นตฺถิ พาล สหยาต: ถ้าบุคคลเมื่อเที่ยวไปไม่พึงประสพสหายผู้ประเสริฐกว่าหรือผู้เช่นกับ (ด้วยคุณ) ของตนไว้ซึ่งพึงทำการเที่ยวไปคนเดียวให้มันเพราะว่าคุณเครื่องเป็นสหายย่อมไม่มีในเพราะคนพาล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการคัดเลือกสรรหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้าร่วมงานในองค์การจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น (6/64/1-122/68) 1.6.5) เนื้อหาที่พราหมณ์อำมาตย์ครั้งใช้งานพระอุริทัตแสดงอกนิหารต่างๆ ให้ประชาชนดูแล้วก็ไม่ได้ให้อาหารที่สมควรแก่พระอุริทัต พระอุริทัตกลัวสิดชาดก็เลยยอมทำร้ายพราหมณ์ได้แต่ทำตามคำสั่งของพราหมณ์ใจพาลด้วยเกรงว่าจะไม่ปล่อยให้เป็นอิสระ (6/64/1-122/75) 1.6.6) เนื้อหาที่สุทัสสนนาคราชครั้งจะออกไปตามหาพระอุริทัตที่หายตัวไปก็ได้จัดแจงแบ่งหน้าที่ให้กับพี่น้องตามลักษณะนิสัยของแต่ละคนตามความเหมาะสม เพื่อความสำเร็จของงานที่ประสงค์ไว้ (6/64/1-122/82) 1.6.7) เนื้อหาที่เหล่าญาติมิตรของพระอุริทัตพิจารณาเห็นว่ากณาริฏฐนาคราชผู้เป็นน้องชายของพระอุริทัตนั้นเป็นผู้ร้ายจึงให้ทำหน้าที่เฝ้าประตูห้องที่พระอุริทัตพักอยู่เพื่อมิให้ใครๆ เข้าไปรบกวนพระอุริทัตพักผ่อน (6/64/1-122/93) 1.6.8) เนื้อหาที่พระอุริทัตได้ให้ความรู้แก่เหล่าคนผู้เป็นญาติมิตรเกี่ยวกับความเห็นที่ถูกต้องทำลายวาตะของกณาริฏฐนาคราชผู้เป็นน้องชาย เพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาความรู้ความสามารถของเหล่าคนผู้เป็นญาติมิตรทั้งหลายนั่นเอง (6/64/1-122/102)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชไม่ทรงพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนแล้วทรงใช้พราหมณ์กณทาละผู้มีแต่ความรู้แต่เป็นพาลไร้ความยุติธรรมในการตัดสินคดีความ ซึ่งเป็นผลเสียตามมา (7/64/123-204/2) 1.7.2)

เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชตรัสถามปัญหาที่ควรถามกับพระพุทธเจ้าพระปัจเจกพุทธเจ้าพระอรหันตสาวกหรือพระโพธิสัตว์กับพราหมณ์กัณฑาละผู้มีปัญญาทราม ผู้ไม่รู้อะไร ๆ เหมือนบุรุษผู้หลงทางมา 7 วันถามทางกับบุรุษอีกคนผู้หลงทางมาแล้วกึ่งเดือน จึงเป็นการถามคนที่ไม่เหมาะสม (7/64/123-204/11) 1.7.3) เนื้อหาที่พระจันทกุมารทรงได้ส่งคนในระดับต่างๆ ที่มีอำนาจในการเจรจาต่อรองไปในโอกาสต่างๆ เพื่อทำการเจรจาขอร้องให้พระเจ้าเอกราชปล่อยคนทั้งหลายมีพระโอรสเป็นต้น (7/64/123-204/44)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งยังเป็นสัมมาทิฐินั้นทรงครองราชย์โดยธรรม ตรัสสั่งให้สร้างโรงงานไว้ที่ประตูเมืองทั้ง 4 รวมเป็น 4 โรง เพื่อคนกำพร้า คนเดินทางไกล ขาจากและวิฬกเป็นอันมาก แสดงให้เห็นถึงว่าพระเจ้าอังคิราชทรงดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนคนที่ควรได้รับการช่วยเหลือ เปรียบ เช่นกับสวัสดิการทางสังคมแก่คนเหล่านั้น (8/64/205-295/1) 1.8.2) เนื้อหาที่วิชัยมาศย์ได้กราบทูลพระเจ้าอังคิราชว่า ควรพากันไปหาสมณะหรือพราหมณ์ ผู้เป็นพหูสูต รู้แจ้งอรรถธรรม ผู้แสวงหาคุณ เพื่อสอบถามเรียนธรรมกับท่านจะได้ขจัดความสงสัยต่างๆ อันเป็นการเพิ่มพูนสติปัญญาความรู้ความสามารถกล่าวคือพัฒนาบุคลากร (8/64/205-295/7) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชตรัสถามปัญหาที่เป็นวิสัยของพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า พระอรหันตสาวก หรือพระโพธิสัตว์กับคณาชิวกผู้เปลือยกายซึ่งไม่อาจตอบได้ถูกต้อง เหมือนบุรุษผู้หลงทางมา 7 วันถามทางกับบุรุษอีกคนผู้หลงทางมาแล้วกึ่งเดือน จึงเป็นการถามคนที่ไม่เหมาะสม (8/64/205-295/14) 1.8.4) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้ตรัสถามพระนางรจจาราชธิดาถึงความ เป็นไปต่างๆ เกี่ยวกับชีวิตประจำวัน อันแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร (8/64/205-295/31) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาได้ทูลกับพระเจ้าอังคิราชผู้เป็นพระบิดาเพื่อต้องการจะช่วยเหลือให้พ้นจากมิถุนาทิฐิเป็นต้นว่า การคบคนเช่นไรก็กลายเป็นผู้มีทิฐิเช่นนั้นไปด้วย อันแสดงให้เห็นว่าหากต้องการให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปในทางใดก็ต้องสรรหาคนเช่นนั้น มาดำเนินการเช่นกัน (8/64/205-295/32) 1.8.6) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชได้ชี้แจงกับพระเจ้าอังคิราชว่า บุคคลผู้ไม่มีศีลธรรม ประพฤติชั่วเกียจคร้าน มีกรรมอันหยาบช้าย่อมไม่ได้รับความไว้วางใจจากใครๆ ส่วนบุคคลผู้ขยันหมั่นเพียรมีศีล รู้ความประสงค์ คนทั้งหลายรู้แล้วย่อมได้รับความไว้วางใจความเชื่อมั่นจากผู้คน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงต้องปรารถนาคนประเภทหลังให้อยู่ในองค์กร (8/64/205-295/51) 1.8.7) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้ผู้ได้อาณัติด้วยสิ่งต่างๆ มีปัจจัย 4 เป็นต้น ไม่ใช่แรงงานคนอ่อนแอ เป็นต้นว่า เด็ก สตรีมีครรภ์ และคนชรา รวมถึงสัตว์จรด้วย และบำรุงเลี้ยงรักษาคนด้อยความสามารถที่จงรักภักดีไว้ในองค์กรให้มั่น (8/64/205-295/59) 1.8.8) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชกล่าวสรรเสริญคุณของพระนางรจจาราชธิดาผู้ดำรงอยู่ในคุณงามความดีที่ควรได้รับการยกย่องเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ (8/64/205-295/66)

1.9) เนื้อหาของวิรุชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 11 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระราชาทั้ง 4 มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นได้ทำการสรรเสริญและให้รางวัลแก่พระวิรุชบัณฑิตที่กระทำการวินิจฉัยได้เป็นที่พอพระหฤทัยกับทุกฝ่าย (9/64/296-483/25) 1.9.2) เนื้อหาที่นางอิรันทิมิจิตใจที่มุ่งมั่นอุทิศตนเองเพื่อช่วยให้พระมารดาสามประสงฆ์ แสดงถึงการใช้คนให้เหมาะสม การให้คนมุ่งมั่นอุทิศตนให้กับองค์การอย่างแท้จริง หรือการใช้คนที่มีคุณภาพสามารถทำภารกิจให้ลุล่วงได้ (9/64/296-483/32) 1.9.3) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธพรราชครั้งพระวิรุชบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ตามที่ตรัสขอแล้วก็ทรงทรมานหาสักการะแก่พระ

1.9.4) เนื้อหาที่พระวิสุทธิกษัตริย์นั้นก่อนที่จะแสดงธรรมแก่ปุณณกษัตริย์ได้แจ้งความประสงค์ที่จะชำระร่างกายที่สกปรกให้สบายตัว ผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า ทรงของหอมและรับประทานอาหารบรรเทาความหิวก่อนจึงแสดงธรรม เปรียบกับบุคลากรในองค์การก็เช่นกันเมื่อปัจจัยขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองดีแล้วย่อมส่งผลดีต่อองค์การด้วย (9/64/296-483/114) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุณณกษัตริย์ทูลแจ้งแก่ท้าววรุณนาคราชว่า สมาคมใดที่มีคนมีความรู้ย่อมนำความสุขมาให้ ดังนั้นการสรรหานุคคลดังกล่าวมาไว้ในองค์การจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำ (9/64/296-483/120) 1.9.6) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชครั้นได้สดับธรรมของพระวิสุทธิกษัตริย์แล้วก็ทรงทำการชมเชยโดยทำนองว่า หากใครสมาคมกับพระวิสุทธิกษัตริย์แล้วก็ย่อมจะได้รับความสุข (9/64/296-483/127) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิสุทธิกษัตริย์นั้นก่อนที่จะแสดงธรรมแก่พระนางวิมลนาคราชินีได้แจ้งความประสงค์ที่จะชำระร่างกายที่สกปรกให้สบายตัว ผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า ทรงของหอมและรับประทานอาหารบรรเทาความหิวก่อนจึงแสดงธรรม เปรียบกับบุคลากรในองค์การก็เช่นกันเมื่อปัจจัยขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองดีแล้วย่อมส่งผลดีต่อองค์การด้วย (9/64/296-483/131) 1.9.8) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชครั้นปุณณกษัตริย์ได้นำพระวิสุทธิกษัตริย์มาয়มนาพิภพได้ก็มอบนางอันทันทีให้แก่ปุณณกษัตริย์เป็นรางวัล (9/64/296-483/133) 1.9.9) เนื้อหาที่ปุณณกษัตริย์ครั้นได้นางอันทันทีไว้ครองแล้วก็นึกถึงบุญคุณพระวิสุทธิกษัตริย์ที่ทำให้ตนเองสมปรารถนา จึงได้มอบแก้วมณีของจักรพรรดิราชให้แก่พระวิสุทธิกษัตริย์และนำพระวิสุทธิกษัตริย์ไปส่งยังกรุงอินทปัตต์ตามลำดับ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้ปุณณกษัตริย์มีความเต็มใจและเลื่อมใสศรัทธาในพระมหาสัตว์เป็นอันมาก สังเกตได้จากการที่ปุณณกษัตริย์นั้นให้พระมหาสัตว์เดินทางไปกับตนเอง ครั้งแรกที่จะนำไปมานั้นนำไปโดยให้จับหางม้า ต่อมานำไปนาพิภพโดยให้นั่งซ้อนข้างหลัง และท้ายสุดคือส่งกลับกรุงอินทปัตต์นั้นโดยให้นั่งข้างหน้าตนเอง (9/64/296-483/134) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิสุทธิกษัตริย์ครั้นปุณณกษัตริย์ได้นำตนเองมาส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยสวัสดิภาพและมอบแก้วมณีวิเศษให้ก็ได้กล่าวชมเชยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ปุณณกษัตริย์ (9/64/296-483/135) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกทรยราชครั้นพระวิสุทธิกษัตริย์กลับถึงกรุงอินทปัตต์แล้วก็ได้ทำสักการะและสัมนานแก่พระวิสุทธิกษัตริย์พร้อมกันนั้นก็ตรัสให้ข้าราชการและชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายได้ร่วมกันกระทำด้วย (9/64/296-483/141)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอยู่ 14 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้มอบพรให้แก่นางมุตติก่อนจะจุติจากสวรรค์เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รางวัลก่อนสิ้นอายุ เปรียบได้กับเงินบำเหน็จบำนาญหรือสวัสดิการหลังการเกษียณอายุ (10/64/484-814/7) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้เสด็จไปอัญเชิญพระโพธิสัตว์ผู้ใกล้จะจุติและมีความประสงค์ที่จะบำเพ็ญบารมีเพื่อพระสัมมาสัมโพธิญาณให้ไปปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระนางมุตติ พร้อมกับเชิญเทพบุตรประมาณหกหมื่นไปบังเกิดในบ้านอำมาตย์เพื่อเป็นบริวารของพระเวสสันดร พระโพธิสัตว์ได้พิจารณาเห็นว่า การไปบังเกิดในมนุษย์โลกนั้นจะเป็นเหตุให้ได้บำเพ็ญบารมีให้มากยิ่งขึ้นจึงได้รับคำอัญเชิญ การที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงกระทำดังนี้จัดว่าทรงใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (10/64/484-814/20) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยตรัสสั่งให้คัดเลือกนางนมที่ดีมีความเหมาะสมเพื่อทำการดูแลพระโอรส (10/64/484-814/33) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงคำนึงถึงการบริจาคอวัยวะรวมถึงชีวิตเป็นทาน ก็เกิดเหตุต่างๆ เป็นต้นว่าแผ่นดินไหว เขาลิเหวราชก็โอนไปมา ฟ้าคำรามสนั่นเสียง แม้เหล่าทวยเทพก็พากันส่งเสียงสาธุการไปจนถึงพรหมโลก ซึ่งเปรียบได้กับว่าหากมีบุคลากรทำคุณงามความดีหรือมุ่งมั่นในการทำความดีแล้วควรได้รับการยกย่องเชิดชูประกาศเกียรติคุณให้เป็นแบบอย่างให้คนทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันและรักษาไว้ในองค์การ (10/64/484-814/39)

1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งได้ครองราชย์ก็ทรงบริจาคทานที่โรงทานทั้ง 6 แห่ง และเสด็จไปทอดพระเนตรถึงเดือนละ 6 ครั้งเพื่อจะได้ทรงรับทราบปัญหาอุปสรรคแล้วนำไปพิจารณาแก้ไข แสดงให้เห็นถึงว่าพระเวสสันดรทรงดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนคนที่ควรได้รับการช่วยเหลือ เปรียบเช่นกับสวัสดิการทางสังคมแก่คนเหล่านั้น (10/64/484-814/43) 1.10.6) เนื้อหาที่พระราชทานครกกาลิงครรัฐได้คัดพรหมณ์ผู้เหมาะสมฉลาดสามารถมีวาทศิลป์ไปเป็นทูตทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดรเพื่อนำมายังเมืองของพระองค์ (10/64/484-814/51) 1.10.7) เนื้อหาที่พระนางมัทรีไม่ทรงทอดทิ้งพระสวามี อยู่กับพระสวามีทั้งในยามสุขและยามทุกข์ เปรียบกับบุคลากรที่อุทิศตนให้แก่องค์การ ไม่แสดงอาการสูงต่ำให้ปรากฏในยามที่องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าหรือวิกฤตการณ์ (10/64/484-814/81) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรตรัสสรรเสริญประกาศคุณงามความดีของเทพบุตรทั้ง 4 ที่มีใจการุณย์มาให้ความช่วยเหลือเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ(10/64/484-814/86) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงใช้กำลังคนให้เหมาะสมโดยให้พระนางมัทรีทรงอุ้มกัณหาจินาส่วนพระองค์ ทรงอุ้มชาติซึ่งหนักกว่ากัณหาจินา (10/64/484-814/87) 1.10.10) เนื้อหาที่พวคนางพรหมณ์ได้พากล่าวดำเนินางอมิตตดาปนาถึงการที่นางมีสามีแก่ซึ่งไม่เหมาะกับนางที่ยังสาวอยู่เพราะจะไม่มีการเล่นหัวกันเป็นต้น (10/64/484-814/108) 1.10.11) เนื้อหาที่ฝูงนกทั้ง 4 ฝูงกล่าวคือ ฝูงที่ 1 เชิญพระเวสสันดรให้ยินดีกับการอยู่ป่า ฝูงที่ 2 ถวายพระพรให้พระเวสสันดรมีความสุขยิ่งด้วยความสุขสำราญ ฝูงที่ 3 ถวายพระพรให้พระเวสสันดรมีพระชนมายุยืนไร้อันตราย และฝูงที่ 4 ถวายพระพรให้พระเวสสันดรมีความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีเมตตาต่อกันและกัน หากเปรียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน 1) ควรให้บุคลากรในองค์กรชื่นชมยินดีที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร 2) มีการรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ให้อยู่กับองค์กรให้ยืนนาน โดยที่ให้เขามีสุขภาพทั้งกายและใจที่ดีด้วย 3) ให้เขาอยู่อย่างปลอดภัยโดยที่ไม่ถูกเบียดเบียนคุกคามจากคนภายในหรือภายนอกองค์กรหรือจากสภาพการทำงาน และ 4) ให้บุคลากรนั้นรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน มีจิตเมตตากรุณาต่อกันและกัน ไม่อิจฉาริษยาใส่ร้ายกัน (10/64/484-814/118) 1.10.12) เนื้อหาที่พระนางมัทรีเมื่อทรงทราบอภัยเข้าพระหฤทัยพระสวามีแล้วก็มีฉันทะเป็นอันเดียวกันร่วมอนุโมทนาสนับสนุนให้พระเวสสันดรทรงกระทำปุตตทานโดยไม่ตำหนิแม้แต่น้อย เปรียบเช่นกับบุคลากรในองค์กรเมื่อทราบและเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ เช่น กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ทิศทางและเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนแล้วย่อมจะดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายอันเดียวกันนั่นเอง (10/64/484-814/157) 1.10.13) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงคำนึงถึงการบริจาคพระโอรสพระธิดาและพระมะเหสีเป็นทาน ก็เกิดเหตุต่างๆ เป็นต้นว่าแผ่นดินไหว เขาสิเหวราชก็โอนไปมา ฟ้าคำรามสนั่นเสียง แม้เหล่าทวยเทพก็พากันส่งเสียงสาธุการ ไปจนถึงพรหมโลก ซึ่งเปรียบได้กับว่าหากมีบุคลากรทำคุณงามความดีหรือมุ่งมั่น ในการทำความดีแล้วควรได้รับการยกย่องเชิดชูประกาศเกียรติคุณให้เป็นแบบอย่างให้คนทั่วไปได้รับทราบ โดยทั่วกันและรักษาไว้ในองค์กร (10/64/484-814/159) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นบุคลากรผู้มีความสามารถทำให้กรุงสิหิงเมืองรุ่งเรือง แต่ภายหลังที่พระองค์เสด็จจากมาแล้วกรุงสิหิงเมืองได้เป็นเช่นเดิม ดังนั้นจึงชาวสิหิงเมืองจึงปรารถนาเพื่อให้พระองค์ผู้มีความสามารถไปดำรงตำแหน่งพระราชากรุงสิหิงเมือง อันเป็นการสรรหาหรือรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในองค์กร (10/64/484-814/193)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/8) สมด้วยทัศนะของ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มอนดี และ โน (Mondy and Noe) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง วิธีใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร(the utilization of human resources to achieve organizational objectives)¹⁷³⁰, มาทิสและแจ็กสัน (Mathis and Jackson) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการออกแบบระบบการทำงานขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร¹⁷³¹

ประกอบด้วยกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ กล่าวคือ การจัดหาทรัพยากร มนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/8) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.9) (1/63/1-74/98) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/7) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.4) (8/64/205-295/31) เนื้อหาที่ 1.8.7) (8/64/205-295/59) สมด้วยทัศนะของ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อิวานเซวิช (Ivancevich) ที่ได้แบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ กล่าวคือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยระบบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ระบบ กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/53) และระบบคุณธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/34) สมด้วย ทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วิจิตร ศรีสอาน ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วยระบบที่สำคัญอยู่ 2 ระบบได้แก่ คือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายประการ กล่าวคือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักความยุติธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/34) หลักความเหมาะสม หลักประสิทธิภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.20) (5/63/303-568/180) หลักความมั่นคง หลักสวัสดิการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/99) หลักมนุษยสัมพันธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.11) (10/64/484-814/118) หลักการพัฒนา หลักเสริมสร้าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/85) หลักการ ศึกษาวิจัย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.5) (10/64/484-814/43) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เชาวน์ โรจนแสง ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่นั้นยึดหลักสำคัญ 12 ประการเป็นหลักในการ จัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความ มั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักความเหมาะสม 7) หลักความยุติธรรม 8) หลักสวัสดิการ 9) หลักเสริมสร้าง 10) หลักมนุษยสัมพันธ์ 11) หลักประสิทธิภาพ และ 12) หลักการศึกษาวิจัย ดังกล่าวแล้ว

¹⁷³⁰R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 4.

¹⁷³¹Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9th ed. (Ohio: South-Western College Publishing. 2000), 4.

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยภาพรวมแล้ว มีลักษณะสอดคล้องกันที่เป็นการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ก็มีข้อที่แตกต่างกันคือ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะกล่าวถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับคนในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านศีลธรรม จริยธรรม เพื่อต้องการนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่น่าปรารถนาอย่างชอบธรรม ยกตัวอย่างเช่น การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในมหานิบาตชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์เมื่อจะรับคนเข้ามาในขณะนั้นไม่เพียงแต่จะพิจารณาในด้านความรู้ความสามารถเท่านั้นยังพิจารณาถึงศีลธรรมจริยธรรมด้วย โดยจะให้ความสำคัญกับศีลธรรม จริยธรรมของบุคคลนั้นๆ เป็นอันดับแรกๆ ที่เรียกว่า กัลยาณมิตร กล่าวคือ มิตรที่ดี เพราะถือว่าการคบหาสมาคมกับกัลยาณมิตรย่อมมีแต่ความเจริญ แต่ตรงกันข้ามหากคบหาสมาคมกับคนที่ฉลาดแต่ขาดศีลธรรมจริยธรรมที่เรียกว่าบาปมิตรหรือคนพาลย่อมจะมีแต่ความพินาศ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.12) (5/63/303-568/86) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในมหานิบาตชาดกจะพัฒนาเป็นองค์รวมคือทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และจิตใจ เพราะหากจะพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาจิตใจ โดยจะพิจารณาได้จากแนวปฏิบัติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดกนั้นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.9) (1/63/1-74/98) ดังกล่าวแล้ว ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมุ่งเน้นไปในส่วนความรู้ความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยบางครั้งก็เลยในด้านของศีลธรรมจริยธรรมประจำจิตใจ

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมุ่งให้คนนั้นเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม เพราะเป็นเรื่องที่ว่าด้วยเหตุและผล เมื่อทำกรรมซึ่งเป็นเหตุดีถูกต้องตามเหตุปัจจัยแล้วก็ย่อมจะได้รับส่วนผลที่ดีตามไปด้วย ดังนั้นผู้ที่เชื่อและเข้าใจ ในกฎแห่งกรรมแล้วย่อมสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เชื่อ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.6) (8/64/205-295/51) ซึ่งความเชื่อหรือศรัทธาดังกล่าวนั้นท่านกล่าวไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) กัมมัสัทธา เชื่อกฎแห่งกรรม คือ เชื่อว่าเมื่อทำอะไร โดยมีเจตนา กล่าวคือ จงใจทำทั้งรู้ ย่อมเป็นกรรม คือ เป็นความชั่วความดีมีขึ้นในตน เป็นเหตุปัจจัยก่อให้เกิดผลดีผลร้ายสืบเนื่องต่อไป การกระทำไม่ว่างเปล่าและเชื่อว่าผลที่ต้องการจะสำเร็จได้ด้วย การกระทำ มิใช่ด้วยอำนาจอนานหรืออนาคต โสภณ เป็นต้น 2) วิปากัสัทธา เชื่อผลของกรรม กล่าวคือ เชื่อว่ากรรมที่ทำแล้วต้องมีผล และผลต้องมีเหตุ ผลดีเกิดจากกรรมดี ผลชั่วเกิดจากกรรมชั่ว 3) กัมมัสสทกตาสัทธา เชื่อว่าแต่ละคนเป็นเจ้าของ จะต้องรับผิดชอบเสวยวิบากเป็นไปตามกรรมของตน และ 4) ตถาคตโพธิสัทธา เชื่อความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า กล่าวคือ มั่นใจในองค์พระตถาคต ว่าทรงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ทรงพระคุณทั้ง 9 ประการ ตรัสธรรม บัญญัติวินัยไว้ด้วยดี ทรงเป็นผู้นำทางที่แสดงให้เห็นว่ามนุษย์คือเราทุกคนนี้ หากฝึกตนด้วยดี ก็สามารถเข้าถึงภูมิธรรมสูงสุด บริสุทธื์หลุดพ้นได้ ดังที่พระองค์ได้ทรงบำเพ็ญไว้เป็นแบบอย่าง ทั้งนี้ยังได้ใช้กฎแห่งกรรมคือการกระทำนี้เป็นตัวชี้วัดตัดสินคนหรือบุคคลากรนั้นๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร หรือเกณฑ์พิจารณาผลตอบแทน มิใช่ใช้สิ่งอื่นเช่น ชาติตระกูล ทรัพย์สมบัติ หรือรูปร่างภายนอก เป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นไม่ได้กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวนี้ไว้ให้กระจ่างแต่ก็ปรากฏออกมาในระบบการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์คือระบบคุณธรรม ต่างแต่ว่าในทางปฏิบัตินั้นมีโอกาสที่จะกระทำได้โดยสมบูรณ์เพราะยังมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกระบบหนึ่งคือระบบอุปถัมภ์เข้ามาสอดแทรก

นอกจากนี้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นยังกล่าวถึงการนำเอาหลักธรรมต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1) ทาน การให้ 2) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก 3) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ และ 4) สมานัตตตา การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.10) (9/64/296-483/135), พรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข 2) กรุณา ความสงสารลิตช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข และ 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควร ได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.13) (10/64/484-814/159), ทิส 6 โดยเฉพาะทิสเบื้องล่างคือคนรับใช้และคนงาน ซึ่งนายพึงบำรุงคนรับใช้และคนงาน ดังนี้ 1) จัดการงานให้ทำตามความเหมาะสมกับกำลังความสามารถ 2) ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ 3) จัดสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลให้ยามเจ็บไข้ เป็นต้น 4) ได้ของแปลกๆ พิเศษมาก็แบ่งปันให้ และ 5) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร ส่วนคนรับใช้และคนงานย่อมอนุเคราะห์นาย ดังนี้ 1) เริ่มทำการงานก่อนนาย 2) เลิกงานทีหลังนาย 3) ถือเอาแต่ของทีนายให้ 4) ทำการงานให้เรียบร้อยและดียิ่งขึ้น และ 5) นำเกียรติคุณของนายไปเผยแพร่ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/1), สาราณียธรรม 6 ได้แก่ 1) ประกอบด้วยเมตตาทางกาย 2) ประกอบด้วยเมตตาทางวาจา 3) ประกอบด้วยเมตตาทางใจ 4) การรู้จักแบ่งสิ่งของให้กันและกันตามโอกาสอันควร 5) การประพฤติที่สุจริตดีงามรักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม 6) การเคารพฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.11) (9/64/296-483/141), จริต 6 ได้แก่ 1) ราคะจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางรักสวयรักงาม 2) โทสะจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางใจร้อนหงุดหงิด 3) โมหะจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางหลงใหลในสิ่งของงมงาย 4) สัทธาจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางมีจิตซาบซึ้ง ซึ้นบาน น้อมใจเลื่อมใส โดยง่าย 5) พุทธิจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางใช้ความคิดพิจารณา และ 6) วิตกจริต ผู้ประพฤติหนักไปทางนึกคิดจับจดฟุ้งซ่าน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/93), และ มงคล 38 มีการไม่คบคนพาล เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.5) (8/64/205-295/32)

3.2 พฤติกรรมบุคคลในองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

1.1) เนื้อหาของเมตติชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งทรงสดับพระดำรัสสั่งของพระเจ้ากาสิกราชให้ทำการปรารถนาพระโอรสแล้วก็ทรงดำเนินการสมათานรักษาศีลอุโบสถในวันเพ็ญ เปลื้องเครื่องประดับ บรรทมเหนือพระยี่ภูน้อย ทำการอาวชนาการถึงศีลของพระองค์ ตั้งสัตยาธิษฐานเพื่อให้ได้พระโอรส (1/63/1-74/9) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเมตติกุมารครั้งทอดพระเนตรเห็นพระเจ้ากาสิกราชทรงลงทัณฑ์พวกโจรทั้งหลายแล้วก็ทรงสะดุ้งหวาดกลัวและทราบว่าเป็นเหตุให้ตนกริ่งไม่ต้องการจะครองราชย์สืบต่อจากพระบิดาทรงพยายามคิดหาอุบายเพื่อให้พ้นจากพระราชสมบัติครั้งนี้ได้รับคำแนะนำจากนางเทพธิดาที่ทรงได้รับความเบ้าพระหฤทัย ได้อธิษฐานองค์สามแสดงพฤติกรรมเป็นคนง่อยเปลี้ยเป็นคนหนวกเป็นคนใบ้ (1/63/1-74/34) 1.1.3) เนื้อหาที่นายสุนันสารดีถูกเทวดาคลใจให้เทียมรถด้วยม้ามงคล เข้าไปรับพระเมตติกุมารถึงประสาธแล้วอุ้มพระเมตติกุมารไปวางไว้บนรถม้ามงคลจับ

ออกไปทางประตูทิศตะวันออก ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับพระดำรัสสั่งของพระเจ้ากาลิกราช ซึ่งหากพิจารณาในลักษณะธรรมเนียมฐานแล้วแสดงให้เห็นถึงการที่นายสุนันทสารได้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวนั้นก็เพราะความเป็นผู้มีจิตใจที่เปรียบดังเทวดาของนายสารสินนั่นเองที่ต้องการให้พระเดมิยุมารผู้ไร้ความผิดถูกใส่ร้ายให้เป็นแพะรับบาปได้รับความเป็นธรรม ซึ่งสิ่งที่ตนเองจะทำให้ได้ก็คือการจัดรถม้าให้สมพระเกียรติตามราชประเพณีและขับไปยังทิศที่เป็นมงคล (1/63/1-74/53) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเดมิยุมารผู้แม่ถูกพระเจ้ากาลิกราชทรงเชิญให้เสวยราชย์แต่ก็ไม่ทรงปรารถนา ทรงแจ้งเจตนาที่จะผนวชเป็นฤๅษีปฏิบัติสมณธรรมอยู่ในป่า ด้วยมองเห็นว่า ควรรับกระทำบำเพ็ญสมณธรรมเสียแต่ตอนที่ยังหนุ่มมีกำลังและยังมีชีวิตอยู่เพราะ ไม่อาจรู้ได้ว่าจะตายในวันนี้หรือวันพรุ่ง เพราะทุกคนมีสิทธิ์ที่จะตายได้เหมือนกัน และอีกอย่างหนึ่งชีวิตนั้นเป็นของน้อยถูกความตายครอบงำไม่อาจหนีพ้นไปได้ควรรับแสวงหาธรรมที่นำพาสู่ความสุขดีกว่าการครองราชย์ที่เป็นสาเหตุให้ก่อพฤติกรรมทำร้ายผู้อื่น ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนาพาให้ประสบความทุกข์ (1/63/1-74/91) 1.1.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายพากันออกบวชตามพระเดมิยุมารฤๅษีแต่ก็ยังมีบางคนที่มีความเห็นแตกต่างแตกต่างแล้วออกไปในเรื่องนี้ได้แก่พวกนักเลงสุราที่ยังคงเที่ยวดื่มเหล้าเมาสุราอยู่ในเมือง แสดงให้เห็นถึงว่าทุกองค์การนั้นมีบุคคลอยู่หลายประเภทปะปนกันอยู่ ซึ่งหากมีความแตกต่างแล้วเป็นไปเพื่อการพัฒนานั้นถือเป็นการดี แต่ถ้าในทางตรงกันข้ามแล้วนั้นจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี (1/63/1-74/102)

1.2) เนื้อหาของมหานกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่อมาตย์คนใกล้ชิดพระอริฏฐชนกนั้นแสดงพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การคือกล่าวรายงานเท็จที่ไม่เป็นจริงแก่พระอริฏฐชนกว่าพระโปลชนกคิดจะปลงพระชนม์พระองค์ จนเป็นเหตุให้เกิดความวุ่นวายตามมา (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโปลชนกครั้งไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมจากพระเจ้าอริฏฐชนกก็ทรงหลบหนีไปอยู่ประเทศชายแดนแล้วทรงประพฤติดื้อด้านดำเนินการช่องสุมรวบรวมกำลังพลครั้งมากพอแล้วก็ยกมายึดเอากรุงมิถิลาได้สำเร็จ (2/63/75-154/8) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหานกและพวกพ้องคาวาณิชทั้งหลายได้บรรทุกสินค้าแล่นเรือไปทำการค้าขายยังสุวรรณภูมิ ครั้นเรือมาถึงท่ามกลางมหาสมุทรก็เกิดอุบัติเหตุอัปปางลง มหานกในเรือเมื่อประสบมรสุมต่างก็แสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่หวังแต่พึ่งผู้อื่นกราบไหว้เทวดาให้มาช่วยเหลือ เปรียบเหมือนกับเหล่าบุคลากรผู้ที่คอยแต่พึ่งพาหาประโยชน์จากองค์การแต่เพียงอย่างเดียวจนทำให้้องค์การประสบความวิบัติแล้วก็ต่างคนต่างมุ่งที่จะเอาตัวรอดแสวงหาพึ่งพาองค์การอื่นต่อไป แต่พระมหานกนั้นกลับแสดงออกในทางตรงกันข้ามไม่คอยแต่ให้ผู้อื่นมาช่วยทรงเป็นผู้มีสติปัญญาพึ่งพาตนเองทรงเริ่มที่ตนเองก่อนเพื่อจะทำทั้งประโยชน์ตน ผู้อื่นและส่วนรวมให้สำเร็จ เปรียบเช่นกับบุคลากรผู้ที่ไม่คอยพึ่งพาหาประโยชน์จากองค์การแต่เพียงอย่างเดียว มุ่งพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์การอย่างเต็มที่ (2/63/75-154/26) 1.2.4) เนื้อหาอมาตย์ผู้ใหญ่ของพระเจ้าโปลชนกครั้งพระเจ้าโปลชนกเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้ดำเนินการตามพระดำรัสทุกอย่าง ไม่ปรากฏว่ามีผู้หนึ่งผู้ใดมักใหญ่ใฝ่สูงคิดจะตั้งตนเป็นใหญ่แทนหรือขัดต่อพระดำรัสทำการยึดอำนาจมาบริหารเสียเอง แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการรักษาสัจจะและความจงรักภักดีของอมาตย์เหล่านั้น (2/63/75-154/34) 1.2.5) เนื้อหาที่บุคคลทั้งหลายมีอุปราชเป็นต้นจนถึงคนเลี้ยงช้างครั้งเห็นพระมหานกทรงเด็ดผลมะม่วงมาเสวยแล้วก็ต่างรู้โดยทำเนียบว่าสามารถจะเก็บมาบริโภคนได้จึงพากันเก็บมะม่วงมาบริโภคน แสดงให้เห็นถึงความมีระเบียบวินัยซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ของบุคคลทั้งหลายมีอุปราชเป็นต้นเมื่อพระราชายังไม่ทันเสวยก็ไม่นำมาบริโภคนโดยผลการครั้งพระราชเสวยแล้วจึงได้นำมาบริโภคน ดังนั้นจึงจัดเป็นองค์ประกอบ

หนึ่งที่ทำให้ห้องค้การหรือกรุงมิลามีความเจริญรุ่งเรือง (2/63/75-154/58) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนทกรงทำรอยขีดไว้ระหว่างทางเพื่อกันไม่ให้พระนางสีวลีราชเทวีและข้าราชการบริพารต่างๆ ติดตาม ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็ได้ประพฤติปฏิบัติตามไม่มีผู้ใดล่วงข้ามรอยขีดไป จนพระนางสีวลีราชเทวีทำอุบายให้รอยขีดนั้นลบไปจึงได้ติดตามต่อไป (2/63/75-154/79)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทูลลุมารและปาริกากุมารี่ทั้งสองแม้ถูกบิดามารดาบังคับให้แต่งงานกันแต่ก็ประพฤติตนเช่นกับผู้ชาย ทั้งไม่ประกอบอาชีพเป็นนายพรานเที่ยวล่าสัตว์หรือขายเนื้อที่คนอื่นนำมาด้วยมองเห็นว่าการประพฤติดังกล่าวนั้นเป็นบาปอกุศล ในเวลาต่อมาก็พากันขออนุญาตบิดามารดาแล้วออกบวชเป็นคาสและคาสสินีอยู่ในป่าหิมพานต์ (3/63/155-213/4) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลลุมารและปาริกากุมารี่ทั้งสองครั้งบวชแล้วก็ได้เจริญเมตตาพรหมวิหาร เหล่าสรรพสัตว์ทั้งฝูงเนื้อและนกทั้งปวงที่อยู่ในป่านั้นต่างก็กลับได้เมตตาจิตต่อกันและกันด้วยอนุภาพแห่งเมตตาของคาสและคาสสินีทั้งสองนั้นส่งผลให้มีความสงบร่มเย็นอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก (3/63/155-213/14) 1.3.3) เนื้อหาที่ทูลลุมารและปาริกากุมารี่ทั้งสองในอดีตชาติได้มีพฤติกรรมที่ทุจริตผิดต่อจรรยาบรรณกล่าวคือ ทูลลุมารประกอบอาชีพเป็นแพทย์เชี่ยวชาญผู้คนให้หายโรค แต่คราวหนึ่งถูกโกงค่าเชี่ยวชาญและได้รับค่าของจากปาริกากุมารี่ผู้เป็นภริยาที่ประกอบอาชีพทำร้ายคน โกงค่าเชี่ยวชาญนั้นทำให้คาสและคาสสินีทั้งสองข้าง จึงเป็นเหตุให้ได้รับผลจากพฤติกรรมดังกล่าวคือคาสและคาสสินีทั้งสองข้าง 1.3.4) เนื้อหาที่เหล่ากษัตริย์กษัตริย์ตลอดถึงสัตว์ทั้งหลายครั้งพระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลักษณ์ราชซึ่งก็พากันแตกตื่นวิ่งหนีไปเพราะกลัวต่อมรณภัย เปรียบเช่นกับบุคลากรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การหากผู้นำองค์การหรือองค์การประสบปัญหาที่อาจจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน เช่น พฤติกรรมการเอาตัวรอดหรือการแสดงความจงรักภักดี เป็นต้น (3/63/155-213/41) 1.3.5) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพูนศรีได้มาถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราชผู้กำลังโศกเศร้าโศกมนัสหนักจนพระหฤทัยเกือบจะแตกสลายเพราะการประทุษร้ายพระสุวรรณสามนั้น เพื่อที่จะให้เป็นประโยชน์ต่อพระสุวรรณสาม พระเจ้าปิลักษณ์ราช ทูลลุมารและปาริกากุมารี่ทั้ง 4 คน (3/63/155-213/64) 1.3.6) เนื้อหาที่ทูลลุมารและปาริกากุมารี่ทั้งสองครั้งได้ฟังข่าวจากพระเจ้าปิลักษณ์ราชว่าพระองค์ได้ฆ่าพระสุวรรณสามเสียแล้ว ก็ได้ให้อโวาทกันและกันไม่ให้ทำความโกรธต่อพระเจ้าปิลักษณ์ราชทั้งยังสนทนาด้วยวาจาอันสุภาพจนทำให้พระเจ้าปิลักษณ์ราชเกิดอัศจรรย์พระหฤทัยและละอายพระหฤทัยที่ได้ฆ่าพระสุวรรณสามโดยพลการ (3/63/155-213/73)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่มหาชนตั้งอยู่ในโอวาทของพระเนมิราชแล้วพากันกระทำบุญต่างๆ มีทานเป็นต้น ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดเป็นเทวดาในเทวโลก เทวดาแต่ละองค์นั้นต่างนึกถึงบุญคุณของพระเนมิราชที่พากันสรรเสริญคุณความดีของพระเนมิราชโดยประการต่างๆ (4/63/213-302/18) 1.4.2) เนื้อหาที่มัตถิเทพบุตรพาพระเนมิราชเที่ยวดูนรกขุมต่างๆ แล้วทูลชี้แจงถึงสาเหตุที่ทำให้สัตว์นรกเหล่านั้นมาเกิดในขุมนรกนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมที่ทุจริตอันสัตว์นรกเหล่านั้นได้กระทำไว้แล้วในอดีตเป็นราชาๆ ไป (4/63/213-302/38) 1.4.3) เนื้อหาที่มัตถิเทพบุตรพาพระเนมิราชเที่ยวดูทิพยวิมานของเทวดาทั้งหลาย แล้วทูลชี้แจงถึงสาเหตุที่ทำให้เทวดาเหล่านั้นมาเกิดในวิมานนั้นๆ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมที่ทุจริตอันเทวดาเหล่านั้นได้กระทำไว้แล้วในอดีตเป็นราชาๆ ไป (4/63/213-302/43)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 27 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้ที่มีความตระหนี่มีจิตริษยาเกรงว่าพระมโหสถจะมีผลงานเกินหน้าพวกตนจึงไม่ประสงค์ที่จะให้พระเจ้าวิเทหราชรับพระมโหสถเข้ามาทำราชการ นับว่ามีพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดความเจริญกับองค์การ (5/63/303-568/20) 1.5.2) เนื้อหาที่คนเลี้ยงโคถูกโจรขโมยโคไปในตอนที่ผลอ คนเลี้ยงโคคิดตามโจรทันทีได้ทำการวิวาทด้วยแย่งโคกัน ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/26) 1.5.3) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งได้ให้หญิงนักร้องผู้เป็นขโมยขโมยเครื่องประดับใส่ ครั้นหญิงนักร้องใส่แล้วก็ไม่ยอมคืนให้จึงได้ทำการวิวาทด้วยแย่งเครื่องประดับกัน ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/28) 1.5.4) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งถูกหญิงอีกคนหนึ่งขโมยกลุ่มผ้า หญิงผู้เป็นเจ้าของได้ทำการทวงกลุ่มผ้าจากหญิงผู้เป็นขโมยคืน แต่หญิงผู้เป็นขโมยก็ไม่ยอมคืนให้จึงได้ทำการวิวาทด้วยแย่งกลุ่มผ้า ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/31) 1.5.5) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งถูกนางยักษ์นิยัณชัญญะบุตรเพื่อจะนำไปกิน จึงได้ทำการวิวาทด้วยแย่งบุตรกัน ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/32) 1.5.6) เนื้อหาที่นายโคพาพถูกนายทิมปฏิญ์แย่งนางทิมคาหลาผู้เป็นภรรยาไป จึงได้ทำการวิวาทกันด้วยแย่งนางทิมคาหลา ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/36) 1.5.7) เนื้อหาที่ชายคนหนึ่งถูกท้าวสักกเทวราชผู้ประสงค์จะทดลองปัญญาพระมโหสถได้แปลงเพศเป็นมาณพมาแย่งรถไป ชายผู้เป็นเจ้าของรถนั้นไม่ยอมให้จึงได้ทำการวิวาทด้วยแย่งรถกัน ดังนั้นทั้งสองจึงให้พระมโหสถเป็นผู้วินิจฉัยคดีความ เรื่องจึงยุติ (5/63/303-568/40) 1.5.8) เนื้อหาที่ถึงกำมีความมัวเมาในลาภยศที่ได้ มีความถือตัวเพราะได้ทรัพย์ นี้กว่าตนเองมีทรัพย์มาก จึงทำการดูหมิ่นพระเจ้าวิเทหราช ไม่ทำความเคารพเช่นเคย ส่วนพระมโหสถนั้นไม่มัวเมาในลาภยศ ไม่ถือตัวแต่ประพฤติตนสม่ำเสมอ จึงได้รับความชื่นชมจากพระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/61) 1.5.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชรู้ต่อพระนางอุทุมพรเทวีที่ได้พระสรวลเพราะทอดพระเนตรเห็นสามเภาของพระนางจึงได้ตรัสถามเสนกบัณฑิตถึงคำอธิบายความที่พระนางอุทุมพรเทวีนั้นกราบทูล เสนกบัณฑิตจึงกราบทูลว่าไม่เชื่อคำของพระนางอุทุมพรเทวี เพราะคงไม่มีใครจะทอดทิ้งหญิงที่มีความงามขนาดนี้ได้ เพื่อความแนพระหฤทัยพระเจ้าวิเทหราชจึงได้ตรัสถามพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถจึงกราบทูลว่า พระอุทุมพรเทวีทูลความจริงเพราะสิริกับกาลกรรณิไม่อาจอยู่ร่วมกันได้ (5/63/303-568/66) 1.5.10) เนื้อหาที่นางอมราเทวีนั้นเป็นผู้ไม่มักโกรธ ให้ความเคารพต่อพ่อแม่และพระมโหสถ ไม่เป็นคนหัวดี มัชยัสต์ ฉลาดในหน้าที่การงาน เป็นต้น จึงเป็นที่พอใจของพระมโหสถที่จะรับเข้ามาเป็นภริยา (5/63/303-568/86) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตครั้งถูกใส่ร้ายและประกาศจับก็ได้หนีไปประกอบอาชีพเป็นนายช่างหม้ออยู่ในชนบท มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่าย ไม่ทำการชองสุมนคนหรือทรัพย์สมบัติไว้ ไม่ทำตัวเป็นปฏิบัติกับพระเจ้าวิเทหราช เพื่อพิสูจน์ให้พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงรับทราบ รอโอกาสให้พระเจ้าวิเทหราชเรียกให้รับใช้ ครั้นได้รับพระราชโองการให้เข้าเฝ้าก็รับเข้าเฝ้าในทันทีโดยไม่ได้ใส่เสื้อผ้าที่ประณีตหรือประดับตกแต่งแต่อย่างใด (5/63/303-568/108) 1.5.12) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นนั้นแต่ละคนต่างก็ได้ทำทุจริตผิดศีลธรรมและกฎหมาย จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชสั่งลงทัณฑ์ แต่ด้วยพระมโหสถเป็นผู้มีเมตตากรุณาจึงขอภัยโทษและให้รับราชการต่อไป (5/63/303-568/125) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้รับตำแหน่งอัครเสนาบดีแล้วก็ไม่ประมาทได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิถิลาในด้านต่างๆ ให้เจริญรุ่งเรืองขึ้นเป็นลำดับ (5/63/303-568/130) 1.5.14) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วผู้เป็นปุโรหิตของพระเจ้า

จุฬนิพรหมทัตได้เสนอแผนการยึดชมพูทวีปทั้งสี่แก่พระเจ้าจุฬนิพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุฬนิพรหมทัตก็ทรงเห็น
 พ้องด้วยจึงกรีธาทัพไปยึดเมืองต่างๆ ขยายอาณาจักรครอบคลุมชมพูทวีปทั้งสี่ (5/63/303-568/135) 1.5.15)

เนื้อหาที่หนักแกวที่พระมโหสถส่งไปสืบข่าวและเหล่าบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้ตามเมืองต่างๆ เป็นผู้ไม่
 บกพร่องในหน้าที่ มีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ส่งข่าวกองทัพของพระเจ้าจุฬนิพรหมทัตให้
 พระมโหสถทราบเป็นระยะๆ (5/63/303-568/143) 1.5.16) เนื้อหาที่บุรุษคนหนึ่งที่ว่าน้ำไม่เป็นได้ถือข้าวสารหนึ่ง
 ทะนาน ข้าวสุกหนึ่งห่อ และกหาปณะหนึ่งพันแล้วประกาศแก่คนทั้งหลายที่รวมตัวกันอยู่ข้างฝั่งแม่น้ำว่า หากใคร
 สามารถช่วยตนให้ข้ามไปถึงฝั่งโน้นได้จะให้สิ่งทีตนเองชอบใจแก่ผู้นั้น ในขณะที่นั้นมีบุรุษอีกคนหนึ่งได้รับอาสา
 และสามารถพาบุรุษผู้นั้นข้ามฝากไปได้ บุรุษผู้นั้นจึงได้กล่าวกับบุรุษที่พาตนข้ามฝากมาว่าจงรับเอาข้าวสารหรือ
 ข้าวสุกไป แต่บุรุษที่พาข้ามฝากนั้น ไม่ยินยอมกล่าวว่าบุรุษผู้นั้น ไม่มีความซื่อสัตย์ จึงได้พาไปให้พระเจ้าจุฬ
 นิพรหมทัตทรงวินิจฉัย (5/63/303-568/155) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชตรัสถามเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนก
 บัณฑิตเป็นต้นถึงการเสด็จไปยังนครอุดรปัญจาละเพื่ออภิเษกสมรสกับพระนางปัญจาละจันตี ฝ่ายเหล่าบัณฑิตทั้งสี่
 ต่างคนต่างก็เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนที่จะได้ลาภยศต่างๆ ไม่ได้พิจารณาให้ถ้วนถี่จึงได้ทูลสนับสนุนให้พระเจ้า
 วิเทหราชเสด็จไป ซึ่งตรงกันข้ามกับพระมโหสถที่ล่วงรู้ความคิดของพราหมณ์แก้วฏูและพระเจ้าจุฬนิพรหมทัต
 จึงได้ทูลห้ามไว้ (5/63/303-568/200) 1.5.18) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีและข้าราชการทั้งหลายของพระเจ้า
 จุฬนิพรหมทัตไม่ต้องการจะให้พื้นที่ของตนแก่พระมโหสถเพื่อนำไปสร้างพระราชวังถวายแก่พระเจ้าวิเทหราชจึง
 ได้คิดสินบนให้แก่พระมโหสถคนละหนึ่งแสนกหาปณะ (5/63/303-568/211) 1.5.19) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนก
 บัณฑิตเป็นต้นครั้งถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสถามถึงอุบายพันภัยที่กำลังประสบอยู่แต่ก็ไร้อุบายที่จะทูลเสนอ ต่าง
 คนต่างก็แสดงพฤติกรรมบ่นเพื่อถึงการฆ่ากันและกันให้ตายโดยประการต่างๆ ก่อนที่จะถูกกองทัพของพระเจ้า
 จุฬนิพรหมทัตจับได้ (5/63/303-568/211) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งถูกพระเจ้าจุฬนิพรหมทัตทรงซักชวน
 มาร่วมรับราชการด้วย ก็ทูลให้ปฎิญญาว่า จะขอรับใช้เป็นข้าพระบาทของพระเจ้าวิเทหราชจนกว่าจะเสด็จ
 สวรรคต หากว่าพระเจ้าวิเทหราชสวรรคตแล้วจึงจะมาขอถวายการรับใช้ เพราะมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีและ
 กตัญญูต่อพระเจ้าวิเทหราชนั่นเอง (5/63/303-568/245) 1.5.21) เนื้อหาที่พระนางันทาเทวีไม่ทรงชอบพระหฤทัย
 พระมโหสถด้วยเข้าพระหฤทัยว่าทำให้พระองค์พลัดพรากจากพระธิดาจึงได้ใช้คนบริวารจ้องจับผิดพระมโหสถ
 (5/63/303-568/245) 1.5.22) เนื้อหาที่พระสลากเทวีทรงนุ่งห่มไม่สมกับฐานะ ประพฤติตนก็ไม่สมกับฐานะ และ
 ยังทุจริตปลอมแปลงเอกสารราชการด้วย (5/63/303-568/272) 1.5.23) เนื้อหาที่พระนางันทาเทวีขอเครื่องประดับ
 ที่พระเจ้าจุฬนิพรหมทัตทรงประทานให้ผู้อื่นแล้วซึ่งเป็นการเบียดเบียนผู้อื่นที่อยู่ในฐานะต่ำกว่า (5/63/303-
 568/273) 1.5.24) เนื้อหาที่พระดิฉินราชกุมารอวดอ้างบุญคุณของตนที่มีต่อพระเจ้าจุฬนิพรหมทัต ไม่เข้าเฝ้าเมื่อถึง
 เวลา ทำพระองค์เป็นแบบอย่างไม่ดีแก่ผู้อื่น (5/63/303-568/277) 1.5.25) เนื้อหาที่พระธนูเสชะพระสหายของพระ
 เจ้าจุฬนิพรหมทัตมักตีตนเสมอท่าน ไม่รู้จักฐานะตนเอง ไม่ยำเกรงพระหฤทัยพระเจ้าจุฬนิพรหมทัต (5/63/303-
 568/278) 1.5.26) เนื้อหาที่แก้วฏูปุโรหิตมีกิริยาแสดงความไม่เคารพต่อพระเจ้าจุฬนิพรหมทัต โดยถือว่าเป็นที่
 ปรีกษา ถวายความคิดเห็นต่อพระเจ้าจุฬนิพรหมทัต ไม่ทราบฐานะของตน (5/63/303-568/279) 1.5.27) เนื้อหาที่
 พระเจ้าจุฬนิพรหมทัตได้ตรัสสรรเสริญพระมโหสถที่ทาประโยชน์แก่พระองค์พร้อมทั้งพระบรมวงศานุวงศ์
 ทั้งหลาย ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้นครอุดรปัญจาละเจริญรุ่งเรืองขึ้นตามลำดับ (5/63/303-
 568/280)

1.6) เนื้อหาของภุทิตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระนางสมุทททษาทรงมีพระโอรสหลายพระองค์ แต่ละพระองค์ก็มีลักษณะนิสัยพฤติกรรมที่ต่างกัน ซึ่งในบรรดาพระโอรสเหล่านั้น อริฏฐนาคราชเป็นผู้ที่ชุกชนหยาบช้า ครุร้ายได้ทำการฝ่าฝืนคำสั่งของท้าวธตรฐ โดยการแสดงเพศสูงให้พระนางสมุทททษาได้ทอดพระเนตรเห็นจนเป็นเหตุให้ชั้นตาแตกไปข้างหนึ่งจึงได้ชื่อว่า กามาริฏฐะ (6/64/1-122/28) 1.6.2) เนื้อหาที่พระโอรสทั้ง 3 ของพระนางสมุทททษาได้เข้าไปเฝ้าอุปัฏฐากทุกเดือน ส่วนพระภุทิตได้เข้าไปเฝ้าอุปัฏฐากทุกกึ่งเดือนและเป็นผู้มีสติปัญญาสามารถกล่าวแก้ปัญหามากมาย ที่เกิดขึ้นทั้งในนาคพิภพและเทวโลกจนเป็นที่สรรเสริญของหมู่นาคและทวยเทพมีท้าวสักกเทวราชเป็นต้น (6/64/1-122/35) 1.6.3) เนื้อหาที่พระภุทิตได้ปรารถนาความเป็นเทวดาในภพดาวดึงส์จึงได้ทำการละทิพยสมบัติปลีกวิเวกเพื่อรักษาสิลาอุโบสถ เพื่อพัฒนาตนให้เข้าถึงความเป็นเทพในเทวโลกชั้นดาวดึงส์ (6/64/1-122/38) 1.6.4) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทและโสมทัตบุตรชายได้ถูกพระภุทิตเชิญไปเสวยทิพยสมบัติที่นาคพิภพ ครั้นได้เสวยทิพยสมบัติอยู่ในนาคพิภพได้ประมาณหนึ่งปี พราหมณ์เนสาทก็เกิดเบื่อหน่ายต้องการจะกลับมายังโลกมนุษย์เพราะเป็นผู้มีบุญน้อย ส่วนโสมทัตบุตรชายกลับไม่รู้สึกเบื่อหน่ายแต่อย่างใดเพราะเป็นผู้มีบุญมาก (6/64/1-122/49) 1.6.5) เนื้อหาที่สุบรรณได้จับนาคคนหนึ่งบินผ่านต้นไทรต้นหนึ่งที่ขึ้นอยู่ใกล้บริเวณที่เดินจงกรมของพระดาบส นาคคนนั้นต้องการจะพ้นภัยจึงได้เออหางเกี่ยวไว้กับต้นไทร เพราะสุบรรณบินมาด้วยความเร็วจึงทำให้ต้นไทรนั้นหักโค่นติดไปกับตัวนาคนั้นด้วย ครั้นสุบรรณได้จิกท้องกินมันเหลวของนาคเสร็จแล้วจึงได้รู้ว่าตนนั้นได้นำต้นไทรติดตัวนาคมาอย่างไม่ตั้งใจ หลังจากที่ได้ตรวจสอบแล้วก็ทราบว่าต้นไทรดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่ใกล้บริเวณที่เดินจงกรมของพระดาบส มีความกลัวต่อผลบาปจึงได้แปลงเพศเป็นมาณพมาสอบถามผลบาปว่าจะมีแก่ใคร ดาบสจึงได้ตอบว่าไม่มีทั้งแก่สุบรรณและนาคเพราะไม่มีเจตนาจะทำลายต้นไม้ (6/64/1-122/57) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทอยากได้แก้วมณีจากพราหมณ์อาลัมพายนจึงได้แสดงพฤติกรรมทุจริตจิดอกตัญญูบอกที่ซ่อนของพระภุทิตให้พราหมณ์อาลัมพายนทราบ แม้จะถูกโสมทัตบุตรชายกล่าวทัดทานก็ไม่เชื่อด้วยหวังแต่เพียงประโยชน์ส่วนตนที่ปรากฏอยู่เฉพาะหน้าเท่านั้น (6/64/1-122/66) 1.6.7) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนมีพฤติกรรมที่ก้าวร้าวขาดความเมตตาประทุษร้ายพระภุทิตให้ทุรพลแล้วจับขังไว้ในกระโปรงให้กินอาหารที่ไม่สมควรบังคับให้ทำการแสดงแก่มหาชนด้วยลวงว่าหากได้ทรัพย์มากแล้วจะปล่อยไป ครั้นได้ทรัพย์เป็นอันมากก็ยักนำพระภุทิตนาคราชที่เขยแสดงไปยังเมืองต่างๆ ด้วยความโลภในทรัพย์ ภายหลังจึงพบกับความวิบัติอย่างน่าสงสาร (6/64/1-122/71) 1.6.8) เนื้อหาที่พระภุทิตได้อธิบายขยายความธรรมให้แก่บริวารมีอริฏฐะนาคราชเป็นต้นทราบ ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า คนจะดีจะชั่วนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนนั้นๆ ไม่ใช่การฆ่าผู้อื่น ขูายัญ การบูชาไฟหรือการลอยบาป หรือสิ่งอื่น บันดาลให้เป็น (6/64/1-122/104)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์เป็นผู้มีพฤติกรรมที่ทุจริตรับสินบนทำการตัดสินใจด้วยความโดยไม่เป็นธรรม เพราะเห็นแก่ทรัพย์สินหรือประโยชน์ส่วนตัว (7/64/123-204/3) 1.7.2) เนื้อหาที่จันทกุมารเป็นผู้มีเมตตากรุณา ดำรงอยู่ในความยุติธรรมตัดสินใจด้วยความ ทำบุคคลที่เป็นเจ้าของให้กลับเป็นเจ้าของและลงโทษบุคคลผู้ไม่ใช่เจ้าของตามกฎหมาย (7/64/123-204/5) 1.7.3) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์เป็นผู้ผูกอาฆาตพยาบาทเพราะขาดผลประโยชน์ที่ตนเคยได้รับ จึงเที่ยวแสวงหาช่องทางที่จะกำจัดพระจันทกุมารเพื่อให้ได้ตำแหน่งผู้ตัดสินใจกลับคืนมา ครั้นต่อมาเมื่อพระเจ้าเอกราชทรงสุบินเห็นสวรรค์แล้วปรารถนาจะเสด็จไปสวรรค์ จึงได้เทัญชลพระ

เจ้าเอกราชให้ทรงจับพระมเหสี พระราชบุตร พระราชธิดา เป็นต้นบุชายัญจึงจะได้ไปสวรรค์ ซึ่งก่อให้เกิดความวุ่นวายต่างๆ ตามมา ทำยที่สุดตนเองก็ต้องเสียชีวิตเพราะถูกประชาทณฑ์ (7/64/123-204/13) 1.7.4) เนื้อหาที่พระบิดาและพระมารดาของพระเจ้าเอกราชได้ให้พระโอรสแก่พระเจ้าเอกราชถึงสิ่งที่ถูกต้อง ทัดทานไม่ให้กระทำการบุชายัญเพราะจะทำให้ตกนรกแทนที่จะไปสวรรค์ แต่พระเจ้าเอกราชก็ไม่ทรงรับพระโอรสไปประพฤติตามแต่อย่างใด (7/64/123-204/25) 1.7.5) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้กราบทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าเอกราชฆ่าชนทั้งหลายมีพระมเหสีเป็นต้น โดยประการต่างๆ จนพระเจ้าเอกราชทรงรับฟังและให้ปล่อยชนทั้งหลาย แต่ภายหลังกลับถูกกัณฑ์ทาลพราหมณ์ทูลขยงจึงให้จับกลับมาอีก (7/64/123-204/31) 1.7.6) เนื้อหาที่พระวสุธราชันดาได้กราบทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าเอกราชฆ่าชนทั้งหลายมีพระมเหสีเป็นต้น โดยประการต่างๆ จนพระเจ้าเอกราชทรงรับฟังและให้ปล่อยชนทั้งหลาย แต่ภายหลังกลับถูกกัณฑ์ทาลพราหมณ์ทูลขยงจึงให้จับกลับมาอีก (7/64/123-204/46) 1.7.7) เนื้อหาที่พระนางโคตมิได้กราบทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าเอกราชฆ่าชนทั้งหลายเพื่อทำการบุชายัญ โดยประการต่างๆ แต่พระเจ้าเอกราชก็ไม่ทรงรับฟัง (7/64/123-204/51) 1.7.8) เนื้อหาที่พระนางจันทาผู้เป็นอัครมเหสีของพระจันทกุมารได้กราบทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าเอกราชฆ่าชนทั้งหลายเพื่อทำการบุชายัญ โดยประการต่างๆ แต่พระเจ้าเอกราชก็ไม่ทรงรับฟัง ดังนั้นจึงได้ตั้งสัจจิตริยาให้เหล่าทวยเทพหรือผู้ทรงธรรมมาช่วยเหลือ (7/64/123-204/56) 1.7.9) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงถือก้อนเหล็กที่ถูกโพลงด้วยไฟเสด็จลงมาแสดงพระองค์ให้พระเจ้าเอกราชได้ทอดพระเนตร ทูลคุกคามให้ทรงทราบถึงสิ่งที่ถูกต้อง ปล่อยวางความเห็นผิด ยึดเอาความเห็นถูก ประสานประโยชน์ให้ชนทั้งหลาย ได้รับความสุข (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทัสสปลาคนในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้ตรัสถามบรรดาอมาตย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ถึงสิ่งที่ควรทำในราตรีวันเพ็ญเดือน 12 ซึ่งอลาตเสนาบดีทูลให้ขยายอาณาจักรให้กว้างขวางออกไปกว่าเดิม สุนามอมาตย์ได้ทูลให้ทรงบันเทิงเร็นนอกริมย์กับกามคุณทั้งหลาย ส่วนวิชัยอมาตย์นั้นทูลให้ทรงสนทนารธรรมกับสมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรมเพราะเห็นว่าสิ่งทั้งหลายที่อมาตย์ทั้งสองได้ทูลนั้นพระเจ้าอังคิราชได้ทรงทำมาหมดแล้วควรที่จะทำประโยชน์ไว้ในอนาคตโลกหน้า แสดงถึงบุคคลในองค์การที่มีความเห็นความต้องการอันก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ กัน (8/64/205-295/5) 1.8.2) เนื้อหาที่กัณหาชีวกกัศสปลาโคตรรวมถึงอลาตเสนาบดีได้แสดงทฤษฎีผิดเกี่ยวกับผลของพฤติกรรมที่สุจริตและทอจจริตนั้นไม่มี เป็นต้น จนเป็นเหตุให้ผู้รับรู้เช่นนายวิษกะเกิดความท้อแท้ใจ ไม่ปรารถนาจะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์อีกต่อไป และที่เลวร้ายคือทำให้พระเจ้าอังคิราชยึดถือแล้วนำไปก่ออกุศลกรรมทำทอจิตต่างๆ มากมายจนอาณาประชาราษฎร์ได้รับความเดือดร้อนไปตามๆ กัน แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจผิดหรือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นต้น (8/64/205-295/16) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาครั้งได้ทราบข่าวว่าพระเจ้าอังคิราชผู้เป็นพระบิดาได้ทรงยึดเอามีฉาที่ฐิเกี่ยวกับอกุศลกรรมทำทอจิตต่างๆ จึงทรงเข้าไปทูลเตือนพระบิดาให้เลิกประพฤติดังกล่าวแล้วกลับมาประพฤติกุศลกรรมทำทอจิตดั้งเดิมเพื่อความสงบสุขของชาวกรุงมิถิลาและตัวพระองค์เอง (8/64/205-295/34) 1.8.4) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทผู้มีคามเมตตากรุณาลงมาชี้แจงแสดงธรรมเกี่ยวกับผลของพฤติกรรมแก่พระเจ้าอังคิราชและคุกคามด้วยนิรภัย ตามคำทูลขอของพระนางรจจาราชธิดา โดยนัยเป็นต้นว่า ผลของพฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำลงไปนั้นไม่สูญหาย ย่อมจะได้รับผลกรรมนั้นๆ หากมีพฤติกรรมที่ไม่ดีก็ย่อมมีสิ่งที่ไม่ดีเป็นผล หากต้องการผลที่ดีก็ต้องมี

พฤติกรรมที่ดีเป็นเหตุก่อน จนสามารถทำลายมิชฌาติฐิของพระเจ้าอังคราชให้ตั้งอยู่ในสัมมาทิฐิได้สำเร็จ (8/64/205-295/43)

1.9) เนื้อหาของวิรูชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระวิรุบบันฑิตเป็นผู้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ไม่บกพร่อง แสดงอรรถธรรมแก่พระราชาและประชาชนทั้งหลายให้ดำรงอยู่แต่ในสุจริตธรรมละสิ่งที่เป็นทุจริตทั้งหลาย (9/64/296-483/1) 1.9.2) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชนิทรมีความต้องการที่จะให้พระวิรุบบันฑิตมาช่วยนาถพิภพเพื่อแสดงธรรมให้ฟังจึงได้แสวงหาปวยหนกให้ท้าววรุณนาคราชนาถย์ของพระวิรุบบันฑิตมาให้เป็นสาเหตุของเรื่องราวต่างๆ ตามมา (9/64/296-483/27) 1.9.3) เนื้อหาที่นางอิรันทติครันทรานเนื่องความจากท้าววรุณนาคราชผู้เป็นพระบิดาแล้วก็มีจิตใจที่มุ่งมั่นอุทิศตนเองเพื่อช่วยให้พระนางวิมลนาถผู้เป็นพระมารดาสมประสงค์ โดยออกประกาศหาผู้ที่จะช่วยนำท้าวของพระวิรุบบันฑิตมาให้ได้ (9/64/296-483/32) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุบบันฑิตนั้นแม้ทราบว่าพระเจ้าโกธิยราชจะไม่พอพระหฤทัยแต่ได้มุ่งถึงพฤติกรรมที่สุจริตคิดแต่จะรักษาคำสัตย์เป็นหลักจึงแจ้งแก่ปณณกษัตริย์ว่าตนเองนั้นเป็นทาสของพระเจ้าโกธิยราชมิได้เป็นพระญาติ (9/64/296-483/61) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุบบันฑิตครันพระเจ้าโกธิยราชได้ตรัสปรึกษาว่าจะสั่งให้ราชบุรุษนำปณณกษัตริย์ให้ตายเพื่อไม่ให้พระวิรุบบันฑิตต้องไปกับปณณกษัตริย์ แต่ก็ได้ทูลทัดทานและให้ทรงรักษาสัตย์ไว้ ไม่ควรจะหวังแต่ประโยชน์ส่วนตน โดยทำพฤติกรรมที่เป็นอกุศล เพราะจะทำให้ได้รับทุกข์เป็นผลตอบแทน (9/64/296-483/90) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุบบันฑิตได้กล่าวกับปณณกษัตริย์ว่าตนเองไม่มีความสะดุ้งกลัวต่ออะไร เพราะไม่มีพฤติกรรมที่ทุจริตทั้งทางกาย วาจาและใจ ไม่มีความชั่วอะไรที่ปกปิดหรือเคยกทำไว้ ดังนั้นจึงไม่รังเกียจและหวาดกลัวต่อความตายหากจะประสบเข้า (9/64/296-483/101) 1.9.7) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์นั้นมุ่งแต่ประโยชน์ตนเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงถึงหลักศีลธรรมหรือผู้อื่น ได้แสดงพฤติกรรมทำร้ายพระวิรุบบันฑิตคิดจะฆ่าให้ตายเพียงเพราะต้องการได้นางอิรันทติมาครอบครอง (9/64/296-483/107) 1.9.8) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ครันถูกพระวิรุบบันฑิตกล่าวสอนสาธุธรรมก็กลับตัวกลับใจไม่ทำร้ายพระวิรุบบันฑิตคิดจะนำพระวิรุบบันฑิตไปส่งคืนยังกรุงอินทปัตต์ จัดเป็นบุคคลที่มีความฉลาดสามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้ เปรียบดังบุคคลจำพวกแรกๆ ในบรรดาดอกบัว 4 ประเภท (9/64/296-483/116) 1.9.9) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชได้ตรัสตอบแก่พระวิรุบบันฑิตผู้ทูลถามถึงสาเหตุที่ทำให้พระองค์ได้มาเสวยทิพย์สมบัติว่า เพราะตนเองและภริยาได้กระทำพฤติกรรมที่เป็นสุจริตไว้ในครั้งที่เป็นเศรษฐี มีการบริจาทานเป็นต้น ดังนั้นจึงทำให้ตนเองได้ทิพย์สมบัติในนาถพิภพนี้ (9/64/296-483/116)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระราชธิดาของพระเจ้าพันธุรมราชต่างก็ได้ทำพฤติกรรมที่สุจริตกล่าวคือการสักการบูชาพระพุทธเจ้าในอดีต จึงได้รับอานิสงส์ในเวลาต่อมา โดยพระราชธิดาองค์ใหญ่ได้เกิดเป็นพระนางสิริมหามายาพุทธมารดา ส่วนพระราชธิดาองค์เล็กบังเกิดเป็นพระราชธิดาของพระเจ้ากิริราช พระนามว่า พระนางอุรัจกทา ต่อมาได้ออกผนวชแล้วบรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์ในกาลของพระพุทธเจ้าพระนามว่า กัสสปะ (10/64/484-814/4) 1.10.2) เนื้อหาที่นางศุสดีเทพกัญญา นั้นได้แต่เสวยทิพย์สมบัติประพาศประมาทไม่ได้ตรวจดูถึงบุญของตนเองที่จะหมดไป ครั้นถูกท้าวสักกเทวราชตรัสเตือนก็ยังไม่ทราบเหตุดังกล่าว (10/64/484-814/11) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมัทรีเป็นผู้ที่ซื้อตรงต่อพระสวามีครันพระเวสสันดรตรัสให้แสวงหาพระสวามีใหม่เพราะพระองค์ถูกขับออกจากพระราชวังก็ไม่ทรงทอดทิ้งยินยอมที่จะตามไปร่วมทุกข์ร่วมสุขอยู่ในป่าพร้อมกัน

พระโอรสและพระธิดาทั้งสองด้วย (10/64/484-814/70) 1.10.4) เนื้อหาที่นางมุสดีได้เสด็จไปเข้าเฝ้าและกราบทูลให้พระเจ้าสญชัยได้พิจารณาถึงการลงทัณฑ์ขับไล่พระเวสสันดร ไปอยู่ป่าเสียใหม่ แต่พระเจ้าสญชัยก็ทรงยื่นยันพระคำรัสเดิมไม่เปลี่ยนแปลง (10/64/484-814/74) 1.10.5) เนื้อหาที่พวกภรรยาพราหมณ์หนุ่มทั้งหลายมีจิตฉ้อฉลริษยาต่อนางอมิตตดาปนาที่ปรนนิบัติสามีของตนไม่บกพร่องจึงทำการด่าบริภาษนางอมิตตดาปนาต่างๆ นานา (3/63/155-213/107) 1.10.6) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกชุกใจในกามคุณกลัวว่าจะเสียนางอมิตตดาปนาไปจึงได้ออกเดินทางไปยังป่าที่มีสัตว์ร้ายเพื่อขอพระกัณหาชินาและพระชาลีมาเป็นคนรับใช้ของคนครั้งนั้นถูกพรานเจตบุตรชุกจะฆ่าก็กล่าวมุสาวาทว่าเป็นทูตมาจากเมืองสีพี ทั้งยังลวงพระอัจจุตฤยให้หลงเชื่อเพื่อบอกหนทางไปยังสถานที่อยู่ของพระเวสสันดร (3/63/155-213/114) 1.10.7) เนื้อหาที่พระกัณหาชินาและพระชาลีได้ไปหลบซ่อนอยู่ในสระบัวครั้งนั้นถูกพระเวสสันดรกล่าวสอนเพื่อให้ความร่วมมือในการทำให้ท่านบารมีของพระองค์นั้นเต็มเปี่ยมจึงได้ตัดสินใจออกจากที่ซ่อนสลับสนุนให้พระบิดาบำเพ็ญทานบารมีตามพระประสงค์ (3/63/155-213/138) 1.10.8) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกชุกนั้นขาดมนุษยธรรมเพียงเพื่อต้องการให้พระกัณหาชินาและพระชาลีเดินทางไปกับตนจึงได้ทำการลงโทษที่โหดร้ายมีเมียนตีเป็นต้น ซึ่งผลของพฤติกรรมที่ทุจริตนี้ทำให้ไม่อาจนำพระกุมารพระกุมารีไปยังบ้านตนเองได้ กลับต้องตายเพราะความละโมภ โดغمกของตนเองในระหว่างทาง (3/63/155-213/141) 1.10.9) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งทรงทราบว่าพระเวสสันดร ได้ทรงทำปุตตทานก็ทรงเข้าพระหฤทัยพระสวามีจึงมีฉันทะเป็นอันเดียวกันทรงร่วมอนุโมทนาสนับสนุนให้พระเวสสันดรทรงสร้างทานบารมีโดยไม่ทำการตำหนิแม้แต่น้อย (3/63/155-213/156) 1.10.10) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งถูกพระเวสสันดรบริจาคนั้นทราทานแก่ท้าวสักกเทวราชที่จำแลงเพศเป็นพราหมณ์มาขอแล้ว ก็ทรงเป็นผู้ตั้งอยู่ในคุณกฤภาพให้ความร่วมมือในการยังทานบารมีของพระเวสสันดรให้เต็มเปี่ยมตามพระประสงค์ (3/63/155-213/163)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงกิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ต่างๆ ของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งสังเกตเห็นได้โดยบุคคลอื่นหรือวัดได้โดยเครื่องมือของผู้ทำการศึกษาไม่โดยตรงก็โดยอ้อม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/9) สมด้วยที่สนะเกี่ยวกับความหมายของพฤติกรรมของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อัลเลนและแซน ทรอก (Allen and Santrock) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรม (Behavior) ไว้ว่าหมายถึง ทุก ๆ สิ่งที่บุคคลทำซึ่งสามารถสังเกตได้โดยตรง หรืออยู่ในกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความคิด ความรู้สึก และแรงขับซึ่งเป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถจะสังเกตได้โดยตรง¹⁷³² อรุณ รักธรรม ที่ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรม (Behavior) ไว้ว่า คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งรูปคล้อยตามหรือต่อต้านและอาจเป็นไปได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองหรือต่อสิ่งเร้าภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้

¹⁷³²L. Allen and J. W. Santrock, **Psychology: The Contexts of Behavior** (Madison: Brown and Benchmark, 1993), 8.

ประกอบด้วยพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภท กล่าวคือ พฤติกรรมภายนอก (Covert Behavior) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/34) และ พฤติกรรมภายใน (Overt Behavior) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/20) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ชัยพร วิชารามูร ที่ได้แบ่งพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยลักษณะพฤติกรรมมากกว่าหนึ่งลักษณะ กล่าวคือ พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/26) พฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/64) พฤติกรรมที่มุ่งความต้องการเฉพาะตน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/3) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อรุณ รักธรรม ที่ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ถึง 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงาน 2) พฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร และ 3) พฤติกรรมที่มุ่งความต้องการเฉพาะตน ดังกล่าวแล้ว หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/1) และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/28) ซึ่งอาจเทียบได้กับพฤติกรรมในทางพระพุทธศาสนา 2 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ กุศลกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี และ อกุศลกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ดี สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ปัทมา ผาตจันติก ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ไว้ว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หมายถึง พฤติกรรมทางบวกซึ่งช่วยส่งเสริมให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น ความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นต้น พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Prosocial Behavior) ซึ่งต่างจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ คือ พฤติกรรมทางลบ เป็นพฤติกรรมที่แสดงการต่อต้าน ก้าวร้าว คัดค้าน แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน มุ่งที่จะทำลายสังคม ทำลายผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่ต่อต้านด้านสังคม (Anti-Social Behavior) ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการเกิดพฤติกรรมเป็นขั้นตอน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/34) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการเกิดพฤติกรรมกรรมดังกล่าวของพระเดิมขุมาร กล่าวคือกระบวนการรับรู้ (Perception Process) กระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition Process) และกระบวนการแสดงออก (Spatial Behavior Process) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สุรพล พยอมรัมย์ ที่ได้จำแนกกระบวนการเกิดพฤติกรรมออกเป็น 3 กระบวนการ ดังนี้ 1) กระบวนการรับรู้ 2) กระบวนการคิดและเข้าใจ และ 3) กระบวนการแสดงออก ดังกล่าวแล้ว

มีบุคคลในองค์กรมากกว่าหนึ่งประเภท ซึ่งอาจเทียบได้กับบุคคล 4 จำพวก ได้แก่ อุกมฤติญญ วิปจิตัญญ เนยยะ ปทปรมะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/102) เนื้อหาที่ 1.9.8) (9/64/296-483/116) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮอร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ได้ทำการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม 2 ประการ คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาแล้วแบ่งบุคคลออกเป็น 4 กลุ่มและวิธีบริหาร ไว้ดังนี้ 1) M 1 (วุฒิภาวะต่ำ,มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย,ไม่ค่อยมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน = S1 (Telling) การสั่งการ 2) M 2 (วุฒิภาวะปานกลาง,มีความสามารถบ้าง, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน บ้างในบางครั้ง = S2 (Selling) การแนะ 3) M 3 (วุฒิภาวะค่อนข้างสูง,มีความสามารถค่อนข้างมาก, มี

ความเต็มใจในการปฏิบัติงานบ่อยๆ = S3 (Participating) การให้มีส่วนร่วม และ 4. M 4 (วุฒิภาวะสูง, มีความสามารถมากที่สุด, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเป็นประจำหรือเสมอ = S4 (Delegating) การมอบอำนาจ)

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นมีความหมายรวมเอาภริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ตามลักษณะ ได้แก่ กุศลกรรมและอกุศลกรรม หรือจำแนกออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ตามฐานที่เกิด คือ 1) พฤติกรรมที่แสดงออกทางกายทวาร เรียกว่า กายกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) 2) พฤติกรรมที่แสดงออกทางวจีทวาร เรียกว่า วจีกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/3) และ 3) พฤติกรรมที่แสดงออกทางมโนทวาร เรียกว่า มโนกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.2) (8/64/205-295/16) ซึ่งคล้ายกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การที่ได้แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ กล่าวคือ พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน แต่ก็มีข้อที่แตกต่างกันคือ พฤติกรรมภายนอกประเภทพฤติกรรมโมเลคิวลาร์ (Molecular Behavior) ที่หมายถึง พฤติกรรมที่มีหน่วยเล็ก ต้องอาศัยเครื่องมือขยายหรือวิเคราะห์จึงจะสังเกตเห็น เช่น การเต้นของหัวใจ การหลั่งเหงื่อที่ผิวหนัง การบีบตัวของลำไส้ การผลิตฮอร์โมนของต่อมต่างๆ การทำงานของเซลล์ประสาท เป็นต้นนั้นแม้จะมีเนื้อหาปรากฏอยู่ในมหานิบาตชาดกก็ตามแต่ในทางพระพุทธศาสนาก็ไม่ได้จัดเป็นพฤติกรรม คงเป็นสักวาภริยาอาการของร่างกายเท่านั้น เพราะการเกิดเป็นพฤติกรรมต่างๆในทางพระพุทธศาสนานั้นจะใช้เจตนาเป็นเครื่องวัด ซึ่งหากมีเจตนาแรงกล้าพฤติกรรมนั้นๆก็ให้ผลมากแต่หากมีเจตนาอ่อนพฤติกรรมนั้นก็ให้ผลน้อย หรือหากเป็นเพียงพฤติกรรมไม่มีเจตนาที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งจริงๆทำโดยความพลั้งเผลอ เป็นพฤติกรรมสักวาทำไป ซึ่งเรียกว่ากตัตตกรรมก็ยังให้ผลน้อยตามลำดับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.5) (6/64/1-122/57)

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นนำเอาหลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมมาใช้ในการบริหารโดยมุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงผลที่ได้รับจากพฤติกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งบุคคลที่ได้กระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่พึงประสงค์ด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/18) ส่วนบุคคลที่กระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่ไม่พึงประสงค์เช่นกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/71) ซึ่งเป็นหลักการของการบริหารในระบบคุณธรรมที่ทำให้บุคคลในองค์การเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะแตกต่างจากองค์ความรู้การบริหารที่ไม่อาจใช้หลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมได้อย่างเต็มที่เพราะมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาสอดแทรก หรือมุ่งใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นหลัก

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นมุ่งเน้นการใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมเช่นคุณธรรม สติปัญญา เป็นต้นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากกว่าวัตถุธรรมกล่าวคือสิ่งเร้าที่แสดงออกมามีในด้านบวกเช่น การให้รางวัลสิ่งจูงใจ เป็นต้น หรือที่แสดงออกมามีในด้านลบคือการปรับ การตัดเงินเดือน การขู่บังคับลงโทษ เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มุ่งเน้นการให้บุคคลนั้นๆ ได้เกิดสติปัญญาหรือเกิดคุณธรรมจริยธรรมแล้วปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยเจตนาธรรมที่บริสุทธิ์ของตนเองมากกว่าการบังคับด้วยกฎระเบียบหรือการใช้สิ่งเร้าต่างๆ ล่อลวงให้ปรับเปลี่ยน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.4) (8/64/205-295/43) เนื้อหาที่

1.9.8) (9/64/296-483/116) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประภาเพ็ญ สุวรรณ ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพ ซึ่งมีฐานมาจากความคิดของเคลแมน (Kelman) ไว้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโดยการถูกบังคับ 2) การเปลี่ยนแปลงโดยการเลียนแบบ และ 3) การเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่แสดงถึงรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า “จริต” ไว้อีกด้วย ซึ่งจิตนั้นหมายถึงความประพฤติเป็นปกติ ถือเป็นรูปแบบของพฤติกรรมบุคคล ท่านกล่าวไว้ถึง 6 ประการ ได้แก่ 1) ราคะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางรักสวรั้งาม 2) โทสะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางใจร้อนหงุดหงิด 3) โมหะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางเขลา เหนงซึม เงื่องง งมงาย 4) สัทธาจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางมีจิตซาบซึ้ง ชื่นบาน น้อมใจเลื่อมใสโดยง่าย 5) พุทธิจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปในทางใช้ความคิดพิจารณา และ 6) วิทกจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางนึกคิดจับจดฟุ้งซ่าน ดังกรณีของอริยฐานาคราชที่เป็นผู้มีรูปแบบพฤติกรรมแบบโทสะจริต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/28) แต่อย่างไรก็ตามท่านยังได้กล่าวถึงจิตพิเศษอีกประการหนึ่งคือ โวมิสสจริต หมายถึง รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้มีหลายจริตเจือกัน ดังนั้นจึงไม่อาจจัดเข้าในจริตทั้ง 6 ประการข้างต้นให้ระบุดลงไปได้

3.2.1 ลักษณะทางชีวภาพ (Biographical characteristics)

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพ

1.1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่

1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสินทเวทิงดำรงตำแหน่งพระอัครมเหสีของพระเจ้ากาสินทเวทิง เป็นผู้สมบรูณ์ด้วยคุณลักษณะมีสติลาจรวัตรเป็นต้น ได้ทำการสมานรักษาสีลอุปสบปรารถนาเพื่อให้ได้พระโอรส ซึ่งต่อมาก็ได้พระโอรสตามพระประสงค์ ดังนั้นการที่พระเจ้ากาสินทเวทิงมีตำแหน่งเป็นอัครมเหสี สมบรูณ์ด้วยคุณลักษณะต่างๆ นั้นจึงสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (1/63/1-74/10) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้พิจารณาเห็นพระเดมิยกุมารขณะที่ยังเป็นเทวบุตรบนสวรรค์ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเป็นพระราชในกรุงพาราณสีมาแล้วประกอบไปด้วยบารมีทั้งหลาย ทั้งยังปรารถนาที่จะบำเพ็ญบารมีให้ยิ่งขึ้นไปอีก จึงได้ตรัสเชิญให้ไปบังเกิดในครรภ์ของพระนางจันทาเทวี (1/63/1-74/11) 1.1.3) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาของพระเดมิยกุมารที่สิงสถิตอยู่ที่เสวตฉัตรครันทราบพระดำรงของพระเดมิยกุมารที่ปรารถนาจะพ้นจากราชสมบัติจึงได้ปรากฏกายให้พระเดมิยกุมารเห็นและแนะนำอุบายต่างๆ เพื่อให้ทรงปฏิบัติ ดังนั้นการที่นางเทพธิดาผู้ประกอบไปด้วยประสบการณ์ในการเลี้ยงดูและพร่ำสอนพระเดมิยกุมาร ทราบถึงลักษณะนิสัยเกี่ยวกับพระเดมิยกุมารเป็นอย่างดี จึงสามารถที่จะแนะนำพระเดมิยกุมารให้ปฏิบัติตามและได้ผลสำเร็จสมประสงค์ (1/63/1-74/32) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสินทเวทิงได้ประทานนางนม 64 คนให้เป็นแม่นมเพื่อดูแลพระเดมิยกุมาร ซึ่งนางนมเหล่านั้นเป็นผู้มีลักษณะที่เหมาะสม เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ ความรู้ในการเลี้ยงดูทารก สุขภาพแข็งแรงไร้โรคเบียดเบียน เป็นต้น (1/63/1-74/37) 1.1.5) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความรู้สามารถคิดปะการก่อสร้างต่างๆ ทั้งมากด้วยประสบการณ์ ประกอบบุญกุศลมาด้านนี้โดยเฉพาะ ครั้นท้าวสักกเทวราชได้ตรัสสั่งให้ไปประดับตกแต่งพระองค์พระเดมิยกุมารก็ดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงโดยพลัน (1/63/1-74/59) 1.1.6)

เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความรู้สามารถศิลปะการก่อสร้างต่างๆ ทั้งมากด้วยประสบการณ์ ประกอบบุญกุศลมาด้านนี้โดยเฉพาะ ครั้นท้าวสักกเทวราชได้ตรัสสั่งให้ไปสร้างสถานที่พัก สถานที่ปฏิบัติธรรม สระน้ำ ต้นไม้มีผลต่างๆ แก่พระเทมิยกุมารก็ดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงโดยพลัน (1/63/1-74/81) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมิยราชฤาษีแม่มีอายุ 16 พระชันษา ก็ทรงสละเพศฤาษีออกผนวชเป็นเพศบรรพชิต บำเพ็ญสมณธรรมจนได้กัญญาสมบัติ ทรงมีความรู้ความสามารถ ตรัสสั่งสอนชนทั้งหลายทั้งชายและหญิงนับตั้งแต่พระเจ้ากาสิกราช เป็นต้นลงไปทีออกบวชตามให้ได้รับรรุณยานอกัญญาและสมบัติเช่นกัน แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณธรรมต้องสละเพศฤาษีหรือครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา หรือไม่ว่าเพศหญิงหรือชายก็สามารถบรรลุนิพพานได้ เป็นต้น (1/63/1-74/107)

1.2) เนื้อหาของมหานกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหานกครั้งเรือเกิดอุบัติเหตุใกล้จะจมลงกลางมหาสมุทรก็ทรงตระเตรียมพระองค์ในการที่จะว่ายน้ำเอาพระชนม์ชีพรอดจากอันตราย ครั้นตระเตรียมแล้วก็ประทับยืนอยู่บนยอดเสากระโดงกำหนดทิศที่อยู่ของเมืองมิดิลาแล้วก็กระโดดลงให้พื้นผิวน้ำลอยตัวว่ายน้ำไปตลอดเจ็ดวันจนได้รับการช่วยเหลือจากนางเทพธิดาเมขลาและถึงเมืองมิดิลาโดยลำดับ เพราะพระองค์เป็นผู้มีอายุไม่มาก อยู่ในวัยหนุ่ม มีกำลังมาก ทั้งยังมีการศึกษามีความรู้ในศิลปะทั้งปวง (2/63/75-154/26) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโปลชนกได้ทรงกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะสืบทอดราชสมบัติคนต่อไปที่สามารถยังพระสวีสรีราชธิดาให้ยินดี หรือผู้ที่รู้ห้วนอนแห่งบัลลังก์สี่เหลี่ยม หรือผู้ที่สามารถยกธนูที่ใช้แรงพันคนยกขึ้นได้ หรือผู้ที่สามารถนำขุมทรัพย์ใหญ่สิบหกแห่งออกมาได้ แสดงให้เห็นถึงว่าทรงกำหนดคุณลักษณะเช่น อายุ การศึกษา กำลังสุขภาพร่างกาย เป็นต้นของผู้ที่จะสืบราชบัลลังก์ต่อไป (2/63/75-154/35) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหานกบังเกิดในกาลที่คนมีอายุหนึ่งปี ทรงใช้เวลาศึกษาเล่าเรียนในวัยเยาว์ครั้งอายุ 16 พระชันษาก็สำเร็จศิลปศาสตร์ทุกแขนง ทรงครองราชย์ในวัยหนุ่มตั้งแต่อายุ 16 พระชันษา ทรงอภิเษกสมรสกับพระนางสวีสรีราชเทวี มีพระราชโอรสหนึ่งพระองค์คือ พระทีฆากุมาร และทรงบริหารบ้านเมืองเรื่อยมาจนมีพระชนมายุเจ็ดพันปี เมื่อพระชนมายุยังเหลืออยู่ประมาณสามพันปีก็ทรงออกผนวช แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของพระองค์ในด้านการศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพสมรส อายุ เป็นต้น (2/63/75-154/68) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหานกและพระนางสวีสรีครั้งปรารถนาจะบำเพ็ญสมณธรรมก็ทรงสละราชสมบัติอธิษฐานเพศเป็นบรรพชิต ไร่นาหรือกิจการงานที่ต้องรับผิดชอบ บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุนิพพานยังอกัญญาและสมบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของพระองค์ในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณธรรมต้องสละเพศฤาษีหรือครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา หรือไม่ว่าเพศหญิงหรือชายก็สามารถบรรลุนิพพานได้ เป็นต้น (2/63/75-154/101)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปาริชาติบิณฑิณีนั่งมีสุขภาพร่างกายพิการดาบอดทั้งสองข้าง เพราะได้รับอันตรายจากพิษงู ช้ำอายุก็มาก จึงไม่เหมาะที่จะทำกิจต่างๆ เช่น การหาผลไม้น้ำในป่า เป็นต้น ดังนั้นพระสุวรรณสามผู้สุขภาพดีมีกำลังยังหนุ่มจึงให้ท่านทั้งสองอยู่ในบริเวณอารามแล้วดำเนินกิจต่างๆ แทน (3/63/155-213/32) 1.3.2) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลลยกราชทรงดำรงตำแหน่งเป็นพระราชาในกรุงพาราณสี สุขภาพดีมีกำลังยังหนุ่ม แต่ขาดประสบการณ์และยังไม่ได้อภิเษกสมรส พิจารณาจากการมอบอำนาจให้พระมารดาดูแลกิจการบ้านเมืองแทน แม้จะมีความรู้ในด้านการปกครองอยู่บ้างแต่ก็ขาดความรู้ในด้านทศพิธราชธรรมจึงได้ขาดงานหรือละทิ้งหน้าที่

ของกษัตริย์ที่ดีที่เชื่อว่าสัตว์ในป่าหิมพานต์ตามความโลภในหมู่เนื้อหรือมัวเมาในกำลังหรือศิลปะการยิงธนูของ พระองค์ (3/63/155-213/36) 1.3.3) เนื้อหาที่ทุกถกumarและปาริกாமาริครันปรารถนาจะบำเพ็ญสมณธรรมก็ขอ อนุญาตบิดามารดาสะละเพศกฤหัสถ์อริชฐานเพศเป็นคาสและคาสินีบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่า ครั้นต่อมาก็ได้ บุตรชื่อว่าพระสุวรรณสามตามคำแนะนำและอาการาพของท้าวสักกเทวราช ซึ่งทั้งสามนั้นก็ได้นำเพ็ญสมณธรรม จนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาสมาบัติให้เกิดขึ้นครันสิ้นอายุแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก แสดงให้เห็นถึง ลักษณะทางชีวภาพในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณธรรมต้องสะละเพศกฤหัสถ์ครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา หรือไม่ว่าเพศหญิงหรือชายก็สามารถบรรลุธรรมได้ เป็นต้น (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวราชทรงมีพระชนมายุอยู่ในวัยพระเยาว์ 84,000 ปี วยทำงานคือครองราชย์ 84,000 ปี และทรงพิจารณาถึงร่างกายที่ชราแล้วจึงได้สละราชสมบัติบำเพ็ญพรตถึง 84,000 ปี (4/63/213-302/5) 1.4.2) เนื้อหาที่ปโรหิตของพระราชชาติขออนุญาตและมอบคืนตำแหน่งแก่พระราช ไรคนหรือกิจการงานที่ต้อง รับผิดชอบ สละเพศกฤหัสถ์บวชเป็นเพศบรรพชิต บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาสมาบัติให้ เกิดขึ้นครันสิ้นอายุแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญ สมณธรรมต้องสะละเพศกฤหัสถ์ครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา เป็นต้น (4/63/213-302/28) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเนมิราชได้ตอบปฏิเสธคำทูลเชิญของท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพ เพื่อจะให้เสวยทิพยสมบัติบนสวรรค์ โดยทรงให้เหตุผลว่า สิ่งที่มีผู้อื่นให้มันเปรียบเหมือนขวิดยานหรือทรัพย์ที่ยืม เขามา ไม่ใช่ของตนเอง จึงปรารถนาที่จะลงไปทำบุญกุศลมีทาน เป็นต้น ซึ่งจะได้ไม่ต้องเดือดร้อนในภายหลัง แสดงให้เห็นว่าลักษณะทางชีวภาพในด้านตำแหน่ง อายุการทำงาน หรือรายได้โดยพระเนมิราชทรงพิจารณาเห็นว่า พระองค์ยังทรงเป็นมนุษย์ไม่มีวิมานอันเปรียบเสมือนตำแหน่งของพระองค์ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสามารถอยู่ได้นาน เพียงไร หรือการอาศัยบุญของท้าวสักกเทวราชหรือเหล่าทวยเทพก็เปรียบกับการมีรายได้ที่ไม่แน่นอนต้องคอย หยิบยืมจากผู้อื่น ดังนั้นจึงทรงปฏิเสธ (4/63/213-302/50) 1.4.4) เนื้อหาที่พระเนมิราชครันทรงชราภาพมีพระเกศา หงอกแล้วก็ทรงสละราชสมบัติอริชฐานเพศเป็นบรรพชิต ไรคนหรือกิจการงานที่ต้องรับผิดชอบ บำเพ็ญสมณ ธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาสมาบัติให้เกิดขึ้นครันสิ้นพระชนม์ก็บังเกิดในพรหมโลกเช่นเดียวกับ พระราชาผู้เป็นบรรพบุรุษอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของพระองค์ในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณ ธรรมต้องสะละเพศกฤหัสถ์ครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา เป็นต้น (4/63/213-302/61)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตอายุได้ 7 ปี ก็ทำการจัดสร้างศาลาเพื่อเป็นที่เล่นที่พักผ่อนและที่วินิจฉัยคดี ความต่างๆ มีคนที่อยู่ในความรับผิดชอบจำนวนนับพันคน สามารถตัดสินคดีความให้แก่คนทั้งหลาย และ แก้ปัญหาต่างๆ ที่พระเจ้าวิเทหราชทรงทดลองได้ในทุกๆ ปัญหา (5/63/303-568/20) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถ นั้นได้กราบทูลพระเจ้าวิเทหราชว่าปัญญาย่อมจะประเสริฐกว่าทรัพย์ด้วยเหตุผลต่างๆ แสดงให้เห็นถึงว่า พระมโหสถได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาความรู้ความสามารถของบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่หรือการได้ ทรัพย์ เพราะผู้ขาดความรู้ความสามารถนั้นย่อมจะไม่ได้รับตำแหน่งหน้าที่หรือรายได้ที่ดี หรือหากมีตำแหน่ง หน้าที่ก็ไม่อาจปฏิบัติให้บริบูรณ์ได้หรืออาจก่อให้เกิดผลเสียตามมา ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

ย่อมจะหาทรัพย์หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยไม่ยาก (5/63/303-568/82) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นได้พิจารณาถึงคุณสมบัติของนางอมราเทวีที่ประกอบด้วยการศึกษาที่มีความรู้ดีเลิศฉลาด สถานภาพยังโสด มีอายุคราวเดียวกัน รูปร่างบริบูรณ์งามถูกต้องตามลักษณะ มีบุญคุณความดี ครั้นทำอวามงคลกับนางแล้วย่อมจะสำเร็จประโยชน์ตามที่ประสงค์ได้ จึงได้รับมาเป็นภริยา (5/63/303-568/87) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชตรัสถามปัญหาที่เทวดาถามกับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้น แต่บัณฑิตเหล่านั้นก็ไม่สามารถหาคำตอบได้ แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของเหล่าบัณฑิตที่มีอายุราชการมานาน มีอายุมาก ตำแหน่งสูง แม้มีการศึกษาแต่ไม่ได้ชวนขยายพัฒนาอื่นๆขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นเพราะมีตำแหน่งที่สูงอายุราชการมากทั้งสุขภาพร่างกายก็ไม่อำนวย (5/63/303-568/101) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงประทานตำแหน่งอัครเสนาบดีให้แก่พระมหโสด พร้อมทั้งรางวัลรายได้ต่างๆที่เพิ่มขึ้น พระมหโสดจึงทำตนเองไม่ให้ประมาททำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาภูมิปัญญาให้เจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ ทำการป้องกันทั้งภายในและภายนอก สืบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของประเทศใกล้เคียงต่างๆ (5/63/303-568/127) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นได้แต่งตั้งให้ราชบุรุษไปเป็นสายลับในเมืองต่างๆ ได้มอบรางวัลรายได้และทำการเลี้ยงดูครอบครัวของคนเหล่านั้นเป็นอย่างดี (5/63/303-568/128) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมหโสดได้นำลูกนกแก้วมาเลี้ยงแล้วทำการฝึกให้การศึกษาพร้อมกับมอบรางวัลเป็นอาหารมีรสอร่อยและที่พักผ่อนสุขสบายเพื่อทำการสืบข่าวต่างๆ ในสถานที่ไกลแล้วนำมารายงาน เปรียบเช่นกับบุคลากรที่มีการศึกษาได้รับการฝึกหัดให้มีความชำนาญและมีรายได้ที่เหมาะสมย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ตามที่คาดหมาย (5/63/303-568/131) 1.5.8) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วผู้เป็นปุโรหิตของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตได้รับพระราชทานตำแหน่งที่สูง รางวัลรายได้ต่างๆ จากพระเจ้าจูลนีพรหมทัต ทำให้เกิดความจงรักภักดีใคร่จะสนองพระคุณจึงได้คิดแผนเพื่อที่จะให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตได้เป็นจักรพรรดิราชปกครองชมพูทวีปทั้งสิ้น (5/63/303-568/136) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นมอบรางวัลให้แก่คนทั้งหลายทั้งที่เป็นข้าราชการและชาวภูมิปัญญาตามตำแหน่งฐานะความคิดความชอบ โดยเฉพาะพราหมณ์แก้วผู้มีการศึกษาปฏิภาณไหวพริบเสียสละไม่กลัวตายที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไส้ศึกปลอมข่าวเท็จทำกลอุบายให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตลอบทัพกลับไป (5/63/303-568/187) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชตรัสปรึกษาเรื่องการเสด็จไปเพื่ออภิเษกสมรสกับพระนางปัญจาละจันที่ราชธิดาที่นครอูตรปัญจาละกับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้น ฝ่ายบัณฑิตเหล่านั้นก็ไม่รู้เท่าทันกลอุบายของพราหมณ์แก้วจึงหาคำตอบอย่างผิดๆ แต่พระมหโสดนั้นเป็นไปในทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของเหล่าบัณฑิตที่รับราชการมานาน มีอายุมาก ตำแหน่งสูง แม้มีการศึกษาแต่ไม่ได้ชวนขยายพัฒนาอื่นๆขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นเพราะมีตำแหน่งที่สูงอายุราชการมากทั้งสุขภาพร่างกายก็ไม่อำนวย (5/63/303-568/200) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นได้ครั้งจะไปเตรียมสถานที่แก่พระเจ้าวิเทหราชที่จะเสด็จไปยังนครอูตรปัญจาละก็ได้ทำการคัดเลือกคนที่มีการศึกษาความรู้ความสามารถ มีความชำนาญประสบการณ์ โดยเฉพาะช่างต่างๆ รวมถึงโยธาเหล่าทหารหาญทั้งหลายไปด้วยเป็นอันมาก พร้อมกับแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่มอบหมายงานต่างๆ ให้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถจนสามารถบรรลุตามที่ประสงค์ไว้ทุกประการ (5/63/303-568/215) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งถูกพระเจ้าจูลนีพรหมทัตล้อมด้วยกองทัพจึงตรัสถามกลอุบายที่จะเอาชีวิตรอดกับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้น ฝ่ายบัณฑิตเหล่านั้นก็ไม่มีกลอุบายอันใดที่จะทูลเสนอได้แต่เพียงกล่าวบ่นเพื่อให้ฆ่ากันและกันก่อนที่จะถูกจับได้ แต่พระมหโสดนั้นเป็นไปในทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของเหล่าบัณฑิตที่รับราชการมานาน มีอายุมาก ตำแหน่งสูง แม้มีการศึกษาแต่ไม่ได้ชวนขยาย

พัฒนายิ่งขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นเพราะมีตำแหน่งที่สูงอายุราชการมากทั้งสุขภาพร่างกายก็ไม่อำนวย (5/63/303-568/224)

1.6) เนื้อหาของฎีกาที่คัดขาดในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระโอรสทั้งสี่ของท้าวธรรมและพระนางสมุทททาเจริญวัยรู้เพียงสาแล้ว ท้าวธรรมก็ได้ทรงประทานรัชสมบัติตำแหน่งการปกครองคนละ 100 โยชน์พร้อมทั้งนาคบริวารสาวคนละ 16,000 คน (6/64/1-122/31) 1.6.2) เนื้อหาที่พระภูริทัตได้นำพราหมณ์เนสาทและโสมทัตบุตรชายไปยังนาคพิภพ และมอบทิพยสมบัติและนางนาคกัญญาให้คนละ 400 คน แม้อัตภาพของพราหมณ์เนสาทและโสมทัตที่เป็นมนุษย์ก็กลายเป็นทิพย์ไปด้วย แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ต้องคำนึงถึงลักษณะทางชีวภาพในด้านต่างๆ เช่น อายุ ตำแหน่ง อายุการทำงาน หรือรายได้ เป็นต้น (6/64/1-122/46) 1.6.3) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทครั้งลงมาเสวยทิพยสมบัติที่นาคพิภพได้ประมาณหนึ่งปีก็เกิดความเบื่อหน่ายเพราะบุญที่เคยทำมานั้นหมด แม้พระภูริทัตจะมอบยศตำแหน่งบริวาร หรือทิพยสมบัติต่างๆ ให้มากขึ้นก็ไม่มีความต้องการจะอยู่ จึงได้ชักชวนโสมทัตบุตรชายผู้ยังไม่ปรารถนาจะกลับไปหาคลับไปยังโลกมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพในด้านอายุ เป็นต้น และบุญอาจจัดเป็นปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพได้อีกประการหนึ่งที่ทำให้พราหมณ์เนสาทไม่อาจดำรงอยู่ในนาคพิภพต่อไปได้ (6/64/1-122/50) 1.6.4) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนักรับพระภูริทัตแล้วเที่ยวไปแสดงยังที่ต่างๆ ก็ได้ทำการดูแลเอาใจใส่ให้ดี ไม่ให้รางวัลมอบอาหารที่ควรแก่พระภูริทัต ชูบังคัมภ์ให้แสดงในสถานที่ต่างๆ เพราะความโลภในทรัพย์สุดท้ายก็ต้องพบกับความวิบัติ ส่วนพระภูริทัตนั้นก็ได้รับอิสรภาพด้วยการช่วยเหลือจากสุทิสสนาคราชผู้เป็นพี่ชาย เปรียบได้กับการที่ลักษณะทางชีวภาพด้านรายได้ไม่เหมาะสมก็อาจทำให้บุคลากรไม่อาจอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไปได้ (6/64/1-122/75) 1.6.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีผู้เป็นพระอัยกาของพระภูริทัตครั้งทรงชราภาพก็ทรงสละราชสมบัติให้แก่พระสาครราชกุมารแล้วอริชฐานเพศเป็นบรรพชิต ไร่คนหรือกิจการงานที่ต้องรับผิดชอบ นำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาสมบัติให้เกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของพระองค์ในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณธรรมต้องสละเพศกฤหัสถ์ครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา เป็นต้น (6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณหาผลพราหมณ์ดำรงตำแหน่งเป็นปุโรหิตถวายอนุสาสน์ทั้งอรรถและธรรมแก่พระเจ้าเอกราชและผู้พิพากษาคติความต่างๆ มีการศึกษาความรู้ความสามารถ มีอายุ รับราชการมานานปี ทั้งรายได้เบี้ยเลี้ยงก็มาก แต่ประพฤติทุจริตรับสินบนตัดสินคดีความอย่างไม่เที่ยงธรรม แสดงให้เห็นถึงว่าปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพอย่างเช่นตำแหน่งที่สูงหรือรายได้ผลตอบแทนที่มากเป็นต้นที่พิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ก็ไม่แน่ว่าจะไปจะทำให้ผลตามที่คาดหวัง ด้วยสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นขาดศีลธรรมประจำใจ (7/64/123-204/4) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าจันทกุมารดำรงตำแหน่งเป็นพระมหาอุปราชและผู้พิพากษาคติความต่างๆ มีการศึกษาความรู้ความสามารถ มีอายุ รับราชการมานานปี และรายได้เบี้ยเลี้ยงก็มาก ได้ทรงประพฤติปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตัดสินคดีความอย่างเที่ยงธรรมทำให้ประชาชนชาวพระนครทั้งหลายได้รับความสุขกันถ้วนหน้า เนื่องด้วยเป็นผู้มีศีลธรรมอันดีงาม (7/64/123-204/5)

1.8) เนื้อหาของมหากัสสปนารทชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกิราชตรัสถามปัญหาเกี่ยวกับคุณาชีพผู้ไม่มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาที่ตรัสถาม

ขาดการศึกษาให้รู้แจ้งเห็นจริง จึงทำให้ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดจากภูษาเชือกและนำไปปฏิบัติอย่างผิดๆ จนเกิดความเสียหายตามมา เปรียบได้กับระดับการศึกษาความรู้ความสามารถของบุคคลไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (8/64/205-295/16) 1.8.2) เนื้อหาที่กล่าวต่อมายุทธศาสตร์ตำแหน่งเป็นเสนาบดี มีผู้อยู่ได้ บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก มีรายได้เบียดเบียนมาก มีอายุมาก รับราชการมานาน แม้มีการศึกษาแต่ไม่ได้ชวนขยาย พัฒนาอื่นๆ ขึ้นไป พิจารณาแต่ข้อมูลในอดีตและที่มีอยู่เฉพาะคนจึงทำให้เข้าใจผิดและสนับสนุนให้พระเจ้าอังคิ ราชได้ทรงยึดถือความเห็นผิดดังกล่าวแล้วนำไปปฏิบัติจนเกิดความเสียหายตามมา (8/64/205-295/20) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางจุฬาราชธิดาทรงมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับปัญหาที่พระเจ้าอังคิราชตรัสถาม ทรงประสงค์จะ ช่วยเหลือพระเจ้าอังคิราชผู้เป็นพระบิดาและชาวพระนครที่ได้รับความเดือดร้อนจึงได้มาทูลถวายข้อมูลความรู้ เกี่ยวกับปัญหาที่ตรัสถาม แต่พระเจ้าอังคิราชทรงมองพระนางจุฬาในตำแหน่งพระธิดาไม่ใช่ที่ปรึกษาหรือถวาย อรรถและธรรมจึงไม่ทรงรับฟัง เปรียบได้กับตำแหน่งของบุคคลไม่เหมาะสมกับระดับการศึกษาความรู้ ความสามารถจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (8/64/205-295/38)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตดำรงตำแหน่งเป็นผู้ถวายอรรถธรรม เป็นผู้มีถ้อยคำที่ไพเราะ เป็นมหาธรรมกถึก มีการศึกษาความรู้ความสามารถ มีอายุ รับราชการมานานปี และรายได้เบียดเบียนมาก ได้ประพฤติปฏิบัติหน้าที่โดย ความซื่อสัตย์สุจริตไม่บกพร่องจึงเป็นที่รักใคร่ของเหล่าพระราชาและชาวกรุงอินทปัตต์ (9/64/296-483/2) 1.9.2) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาล 4 คนได้พิจารณาเห็นโทษในการครองเรือนจึงพากันเข้าไปยังป่าหิมพานต์อธิษฐานเพศ เป็นบรพชิต ไร่คนหรือกิจการงานที่ต้องรับผิดชอบ มุ่งมั่นบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญา สมบัติให้เกิดขึ้นครั้งสิ้นชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก แสดงให้เห็นถึงลักษณะทางชีวภาพของท่านเหล่านั้น ในด้านเพศที่ผู้จะบำเพ็ญสมณธรรมต้องสละเพศคลุหส์ถ์ครองสมณเพศ สถานภาพสมรส จำนวนคนที่รับผิดชอบ การศึกษา เป็นต้น (9/64/296-483/4) 1.9.3) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชได้ตรัสกับปุนณกษัตริย์ถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติคือ การไปนำเอาหทัยของพระวิรุทธบัณฑิตมาให้พระองค์ ซึ่งหากได้มาแล้วก็จะมอบนางอิรันทิดีผู้เป็นพระธิดาของ ตนให้อภิเษกสมรสด้วย ปุนณกษัตริย์ได้ยืนดั่งนั้นก็ดีใจรีบขึ้นม้าโนมัยสินธพวิ่งไปหาท้าวเวสวัณเพื่อขออนุญาต ทันทิ เปรียบเช่นกับการที่บุคคลมีรายได้สิ่งตอบแทนตามที่ต้องการจึงทำให้มีขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานก็จะเป็นไป ด้วยดี (9/64/296-483/41) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชได้เข้าพระหฤทัยโดยถูกต้องว่า ปัญญานั้นเองเป็นดัง หัวใจของพระวิรุทธบัณฑิต ไม่ใช่หัวใจที่เป็นเนื้อมังสะตามที่ทรงเข้าพระหฤทัยผิดในครั้งก่อน จึงได้ตรัสให้ปุนณ กษัตริย์ผู้เป็นเขยนำพระวิรุทธบัณฑิตไปส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยสวัสดิภาพ แสดงให้เห็นถึงความมีปัญญาที่มีการศึกษา ของพระวิรุทธบัณฑิตนั่นเองที่สามารถบริหารราชกิจ ช่วยตัวเองให้พ้นมรรณภัยจากปุนณกษัตริย์และเหล่าคนได้ สำเร็จ ดังนั้นระดับการศึกษาหรือความรู้ความสามารถนั้นย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างๆ (9/64/296-483/132)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ผุสดีเทพกัญญาได้ขอพรจากท้าวสักกเทวราชโดยมีความเป็นต้นว่า มีเพศเป็นหญิง ได้ตำแหน่งเป็นอัครมเหสี มีทรัพย์และบริวารเป็นจำนวนมาก มีบุตรที่ดี แม้จะคลอดบุตรแล้วก็ให้ดูยังเยาว์ มี สุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง เนื้อหนังอย่าให้ห่อนยานหรือผอมอย่าให้หงอกเป็นต้น อันแสดงให้เห็นถึงการ กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพของผุสดีเพื่อจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ตามประสงค์ (10/64/484-814/13) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยได้ประทานนางนม 64 คนให้เป็นแม่นมเพื่ออุ้มพระเวสสันดร

กumar ซึ่งนางนวมเหล่านั้นเป็นผู้มีลักษณะที่เหมาะสม เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ ความรู้ในการเลี้ยงดูทารก สุขภาพแข็งแรง ไร้โรคเบียดเบียน เป็นต้น (10/64/484-814/32) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้ให้เหตุผลกับพระเวสสันดรในการขอติดตามไปอยู่ด้วยที่เขาวงกตโดยนัยเป็นต้นว่า จะขอไปอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับพระสวามี ไม่ทอดทิ้งให้ทรงลำบากอยู่เพียงพระองค์เดียว ไม่ขออยู่เป็นหม้ายให้ผู้อื่นดูถูกนินทา แสดงถึงการให้ความสำคัญกับสถานภาพการสมรสแบบครองคู่ของพระนางมัทรีที่จะช่วยส่งเสริมในการประกอบกิจต่างๆ มากกว่าการหย่าร้างเป็นหม้าย (10/64/484-814/81) 1.10.4) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ปฏิบัติสามีอย่างไม่บกพร่อง สมบูรณ์ด้วยวัตรของภริยา ถูกพวกภริยาของพราหมณ์หนุ่มทั้งหลายพากันรุมบริกาขงถึงการสมรสกับพราหมณ์ชุกซึ่งเป็นคนแก่ชรารุ่นปู่ว่าไม่เหมาะสม โดยประการต่างๆ เช่น การเล่นหัวเข้าหยอกก็ไม่มี การรีนรมย์ก็ไม่มี การเจรจาปราศรัยก็ไม่มี ถ้าจะมีการกระซิกกระซี้ก็ไม่เหมาะสม เป็นต้น แสดงถึงปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพของนางอมิตตดาปนาด้านสภาพสมรสและอายุที่ไม่ส่งเสริมในการประกอบกิจต่างๆ ตามทัศนะของสังคมสมัยนั้น (10/64/484-814/109) 1.10.5) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกมีจิตใจที่มักมากใน โภคะ อายุมาก มีความชราภาพ กำลึงกายและสติปัญญาอ่อนแอ ไม่กำหนดทิศทางที่จะเดินไปยังเขาวงกตให้คิดครั้นเดินทางไปที่ทำให้หลงทางไปในป่าใหญ่ ถูกฝูงสุนัขไล่กัดจึงหนีขึ้นบนต้นไม้ร้องไห้ร้องเรียกหาคนช่วยเหลือ ต่างจากพระเวสสันดร ผู้มีกำลังยังหนุ่ม สติปัญญาเฉียบแหลม สามารถกำหนดทิศทางที่จะไปเขาวงกตได้เป็นอย่างดี (10/64/484-814/114)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพนั้นมีความหมายครอบคลุมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ เช่น อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง และระดับการศึกษา เป็นต้น อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/2) สมด้วยความหมายของลักษณะทางชีวภาพตามทัศนะของ ประยงค์ เนาวนบุตร ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะทางชีวภาพ คือคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ

ลักษณะทางชีวภาพนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ในลักษณะที่สอดคล้องกันคือ

อายุที่หนุ่มจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าอายุมาก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/32) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โปไฮโอเนน (Pohionen) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการทำงานของผู้ดูแลตามบ้านกับลักษณะส่วนบุคคลและองค์ประกอบของงานในผู้ปฏิบัติงานที่อายุแตกต่างกัน การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุและแต่ละตัวชี้วัดของความสามารถในการทำงาน โดยศึกษาที่ช่วงอายุ 19-42 ปี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ดูแลตามบ้านในแผนกบริการสังคม ที่เมืองเฮลซิงกิ (Helsingki) จำนวน 1,178 คน โดยเลือกศึกษาเฉพาะผู้หญิง จำนวน 636 คน พบว่าอายุมีผลต่อความสามารถในการทำงาน โดยผู้ทำงานที่มีอายุ 55 ปี จะมีความสามารถในการลดลงอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบุคคลที่มีอายุนั้น ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดวิส (Davis) หรือ ประไพรัตน์ ไวทยกุล และคณะดังกล่าวแล้ว

เพศชายหรือเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันหรือต่างกันน้อยมากในเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/101) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น กริฟเฟธ, โอม และแกทเนอร์ (Griffeth, Hom and Gaerner) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโสในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน และพบว่าเพศกับการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน หรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขันแรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้

สถานภาพสมรสนั้นยังไม่อาจทราบได้อย่างแน่นอนว่า มีผลต่องานมากมายเพียงไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turn-over) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/109) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จันจิรา โสประจิน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่สถานภาพต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่าพนักงานที่สถานภาพต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานทั้งด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน และอันดัชเชยกุลพัฒนาและจूरिरदन จันตะมุด ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ซึ่งอาจเป็นเพราะสมาชิกในครอบครัวให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งผลทำให้พยาบาลประจำการเกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนมากขึ้น

อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีกว่า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/32) เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/37) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่า ตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี และจันจิรา โสประจิน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า จะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า แต่ถึงอย่างไรก็ตามอายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่าย่อมส่งผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีกว่าผู้มี

อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่มาก สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อุทัยวรรณ เกตุบุญมี ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โรงงานผลิตกระเบื้องในเขตอำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุ และระยะเวลาการทำงานน้อยจะมีพฤติกรรมการทำงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้เร็ว และมีความสามารถในการจดจำที่มากกว่าพนักงานที่อายุมาก จึงสามารถนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานได้ และผลการวิจัยยังพบอีกว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8-11 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 4-7 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8-11 ปี จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยจะมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานงานที่มีอายุงานน้อย ยังอ่อนด้วยประสบการณ์ จึงต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และหวังที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานดีกว่าหรือมีผลงานสูงกว่า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.9) (5/63/303-568/187) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดวิส (Davis) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า คนที่มีตำแหน่งเป็น Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มิมีตำแหน่งต่ำกว่า และประไพรัตน์ ไวกฤษกุลและคณะ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

ระดับการศึกษา ความรู้ความสามารถที่ดีกว่าย่อมจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/200) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จันจิรา โสประจิน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพนั้นแม้จะมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพแต่ก็มีข้อที่แตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ ที่มาของปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพที่ปรากฏในมหาชาดกนั้นจะไม่จำกัดอยู่แค่เพียงชาติหรือชีวิตนี้

เท่านั้น ยกตัวอย่าง ศุภดิเทพกัญญาที่ได้สั่งสมอบรมบารมีเพื่อที่จะได้เกิดเป็นเพศหญิงและเป็นพุทธมารดา ครั้นจะมาอุบัติในโลกมนุษย์ก็ได้ขอพรจากท้าวสักกเทวราชให้เกิดในตระกูลกษัตริย์และได้ตำแหน่งเป็นอัครมเหสีของพระเจ้าสุทนต์ในเมืองสีพี แม้อายุมากก็ดูเหมือนอายุน้อย เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในลักษณะนามธรรมไกลเกินกว่าที่วิวิธวิทยาศาสตร์จะสืบค้นย้อนไปหาได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกจะมีขอบเขตครอบคลุมไปในระดับจิตใจที่มีคุณธรรมจริยธรรมที่เรียกว่าบุญบารมีไม่จำเพาะแต่ปัจจัยภายนอกที่เห็นได้ด้วยตาเช่นอายุหรือปัจจัยภายในเช่นการศึกษาเท่านั้น ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพตามองค์ความรู้การบริหาร โดยเฉพาะในยุคก่อนปัจจุบันนั้นจะมองไม่ลึกถึงไปถึงจิตใจที่มีคุณธรรมจริยธรรมอย่างเช่น การมีการศึกษาความรู้แต่ก็ขาดคุณธรรมจริยธรรมในการนำความรู้นั้นไปใช้ และอีกประการหนึ่งที่สำคัญซึ่งเนื่องกันคือจุดประสงค์ของการนำเอาปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพไปใช้หรือความมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์จากปัจจัยส่วนบุคคลหรือลักษณะทางชีวภาพ โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมีจุดประสงค์เพื่อประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น หรือมุ่งประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเองอย่างเช่นพระชาติที่เสวยเป็นพระจันทกุมาร หรือพระเวสสันดร เป็นต้น ตรงกันข้ามกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพที่จะกล่าวถึงการส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่นำมาซึ่งผลกำไรเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือองค์กรเท่านั้น และมีข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพด้านอายุนั้นมีช่วงอายุที่ยืนยาวนานกว่าลักษณะทางชีวภาพด้านอายุที่กล่าวถึงในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพในปัจจุบันมากมายเท่า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) รวมถึงด้านการศึกษาที่มีช่วงการศึกษาที่สั้นและผู้สำเร็จการศึกษาสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งโดยมากแสดงออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/68)

3.2.2 การรับรู้และการเรียนรู้

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้

1.1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์เมื่อได้ตรวจดูคุณลักษณะของพระเทมิยกุมารแล้วก็รับทราบตามหลักวิชาที่ได้เล่าเรียนมาว่า พระเทมิยกุมารสมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะอันอุดมจะทรงสามารถครองราชสมบัติในมหาทวีปทั้ง 4 มีทวีปน้อย 2,000 เป็นบริวาร ไม่มีอันตรายใดๆ (1/63/1-74/26) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเทมิยกุมารได้ทอดพระเนตรเห็นพระเจ้ากาสิกราชทรงลงทัณฑ์พวกโจรจึงทรงสะดุ้งกลัวพิจารณาเห็นว่าพระบิดาทรงกระทำกรรมที่ทำให้เกิดไปในนรก เมื่อพระพี่เลี้ยงนางนมทั้งหลายให้บรรทมเหนือพระแท่นที่สิริไสยาสน์ภายใต้เศวตฉัตรก็บรรทมหลับได้หน้อยหนึ่งครั้งตื่นขึ้นก็พิจารณาถึงอดีตชาติของพระองค์และทรงรับรู้ได้ด้วยบุพเพนิวาสานุสสติญาณ แสดงให้เห็นถึงว่าพระเทมิยกุมารนอกจากจะทรงรับรู้ทางด้าน ตา หู จมูก ลิ้น กาย ถึงเรื่องต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ยังสามารถรับรู้ทางใจได้ (1/63/1-74/26) 1.1.3) เนื้อหาที่เทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาที่สิงสถิตที่เศวตฉัตรให้ปลอบพระเทมิยกุมารและแนะนำอุบายที่จะพ้นจากราชสมบัติ โดยให้แสดงเป็นเหมือนคนง่อยเปลี้ย คนหนวก คนใบ้ ซึ่งพระเทมิยกุมารเมื่อรับทราบดังนั้นก็เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติพระองค์ตามคำแนะนำนั้น (1/63/1-74/32) 1.1.4) เนื้อหาที่พวกอมตยได้กราบทูลพระเจ้ากาสิกราชเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์ในแต่ละช่วงวัยของชีวิตว่ามีพัฒนาการในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ทารกหนึ่งขวบชอบกินนมและของเคี้ยว เป็นต้น แล้วทำการทดลองด้วยสิ่ง

นั้นๆ (1/63/1-74/38) 1.1.5) เนื้อหาที่พวกพราหมณ์ได้ตั้งทูลถึงอันตราย 3 อย่างคือ อันตรายแห่งชีวิต อันตรายแห่งเศวตฉัตร และอันตรายแห่งพระอัศรมเหสีว่าจะเกิดขึ้นกับพระเจ้ากาสิกราชหากไม่ทรงรับนำพระเทมียกุมารออกไปจากพระราชวังแล้วฝังเสียในป่าช้าผิบบิ ครั้นพระเจ้ากาสิกราชได้ทรงรับทราบแล้วก็ทรงเกิดความกลัวต่ออันตรายจึงตรัสสั่งให้ทำดังนั้น (1/63/1-74/38) 1.1.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอวชันการและทรงรับทราบถึงพระคำริชของพระเทมียกุมารที่ประสงค์จะทรงประดับพระองค์จึงได้ตรัสสั่งให้วิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการให้แล้วเสร็จ (1/63/1-74/55) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารได้ทรงแนะนำพระองค์และแสดงธรรมแก่นายสุนันทสารถิให้ได้รับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งที่ถูกที่ควรมีการไม่ประทุษร้ายมิตรเป็นต้น โดยการอุปมาอุปไมย (1/63/1-74/63) 1.1.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึงพระเหตุขยของพระเทมียกุมารที่ประสงค์จะผนวชจึงได้ตรัสสั่งให้วิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเพื่อถวายปัจจัย 4 มีอาหารเป็นต้นให้แล้วเสร็จ (1/63/1-74/80) 1.1.9) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารครั้งเสด็จออกผนวชแล้วก็ทรงเจริญสมถกรรมฐานจนทรงสามารถบรรลุฌานยังอภิญาและสมาบัติอันเป็นสิ่งที่ดีบสนในสมัยนั้นศึกษาปฏิบัติให้บังเกิดขึ้น (1/63/1-74/83) 1.1.10) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤษีได้ทรงแสดงธรรมแก่พระเจ้ากาสิกราชผู้ตรัสเชิญให้พระองค์เสด็จกลับไปเสวยราชย์ได้รับทราบและเรียนรู้ถึงสังขธรรมตามความเป็นจริง เป็นต้นว่า ชีวิตของสัตว์ทั้งหลายน้อยถูกชราและมรณะพัดพาไปไม่หวนคืน (1/63/1-74/93) 1.1.11) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤษีทรงทราบวาระจิตของคณะบรรพชิตผู้ออกบวชตามแล้วก็ทรงแสดงธรรมตามอุปนิสัยของคนนั้นๆ แม้บรรพชิตเหล่านั้นที่ตั้งอยู่ในโอวาทของพระองค์จึงสามารถที่จะบรรลุฌานทำอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น โดยไม่ยาก(1/63/1-74/100)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 16 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอิริฎฐชนกทรงได้รับทราบข่าวเท็จจากอมตย์คนสนิทถึงการที่พระเจ้าโปลชนกผู้เป็นพระอนุชาคิดก่อการกบฏ ทรงกลัวต่ออันตรายทำลายความภินหาในพระอนุชาเสียสิ้นแล้วตรัสสั่งให้จับกุมนำไปขังไว้ในเรือนจำหลวง (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเทวีผู้เป็นอัศรมเหสีของพระเจ้าอิริฎฐชนกครั้งทรงรับทราบว่าเป็นพระสวามีสวรรคตในสนามรบก็ทรงดำเนินการเก็บสิ่งมีค่าพอที่จะใช้เป็นทุนในการชิงพระราชสมบัติคืนแล้วใส่ไว้ในกระเช้าเอาผ้าเก่าปูปิดไว้ใส่ข้าวสารข้างบน ปลอมพระองค์เสด็จหนีไป (2/63/75-154/13) 1.2.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงได้อวชันการและทรงรับทราบถึงเรื่องของพระเทวี มีพระประสงค์จะช่วยเหลือ จึงได้แปลงเพศเป็นชายแก่จับเกี่ยวนำไปส่งถึงนครกาลจัมปาละ (2/63/75-154/15) 1.2.4) เนื้อหาที่อุทิจพราหมณ์มหาศาลได้แจ้งแก่เหล่าศิษย์ภริยาและคนรับใช้ทั้งหลายว่าพระเทวีเป็นน้องสาวที่พลัดพรากจากกันไปนาน จึงทำให้คนเหล่านั้นที่รับทราบความดังกล่าวนั้นก็ปฏิบัติต่อพระเทวีด้วยความเอื้อเพื่อ (2/63/75-154/18) 1.2.5) เนื้อหาที่พระเทวีได้ตรัสเล่าความเป็นมาของพระองค์แก่พระมหาชนกกุมารให้ทรงรับทราบ ครั้นพระมหาชนกกุมารทรงรับทราบแล้วแม้จะถูกใครมากล่าวว่าเป็นบุตรหญิงหม้ายก็ไม่เคยกริ้วทรงมุ่งมั่นเล่าเรียนศึกษาไตรเพทและศิลปศาสตร์ทั้งปวงสำเร็จภายในพระชนม์เพียง 16 ปี เท่านั้น (2/63/75-154/21) 1.2.6) เนื้อหาที่ปุโรหิตของพระเจ้าโปลชนกได้ทำการตรวจดูคุณลักษณะของพระมหาชนกที่รับทราบตามหลักวิชาที่ได้เล่าเรียนมาได้ว่าพระองค์ทรงสมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะอันอุดม ทรงสามารถจะครองราชสมบัติในมหาทวีปทั้ง 4 มีทวีปน้อย 2,000 เป็นบริวารได้ (2/63/75-154/42) 1.2.7) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลาเมื่อได้รับทราบเรื่องราวเกี่ยวกับพระมหาชนกกว่าเป็นผู้สมบูรณ์ด้วยรูปสมบัติปัญญาสมบัติและชาติสมบัติจึงได้พากันยินดีทำการต้อนรับโดยประการต่างๆ (2/63/75-154/49) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงให้พระทีฆมาวุราชกุมารศึกษาวิชา

ความรู้ครั้งสำเร็จแล้วก็ให้ดำรงตำแหน่งอุปราชเพื่อที่จะเรียนรู้งานบริหารราชการต่างๆ (2/63/75-154/54) 1.2.9) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ทอดพระเนตรและทรงสดับการรายงานเกี่ยวกับต้นมะม่วงทั้งที่มีผลและที่ไร้ผล ก็ทรงพิจารณารับรู้ถึงความเป็นจริงต่างๆ และเรียนรู้จากต้นมะม่วงทั้งสอง โดยนัยเป็นต้นว่า ต้นมะม่วงที่มีผลเปรียบเหมือนกับการอยู่ครองราชย์ที่เนื่องด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เป็นเหตุให้ต้องวิตกกังวลหวาดระแวงด้วยเหตุต่างๆ ส่วนต้นมะม่วงที่ไม่มีผลเปรียบเหมือนกับการสละทุกอย่างออกผนวชไม่มีอะไรให้ต้องกังวล (2/63/75-154/62) 1.2.10) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายเมื่อได้รับทราบเรื่องราวเกี่ยวกับพระมหากษัตริย์ว่าพระองค์เสด็จออกผนวช จึงพากันคร่ำครวญด้วยอาลัยในพระมหากษัตริย์แล้วพากันออกติดตามไปข้างหลังๆ (2/63/75-154/70) 1.2.11) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ครั้งพระนางสิวลีได้ทำอุบายลวงให้พระองค์เสด็จกลับโดยการแจ้งข่าวว่า มีโจรปล้นพระนครเป็นต้นก็ทรงพิจารณาตามความเป็นจริงและทรงรับรู้ได้ว่าเป็นสิ่งที่พระนางสิวลีทำอุบายขึ้นมาเพราะเมื่อพระองค์ยังทรงพระชนม์อยู่ใครๆก็ไม่กล้าที่จะมาปล้นพระนครเพราะทรงมีพระเดชานุภาพที่ใครๆต่างหวั่นเกรง (2/63/75-154/77) 1.2.12) เนื้อหาที่พระนารถดาบสได้มาแสดงอันตรายในการผนวชและถวายโอวาทแก่พระมหากษัตริย์เพื่อให้ทรงรับรู้และสำเหนียกเรียนรู้ต่อไป (2/63/75-154/81) 1.2.13) เนื้อหาที่พระมิกขาจินดาบสได้มาแสดงอันตรายในการผนวชและถวายโอวาทแก่พระมหากษัตริย์ เพื่อให้ทรงรับรู้และสำเหนียกเรียนรู้ต่อไป (2/63/75-154/88) 1.2.14) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ทรงให้พระนางสิวลีเทวีได้รับรู้และเรียนรู้ว่าพระองค์ไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติเพราะเป็นเหตุให้ทำบาปมีประการต่างๆ ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา แม้หากจะให้พระราชโอรสครองราชสมบัติก็เป็นเหตุให้พระราชโอรสนั้นทำบาปแล้วไปบังเกิดในทุคติเช่นกัน การที่ออกผนวชมีชีวิตอยู่ด้วยอาหารบิณฑบาตที่ผู้อื่นไม่หวังเห็นสละแล้วชื่อว่าอาหารที่ไม่มีโทษ (2/63/75-154/93) 1.2.15) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ให้พระนางสิวลีได้รับรู้และเรียนรู้ถึงการเสด็จออกผนวชของพระองค์โดยยกตัวอย่างสิ่งที่ทอดพระเนตรเห็นในระหว่างทางที่เสด็จไปขึ้นแสดง กล่าวคือ กำไลข้อมือของนางกุมาริกา การเล็งลูกศรด้วยดาข้างเดียวของช่างศร และหม่อมมุงกระต่าย (2/63/75-154/97) 1.2.16) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์และพระนางสิวลีได้เสด็จออกผนวชเป็นดาบสและดาบสินี ทรงบำเพ็ญสมณธรรมจนทรงสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิด ครั้นสวรรคตแล้วทั้งสองพระองค์ก็เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลก (2/63/75-154/101)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึงการที่ทุกุลกุมารและนางปาริภาตุมารีทั้งสองประสงค์จะบวชจึงได้ตรัสสั่งให้วิศสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเพื่อถวายปัจจัย 4 มีอาหารเป็นต้นให้แล้วเสร็จ (3/63/155-213/9) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทราบถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับทุกุลดาบสและปาริภาตุมารีทั้งสองด้วยทิพยญาณจึงเสด็จลงมาแนะนำให้ปาริภาตุมารีเพื่อจะเป็นผู้อุปัฏฐากท่านทั้งสองในอนาคต (3/63/155-213/18) 1.3.3) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและนางปาริภาตุมารีทั้งสองได้ไปหลบฝนอยู่บนจอมปลวกโดยไม่ทราบว่ามิถุนพิษอยู่ภายใน มิถุนพิษครั้งได้รับกลิ่นเหงื่อของท่านทั้งสองก็โกรธจึงพ่นพิษเข้ายังนัยน์ตาของท่านทั้งสองจนทำให้ตาของท่านทั้งสองบอดทั้งสองข้าง (3/63/155-213/25) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษัตริย์ครั้งทอดพระเนตรเห็นพระสุวรรณสามอยู่ท่ามกลางป่าเขาก็ตรงไม่แน่พระหฤทัยว่าเป็นนาคหรือเทวาหรือว่ามนุษย์ดังนั้นด้วยความเป็นผู้ปราศจากเมตตาคิดจึงได้ยิงด้วยศรอาบยาพิษเพื่อที่จะจับพระสุวรรณสามมาตรัสสอบถามให้ได้ใจความแล้วนำไปอวดอ้างแก่เหล่าข้าราชการ (3/63/155-213/38) 1.3.5) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรีได้ตรวจดูความเป็นไปของพระสุวรรณสามก็ได้ทราบถึงเหตุการณ์ดังกล่าวว่าถูกพระเจ้าปิลัยกษัตริย์ยิงด้วยศรอาบยาพิษนอนสลบอยู่บนหาด

ทราชมิมฝั่งแม่น้ำจึงได้พิจารณาต่อไปอีกก็ได้ทราบว่าถ้าตนเองไม่ไปถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลัยกษราช พระเจ้าปิลัยกษราชก็จะมีพระหฤทัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ และพระสุวรรณสามก็จะตายเพราะศรอาบยาพิษ แม้ทุกุลดาบสและปาริกาตปสินีก็ต้องตายเพราะขาดอาหาร แต่ถ้าหากตนไปคนทั้งสี่ก็จะปลอดภัยได้ความสวัสดิ์ จึงได้ไปถวายคำแนะนำ (3/63/155-213/58) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชเมื่อได้รับทราบตามคำแนะนำของนางเทพธิดาพสุนทรีว่า หากทรงมีความรับผิดชอบทำการเลี้ยงดูบิดามารดาของพระสุวรรณสามก็สามารถไปสู่สุคติได้ ดังนี้แล้วก็ทรงเชื่อตามนั้น มีพระหฤทัยคลายความโทมัสลงและทรงบูชาสรีระของพระสุวรรณสามด้วยดอกไม้ต่างๆ ประพรมด้วยน้ำ ประทักษิณสามารถ กราบในฐานะทั้งสี่ ถือเอาหมอน้ำดักน้ำให้เต็มแล้วเสด็จมุ่งไปสู่อาศรมบพของพระดาบสและพระคาปสินีทั้งสอง (3/63/155-213/64) 1.3.7) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปาริกาตปสินีทั้งสองครั้ง ได้ยื่นเสียงฝัพระบาทของพระเจ้าปิลัยกษราชที่วางพระบาทหนักก็ทราบได้ว่าไม่ใช่พระสุวรรณสามผู้เป็นบุตรของตน จึงได้เอ่ยถามว่าเป็นใครมาจากไหน (3/63/155-213/64) 1.3.8) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปาริกาตปสินีทั้งสองครั้ง ได้ทราบข่าวจากพระเจ้าปิลัยกษราชว่าพระสุวรรณสามตายเสียแล้วเพราะถูกพระเจ้าปิลัยกษราชฆ่าก็เกิดโทมัสเสียใจเป็นอย่างมากต่างพร่ำสอนกันและกันไม่ให้โกรธต่อพระเจ้าปิลัยกษราช และทูลขอให้พระเจ้าปิลัยกษราชนำไปยังสถานที่พระสุวรรณสามนอนสลบอยู่ ครั้นไปถึงแล้วทั้งสองก็ร้องไห้เสว้าโศกคร่ำครวญเป็นอันมาก ฝ่ายปาริกาตปสินีเอามือไปจับที่อกของพระสุวรรณสามก็ทราบว่ายังไม่ตายเป็นแต่เพียงสลบเพราะพิษยาและบาดแผลจึงได้ตั้งสักการียาเพื่อขอให้พิษหายจากกายของพระสุวรรณสาม (3/63/155-213/79) 1.3.9) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งมีร่างกายหายเป็นปกติแล้วก็ได้แสดงธรรมจรรยาของพระราชาและศีล 5 แก่พระเจ้าปิลัยกษราช เพื่อให้ทรงดำเนินชีวิตเป็นธรรมิกษราช แม้พระเจ้าปิลัยกษราชก็ทรงรับรู้และเรียนรู้น้อมนำไปปฏิบัติครั้งสิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จไปบังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/85) 1.3.10) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามและบิดามารดาทั้งสองได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิด ครั้นสิ้นอายุขัยแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก (3/63/155-213/87)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลทวาราชครั้งทรงสดับการรายงานถึงการที่พระเกษาทรงออกจากพนักงานภูษามาลา ก็ทรงพิจารณาเห็นและรับทราบได้ว่าตอนนี้พระองค์ทรงชราภาพแล้วถึงเวลาที่จะทรงสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวชจึงได้ตรัสเรียกพระโอรสมาให้โอวาทแล้วมอบราชสมบัติให้ ส่วนพระองค์ก็เสด็จออกผนวชประทับอยู่ในอุทยานอัมพวัน (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลทวาราชและบรมวงศานุวงศ์ทรงได้เจริญพรหมวิหาร 4 จนสามารถบรรลุฌาน ยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลกด้วยกันทุกพระองค์ (4/63/213-302/10) 1.4.3) เนื้อหาที่พระพรหมมณฑลทวาราชได้ตรวจดวงชะตาของตนและรับรู้ว่าจะดวงชะตาของตนนั้นจักขาดสูญ ดังนั้นจึงตัดสินใจจุติจากพรหมโลกไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระอัครมเหสีในกรุงมิลินาเพื่อสืบต่อวงศ์ของตนเอง (4/63/213-302/12) 1.4.4) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์เมื่อได้ตรวจดูคุณลักษณะของพระเนมิกุมารแล้วก็รับทราบตามหลักวิชาที่ได้เล่าเรียนมาว่าพระเนมิกุมารสมบูรณ์ด้วยบุญคุณลักษณะอันอุดมเกิดมาเพื่อสืบต่อวงศ์ของพระราชา ต่อแต่พระกุมารนี้ไปเบื้องหน้าวงศ์ของพระราชาจะขาดสูญ (4/63/213-302/14) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงดำริว่าระหว่างการบริหารจัดการกับกบฏการประพฤติธรรมจรรยาอันสิ่งไหนจะมีอันสงส์มากกว่ากัน ท้าวสักกทวาราชทรงรับทราบถึงพระดำริดังกล่าวจึงได้เสด็จลงมาทูลชี้แจงให้ทราบว่าการประพฤติธรรมจรรยาอันมีอันสงส์มากกว่า โดยการยกเรื่องราวของพระองค์และปุโรหิตของพระองค์ในอดีตมา

แสดง (4/63/213-302/20) 1.4.6) เนื้อหาที่คาบสผู้อยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาได้พาพราหมณ์ผู้เป็นปุโรหิตไปบวชแล้ว สอนกสิณบรกรรมให้ พราหมณ์ผู้บวชใหม่นั้น ได้เรียนรู้ตามที่คาบสสอนเจริญกสิณบรกรรมจนสามารถบรรลุ ฌาน ยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดโดยกาลไม่นาน (4/63/213-302/28) 1.4.7) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้น ทอดพระเนตรเห็นสัตว์ผู้ทำบาปทั้งหลายในนรกขุมต่างๆ ก็ได้ตรัสถามมาตลีเทพบุตรถึงนุรพกรรมของสัตว์ผู้ทำ บาปทั้งหลาย และได้ทรงทราบตามที่มาตลีเทพบุตรทูลบอก (4/63/213-302/37) 1.4.8) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้น ทอดพระเนตรเห็นเทวดาผู้ทำบุญทั้งหลายในวิมานต่างๆ ก็ได้ตรัสถามมาตลีเทพบุตรถึงนุรพกรรมของเทวดาผู้ทำ บุญทั้งหลาย และได้ทรงทราบตามที่มาตลีเทพบุตรทูลบอก (4/63/213-302/42) 1.4.9) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้น ได้ เสด็จเที่ยววนรกและสวรรค์แล้วก็เสด็จกลับมาตรัสเล่าให้ชาวพระนครให้รับทราบและตรัสสอนให้ทำบุญทั้งหลาย มีทานเป็นต้นเพื่อไปบังเกิดในเทวโลก (4/63/213-302/56) 1.4.10) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้นทรงรับทราบว่าพระ เกศานั้นหงอกแล้วก็ทรงสละราชสมบัติแก่พระ โอรสออกผนวช ณ อุทยานอัมพวันได้เจริญพรหมวิหาร 4 จน สามารถบรรลุฌาน ยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลกดั้งเดิม (4/63/213-302/60)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 22 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงสุบินอันเป็นนิมิตบอกเหตุในการที่จะได้พระมโหสถมารับ ราชการเป็นบัณฑิตคนที่ 5 ซึ่งจะเป็นผู้ที่ฉลาดกว่าบัณฑิตที่มีอยู่ทั้งหมด (5/63/303-568/2) 1.5.2) เนื้อหาที่ท้าวสัก กเทวราชได้ทรงทราบด้วยทิพยญาณว่าพระมโหสถได้คล้อยจากครรรักษ์มารดาแล้วจึงทรงประสงค์จะให้พระมโหสถ นั้นมีชื่อเสียงจรไปในที่ต่างๆ จึงได้เสด็จนำเอาโอสถทิพย์ไปวางไว้ในมือของพระมโหสถ (5/63/303-568/5) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการระดมทุนรวบรวมทรัพย์มาทำการก่อสร้างศาลาครั้นได้ทรัพย์เพียงพอแล้วก็ ได้จ้างนายช่างมาดำเนินการดังกล่าว แต่นายช่างนั้นมีความรู้ความสามารถในการก่อสร้างในวงที่จำกัดหรือมี วิธีการที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร พระมโหสถจึงได้ค้นเทววิธีการใหม่ๆ ที่ได้ผลดีกว่าเพื่อให้ช่างได้รับรู้และเรียนรู้ (5/63/303-568/16) 1.5.4) เนื้อหาที่อมตย์ที่พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงส่งไปแสวงหาบัณฑิตคนที่ 5 ตามที่ทรงสุบิน เมื่อ ได้มาพบกับพระมโหสถผู้มีความฉลาดสามารถต่างๆ เช่น สร้างศาลาใหญ่ทั้งดงามเป็นต้น ก็รับรู้ได้ว่าบัณฑิต คนที่ 5 ก็คือพระมโหสถนั่นเอง จึงได้ส่งข่าวไปกราบทูลแก่พระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/21) 1.5.5) เนื้อหาที่ พระมโหสถผู้มีอายุเพียง 7 ปีก็มีความฉลาดสามารถที่จะรับรู้รับทราบถึงข้อเท็จจริงต่างๆ ในกรณีที่เกิดคดีความ เป็นต้นว่า รับรู้ว่าใครเป็นโจรขโมยโค โจรขโมยเครื่องประดับ โจรขโมยกลุ่มด้าย โจรขโมยบุตร โจรขโมยรถ หรือในปัญหาที่พระเจ้าวิเทหราชนั้นทรงทดสอบ เช่น รับรู้ว่าส่วนบนหรือส่วนปลายของท่อนไม้ กะโหลกศิระษะ ผู้ชายหรือผู้หญิง แก้วมณีอยู่บนรังกา กิ่งก่าได้ทรัพย์จึงดูหมิ่นพระเจ้าวิเทหราช ศิริกับกาลกรรมไม่อาจอยู่ด้วยกัน แพะกับสุนัขสมรู้ร่วมคิดกันขโมยอาหารมาไว้กันและกัน ปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ เป็นต้น โดยอาศัยการสังเกต อาการหรือประสบการณ์จากความเป็นบัณฑิตของตนเอง (5/63/303-568/24) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชถูก เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลว่าพระมโหสถได้ขโมยพระราชอาหารต่างๆ ไปไว้ในเรือนของตน เพื่อคิดจะก่อการกบฏ เมื่อทรงรับทราบดังนั้นก็เกิดความระแวงและกริ้วต่อพระมโหสถตรัสสั่งให้จับกุมมา ดำเนินคดีโดยด่วน ฝ่ายพระมโหสถเองก็รับรู้และเรียนรู้ถึงวิธีการเอาตัวรอด โดยได้หลบหนีไปยังชนบทแล้ว ประกอบอาชีพเป็นช่างหม้อดำรงชีพ เพื่อมิให้พระเจ้าวิเทหราชทรงระแวงและได้รับทราบตามความเป็นจริงถึง ความสุจริตของตน (5/63/303-568/95) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลชี้แจงพร้อมกับแสดงธรรมให้แก่พระเจ้า

วิเทหราชผู้เข้าพระหฤทัยผิด และได้แก้ปัญหานั้นที่เวทคาได้ทูลถามพระเจ้าวิเทหราช จนเป็นเหตุให้เวทคาบูชาด้วย
 ผอบที่เต็มด้วยรัตนะทั้ง 7 ประการ แม้พระเจ้าวิเทหราชก็ทรงรับรู้และเรียนรู้เกิดความเลื่อมใสได้ทรงประทาน
 ตำแหน่งอัครเสนาบดีให้แก่พระมโหสถ (5/63/303-568/111) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่
 มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นทูลยุยงแจ้งความเท็จว่าพระมโหสถไม่ยอมบอกความลับแก่ใครๆ เพราะคิดจะก่อการกบฏ
 เมื่อทรงรับทราบดังนั้นก็เกิดความระแวงและกริ้วต่อพระมโหสถตรัสสั่งให้ประหารพระมโหสถพร้อมกับ
 พระราชทานพระแสงขรรค์รัตนะที่ทรงให้ไป ฝ่ายพระมโหสถเองก็รับรู้ได้ว่าพระเจ้าวิเทหราชถูกเหล่าบัณฑิตทั้ง
 สี่ยุยงโดยการสังเกตอาการคนเหล่านั้น จึงได้รับกลับไปยังเรือน ครั้นต่อมาก็ได้รับแจ้งข่าวจากพระนางอุทุมพร
 เทวีอีกจึงได้รับรู้และเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น โดยการวางแผนซ่อนแผนเพื่อลวงความลับของ
 บัณฑิตทั้งสี่และทำชาวพระนครทั้งสิ้นให้อยู่ในเงื้อมมือแล้วเข้าไปทูลชี้แจงแก่พระเจ้าวิเทหราชให้ทรงทราบความ
 จริง (5/63/303-568/120) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพระราชาทิ้งร้อยเอ็ดในชมพูทวีป
 ถึงสิ่งที่โปรดปรานครั้งใดที่ทราบแล้วก็สั่งให้หาสิ่งนั้นๆ มา ครั้นได้มาแล้วก็ส่งราชบุรุษไปพร้อมกับสิ่งที่พระราช
 พระองค์นั้นๆ โปรดปรานเพื่อนำไปถวายเป็นเครื่องบรรณาการและขอรับราชการด้วยโดยไม่บอกให้ทรงรับรู้
 ว่ามาจากกรุงมิถิลาเพื่อสืบข่าวต่างๆ (5/63/303-568/132) 1.5.10) เนื้อหาที่ราชบุรุษที่พระมโหสถวางไว้ได้ส่งข่าว
 มาแจ้งแก่พระมโหสถว่า พระเจ้าสังพลกะในกัมพลรัฐได้เตรียมอาวุธยุทโธปกรณ์และทหารเพื่อเหตุบางอย่าง
 ตนเองไม่สามารถทราบรายละเอียดที่แน่ชัด ได้ตั้งนั้นขอให้ส่งนกแก้วมาสืบข่าวเพื่อให้รู้แน่ชัด พระมโหสถจึงได้
 ดำเนินการตามนั้น (5/63/303-568/134) 1.5.11) เนื้อหาที่นกแก้วครั้งรับทราบข่าวว่าพระเจ้าจูณิพรหมทัตและ
 พราหมณ์แก้วภูคิวางแผนเพื่อรุกรานประเทศอื่นๆ ทว่าทั้งชมพูทวีปจึงได้กลับมาแจ้งให้พระมโหสถทราบ
 พระมโหสถครั้งรับรู้ข้อมูลดังกล่าวก็ได้เตรียมการจัดแจงกรุงมิถิลาเพื่อป้องกันกองทัพของพระเจ้าจูณิพรหมทัต
 แม้ราชบุรุษที่พระมโหสถวางไว้ในประเทศต่างๆ ก็ส่งข่าวมาให้พระมโหสถรับทราบเป็นระยะๆ ถึงความคืบหน้า
 ของการรุกรานประเทศต่างๆ ของพระเจ้าจูณิพรหมทัต (5/63/303-568/140) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราช
 ครั้งรับทราบข่าวว่าพระเจ้าจูณิพรหมทัตและกองทัพ 18 อักโขภิกษิ พร้อมทั้งพระราชานในชมพูทวีปทั้งสิ้นยกมา
 ประชิดเมืองก็ทรงตกพระหฤทัยกลัวได้แต่ประทับนั่งบนเพดานอยู่กับบัณฑิตทั้งสี่ว่าวันพรุ่งนี้คงจะสิ้นชีวิตกันหมด
 ส่วนพระมโหสถนั้นได้รับรู้ถึงข้อมูลดังกล่าวเป็นระยะๆ และได้เตรียมการไว้พร้อมสรรพจึงมิได้หวั่นเกรงต่อพระ
 เจ้าจูณิพรหมทัตแต่ประการใด (5/63/303-568/156) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถและราชบุรุษที่พระมโหสถวาง
 ไว้ในประเทศต่างๆ พร้อมทั้งพราหมณ์อนุแก้วก็ได้ทำอุบายแจ้งข้อมูลข่าวสารเท็จแก่พระเจ้าจูณิพรหมทัต ทำให้
 พระเจ้าจูณิพรหมทัตนั้นทรงได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ผิดๆ การตัดสินใจพระหฤทัยดำเนินการอย่างผิดพลาดจึง
 ตามมา ต้องถอยทัพกลับนครอูตรปัญจาละไปในที่สุด (5/63/303-568/160) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าจูณิพรหมทัต
 และพราหมณ์แก้วได้ร่วมกันวางแผนประ โคมข่าวเกี่ยวกับความงามของพระปิณฑาลจันที่ราชธิดาไปยังชาวพระ
 นครต่างๆ เพื่อให้ข่าวแพร่กระจายไปถึงพระกรรมของพระเจ้าวิเทหราชแล้วลงมาปลงพระชนม์ให้สิ้น โดยการ
 ให้พวกจินตกวีแต่งบทเพลงสรรเสริญความงามของพระธิดาขึ้นแล้วนำไปขับร้องในที่ต่างๆ ครั้นถึงเวลากลางคืน
 ก็ให้ขึ้นไปขับร้องอยู่บนต้นไม้ทำราวกับว่าเทวดาก็พากันสรรเสริญความงามของพระธิดา คนทั้งหลายครั้งไม่รับรู้
 ตามความเป็นจริงก็เกิดความโกลาหลขึ้นว่าเทวดาก็พากันสรรเสริญความงามของพระปิณฑาลจันที่ราชธิดา
 (5/63/303-568/194) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถส่งนกแก้วไปสืบข่าวยังนครอูตรปัญจาละ ครั้นนกแก้วได้รับรู้
 ความจริงถึงแผนการลอบปลงพระชนม์พระเจ้าวิเทหราชแล้วก็กลับมาแจ้งให้แก่พระมโหสถได้รับรู้ (5/63/303-

568/205) 1.5.16) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ขอพระบรมราชานุญาตห้ามมิให้ใครๆ ยกเว้นคนของตนเองเข้าไปยังสถานที่ก่อสร้างเพื่อป้องกันมิให้ฝ่ายพระเจ้าจตุลณีพรหมทัตได้รับรู้ว่าพวกตนกำลังขุดอุโมงค์ยักษ์ และทูลอ้างว่า หมูข้างของคนชอบเล่นน้ำ เมื่อเล่นน้ำย่อมจะขุ่นมัว คนทั้งหลายจะพากันมาร้องเรียน ดังนั้นขอให้พระเจ้าจตุลณีพรหมทัตโปรดจงดอกหนในเรื่องดังกล่าวนี้ตลอดระยะเวลาที่การก่อสร้างยังไม่เสร็จ พระเจ้าจตุลณีพรหมทัตก็ทรงอนุญาต แม้คนทั้งหลายครั้งเห็นว่ามีน้ำในแม่น้ำขุ่นก็พากันเข้าใจว่าเป็นเพราะหมูข้างของพระมโหสถกำลังเล่นน้ำ (5/63/303-568/214) 1.5.17) เนื้อหาที่พวกราชบุรุษของพระมโหสถได้ลวงพระนางสลากเทวี พระนางันทาเทวี พระปัญจาลจันตะ และพระปัญจาลจันตีว่าพระเจ้าจตุลณีพรหมทัตได้ปลงพระชนม์พระเจ้าวิเทโธราชและพระมโหสถแล้ว และได้ส่งพวกตนมารับเสด็จ โดยให้เสด็จไปทางอุโมงค์ซึ่งเป็นทางมวงคณนี้ พระนางสลากเทวีเป็นต้นครั้นทอดพระเนตรเห็นอุโมงค์งดงามราวกับเทวสถานก็ทรงเชื่อตามที่พวกราชบุรุษทูลแจ้งจึงได้เสด็จตามไป (5/63/303-568/217) 1.5.18) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทโธราชครั้งทรงรับทราบข่าวพระเจ้าจตุลณีพรหมทัตและกองทัพ 18 อักโขภิกษิ พร้อมทั้งพระราชานินชมพู่ทวีปทั้งสี่ยกมาล้อมพระองค์เพื่อจะปลงพระชนม์ก็ทรงตั้งถ่วงถ่วงทุกพระองค์ตามถึงอุบายเอาพระชนม์รอดกับบัณฑิตทั้งสี่ แต่บัณฑิตทั้งสี่ก็มีใฝ่มีอุบายอันใดได้บ่นเพื่อให้ฆ่ากันและกันก่อนที่จะถูกจับไปฆ่า ฝ่ายพระมโหสถนั้นได้รับรู้ถึงข้อมูลดังกล่าวเป็นระยะๆ และได้เตรียมการไว้พร้อมสรรพจึงมิได้หวั่นเกรงต่อพระเจ้าจตุลณีพรหมทัตแต่ประการใด (5/63/303-568/219) 1.5.19) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลพระราชาทรงร้อยเอ็ดพระองค์ให้ทรงรับรู้ว่า ในขณะที่พระเจ้าจตุลณีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูค่านินการเพื่อปลงพระชนม์พระราชาทรงร้อยเอ็ดพระองค์ด้วยการให้ดื่มชยานที่ผสมยาพิษอยู่นั้น ตนได้ส่งสหายสหชาติผู้แก่กล้าไปช่วยเหลือพระชนม์ไว้ เหล่าพระราชาทรงร้อยเอ็ดพระองค์จึงได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องหลังจากที่ทรงเข้าพระหฤทัยคิดมานานว่าพระมโหสถนั้นเป็นอันซพาลคิดทำการก่อความพวกตนเอง จึงได้ทำการบูชาด้วยราชาภรณ์ต่างๆ (5/63/303-568/243) 1.5.20) เนื้อหาที่พวกสตรีคนสนิทที่พระนางันทาเทวีทรงประคบไว้ครั้นได้เห็นนางเถรีปริพาชกาสนทนากับพระมโหสถด้วยเครื่องหมายแห่งมือ (อวจนภาษา) จึงได้รับรู้เนื้อความไปอีกอย่างหนึ่งและเข้าไปกราบทูลฟ้องพระเจ้าจตุลณีพรหมทัตว่าพระมโหสถคิดก่อการกบฏ (5/63/303-568/260) 1.5.21) เนื้อหาที่พระราชผู้ครองสาครนครได้รับรู้ถึงกิริยาอาการของพระจตุลนีราชกุมารว่าไม่เหมือนเด็กทั่วไปจึงทรงสงสัยว่าชะรอยจักไม่ใช่เด็กธรรมดา น่าจะเป็นโอรสของกษัตริย์พระองค์ใดพระองค์หนึ่ง จึงได้ตรัสเรียกพ่อครัวมาคุกคามด้วยอาชญาแล้วตรัสสอบถามจึงได้ทรงรับทราบความจริงว่าเป็นพระราชกุมารของพระเจ้ามหาจตุลณีพรหมทัตที่ลี้ภัยทางการเมืองมา (5/63/303-568/271) 1.5.22) เนื้อหาที่พระดิจิมณฑริราชกุมารเมื่อยังทรงเข้าพระหฤทัยคิดว่าฉัพพิพราหมณ์เป็นพระบิดาก็ทรงมีความจงรักภักดีครั้งภายหลังได้ทรงรับรู้ว่าความจริงว่าเป็นศัตรูที่ปลงพระชนม์พระบิดาแล้วแย่งชิงเอาพระราชบัลลังก์ ก็กริ้วจึงได้วางแผนฆ่าฉัพพิพราหมณ์แล้วยึดเอาพระราชสมบัติคืน (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของภริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตทรงได้ประทานตำแหน่งมหาอุปราชแก่พระโอรส ครั้นเวลาผ่านไปทรงรับรู้ว่าพระโอรสนั้นมีศและบริวารมากขึ้นสามารถกุมอำนาจต่างๆ ไว้ในพระหัตถ์จึงทรงระแวงว่าพระโอรสจะคิดก่อการกบฏ จึงได้ตัดสินพระหฤทัยปลดออกจากตำแหน่งแล้วตรัสสั่งให้ออกผนวชอยู่ในป่า ครั้นพระองค์สวรรคตแล้วจึงค่อยกลับมารับราชสมบัติต่อไป (6/64/1-122/3) 1.6.2) เนื้อหาที่พราณไพรได้เที่ยวล่าสัตว์ในป่าแล้วไปพบกับพระโอรสและได้พักอยู่กับพระองค์ 3-4 วันแล้วจึงลากลับ ครั้นพระเจ้าพรหมทัตเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้

ไปแจ้งข่าวเกี่ยวกับสถานที่ประทับของพระโอรสแก่พวกอมาตย์ พวกอมาตย์ครั้งนั้นรับทราบดังนั้นจึงได้ให้เขาเป็นผู้นำทางไปเข้าเฝ้าพระโอรสเพื่อเชิญเสด็จขึ้นเสวยราชย์พร้อมทั้งมอบรางวัลให้เขาเป็นอันมาก (6/64/1-122/7) 1.6.3) เนื้อหาที่พระสาครกุมารและพระสมุททชากุมาริกรั้นทอศพระเนตรเห็นแต่ก็ทรงสะดุ้งกลัวเพราะยังไม่เคยทอศพระเนตรเห็นจึงได้ไปกราบทูลพระบิดาว่ามีชัยอยู่ในสระโบกขรณี (6/64/1-122/11) 1.6.4) เนื้อหาที่ท้าวชทรธูถูกเต่าผู้กล่าวต่อมรณภัยลงว่า เป็นทูตเพื่อมาเจริญสนทนามิตรระหว่างพระเจ้าพรหมทัตกับพระองค์ จึงทูลรับทราบข้อมูลคิดว่า พระเจ้าพรหมทัตทรงประสงค์จะยกพระราชธิดาให้จริงๆ ก็ได้ตรัสสั่งให้พวกนาคบริวารขึ้นไปเป็นทูตเพื่อกำหนดวันและสินสอดเครื่องบรรณาการต่างๆ ครั้นพวกนาคบริวารเข้าไปเฝ้าพระเจ้าพรหมทัตผู้ซึ่งไม่ทรงทราบเรื่องดังกล่าวเลยจึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันตามมา (6/64/1-122/17) 1.6.5) เนื้อหาที่พระนางสมุททชาเมื่อทรงอภิเษกสมรสกับท้าวชทรธูจนประสูติพระโอรสถึง 4 พระองค์ก็มีทรงรับรู้ว่าพระองค์นั้นอยู่ในนาคพิภพเพราะท้าวชทรธูนั้นทรงนมรมิตสถานที่ต่างๆ ให้ราวกับว่าเป็นเมืองมนุษย์ด้วยฤทธิ์ของพระองค์และประกาศมิให้นาคคนใดแปลงเพศเป็นงูให้พระนางได้ทอศพระเนตรหากผู้ใดละเมิดจะมีอาชญาแก่ผู้นั้น แต่ต่อมาอริภูษนาคราชผู้เป็นพระโอรสเกิดความซุกซนเพราะความรู้เพียงสาได้แปลงเพศงูให้พระนางทอศพระเนตรพระนางจึงได้รับทราบความจริงว่าอยู่ในนาคพิภพ (6/64/1-122/28) 1.6.6) เนื้อหาที่พระภูริทัตได้เห็นวิมานของท้าวสักกเทวราชในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์จึงรับทราบว่าเป็นสถานที่ดีกว่านาคพิภพของตนเองในด้านต่างๆ กล่าวคือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส มีความประสงค์จะไปบังเกิดในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์นั้นจึงได้สมาทานรักษาศีลอุโบสถ (6/64/1-122/38) 1.6.7) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทครั้นได้มาอยู่ในนาคพิภพ 1 ปีก็เกิดความเบื่อหน่าย เห็นนาคพิภพปรากฏเหมือนกับโลกันตนรก เห็นประสาททั้งหลายปรากฏเหมือนกับเรือนจำ เห็นนางนาคกัญญาที่ตกแต่งอย่างสวยงามปรากฏเหมือนกับนางยักษิณี เพราะเป็นผู้ที่มีบุญน้อย จึงได้คิดที่จะชวนโสมทัตผู้บุตรกลับไปยังโลกมนุษย์ ฝ่ายโสมทัตนั้นกลับเห็นในทางตรงกันข้าม (6/64/1-122/49) 1.6.8) เนื้อหาที่ครุฑและนาคได้ทำต้นไทรของพระดาบสดอนโค่น ครุฑจึงได้แปลงเพศเป็นมาณพหนุ่มแปลงเพศเป็นมาณพหนุ่มไปกราบเรียนถามถึงบาปอกุศลนี้จะตกแก่ผู้ใด พระดาบสจึงได้ชี้แจงว่าไม่มีแก่ผู้ใดทั้งครุฑและนาคเพราะไม่มีเจตนา (6/64/1-122/55) 1.6.9) เนื้อหาที่พวกนาคมาฉวยกักรั้น ได้ยินเสียงมนต์ที่พราหมณ์อาลัมพายนส์สาธยายก็เข้าใจว่าเป็นครุฑจึงกล่าวต่อมรณภัยไม่ทันหยิบแก้วมณีที่วางไว้พาคันรีบแทรกปลูหนีไปยังนาคพิภพ (6/64/1-122/62) 1.6.10) เนื้อหาที่พระนางสมุททชาได้ทรงสุบินเป็นกลางบอกเหตุให้ทรงรับทราบว่ามีคนทำร้ายพระภูริทัต ในวันที่พราหมณ์อาลัมพายนส์จับตัวพระภูริทัตไป (6/64/1-122/76) 1.6.11) เนื้อหาที่ชาวพระนครครั้นเห็นพระภูริทัตนาคราชเลื้อยไปชบศิระระรื่องให้อยู่ที่หลังเท้าของสุทัสสนาคราชที่แปลงเป็นดาบสมานนั้นก็พากันรับรู้และเข้าใจว่า พระดาบสภูษนาคราชกัถจึงพากันแตกตื่นจนเกิดความโกลาหลเกิดขึ้น (6/64/1-122/85) 1.6.12) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนส์ครั้นเห็นสุทัสสนาคราชเดินมากับพระเจ้ากรุงพาราณสีก็เข้าใจคิดว่าสุทัสสนาคราชที่แปลงเป็นดาบสมานนั้นเป็นบรรพชิตในราชสำนักก็เกรงกลัวต่อราชอำนาจจึงเข้าไปทูลเพื่อเอาใจสุทัสสนาคราชเป็นอย่างดี (6/64/1-122/87) 1.6.13) เนื้อหาที่สุทัสสนาคราชได้ทูลชี้แจงแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีถึงอานุภาพของพิษของตนให้พระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทรงรับรู้และเรียนรู้เพื่อจะได้ดำเนินการอย่างถูกต้องไม่ให้เป็นอันตรายแต่คนและสัตว์หรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดลอมต่างๆ (6/64/1-122/89) 1.6.14) เนื้อหาที่สุทัสสนาคราชได้ทูลชี้แจงแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีถึงการที่ตนและน้องทั้งสองนั้นเป็นลูกของพระนางสมุททชาซึ่งเป็นพระขนิษฐาของพระเจ้ากรุงพาราณสีให้ทรงรับทราบ แม้พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นทรงรับทราบแล้วก็ทรงโสมนัสและทรงได้นัดแนะให้เหล่าพระญาติไปพบ

กันที่อาศรมบทของราชาภิเษกผู้เป็นพระบิดา (6/64/1-122/91) 1.6.15) เนื้อหาที่พระภุชงค์ได้แก้ว่าของกามาภิภู
 นาราษฎร์เป็นน้องเพื่อให้เหล่าคนทั้งหลายได้รับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงเพื่อยึดถือสัมมาทิฐิ
 ในการดำเนินชีวิต (6/64/1-122/101) 1.6.16) เนื้อหาที่พระเจ้าสาครพรมหัทศกรัณทศพรเนตรเห็นพระภุชงค์ผู้
 รุ่งเรืองด้วยสิริสมบัติที่มากับนาคบริษัทยเป็นอันมากแต่ไกลก็ทรงจำไม่ได้จึงได้ตรัสถามพระราชบิดา ฝ่ายพระราช
 บิดาทรงเป็นผู้มีฤทธิ์ได้อิทธิญาสมบัติทรงรับรู้เรื่องต่างๆ โดยกระจ่างครั้นถูกพระเจ้าสาครพรมหัทศกรัณทศพร
 ภาษาก็ได้แจ้งแก่พระเจ้าสาครพรมหัทศกรัณทศพรตามความเป็นจริง (6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 10
 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงสดับถึงการที่กัณหาพรหมณ์เป็นบัณฑิต จึงทรงให้ดำรงใน
 ตำแหน่งผู้วินิจฉัยคดีความทำหน้าที่ตัดสินคดี ซึ่งตามความเป็นจริงนั้นยังมีส่วนที่พระเจ้าเอกราชไม่ทรงรับทราบ
 คือการที่กัณหาพรหมณ์นั้นเป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนขาดศีลธรรมจรยาบรรณที่ดี (7/64/123-204/2)
 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงสุบินเห็นสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ที่วิจิตรตระการตาเลิกไปด้วยกามคุณต่างๆ จึงทรง
 ประารถนาที่จะเสด็จไปประทับอยู่ที่นั่น (7/64/123-204/9) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงรับรู้และเรียนรู้ถึง
 สิ่งที่ดีๆ เป็นต้นว่า การฆ่าคนและสัตว์เป็นต้นบุญบาปแล้วจะส่งผลให้บังเกิดในสวรรค์ จากกัณหาพรหมณ์ผู้
 ถวายอรรถและธรรมจึงทำให้ทรงปฏิบัติดีๆ ตามไปด้วย (7/64/123-204/15) 1.7.4) เนื้อหาที่ชนทั้งหลายทั้งชาว
 ว่างและชาวพระนครที่ได้รับข่าวว่าจะถูกจับบูชายัญ หรือผู้ที่เป็ญญาติมิตรของผู้จะถูกจับบูชายัญต่างก็ตกใจเกิด
 ความหวาดกลัวร้องด้วยเสียงอันดังเป็นเสียงเดียวกัน (7/64/123-204/16) 1.7.5) เนื้อหาที่พระบิดาและพระมารดา
 ของพระเจ้าเอกราชเสด็จมาตรัสสั่งสอนชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้องแก่พระเจ้าเอกราชโดยประการต่างๆ แต่พระเจ้าเอ
 ราชได้ยึดเอาความเห็นผิดไว้อย่างเหนียวแน่นจึงทรงไม่ยอมปฏิบัติตาม (7/64/123-204/28) 1.7.6) เนื้อหาที่พระ
 จันทกุมารกราบทูลชี้แจงด้วยเหตุผลต่างๆ เพื่อที่จะให้พระเจ้าเอกราชผู้เป็นพระบิดาได้ปล่อยพระองค์และชน
 ทั้งหมดที่ถูกจับมา พระเจ้าเอกราชครั้นทรงสดับเหตุผลตามที่พระจันทกุมารทูลก็กลับมีพระหฤทัยอ่อนรับสั่งให้
 ปล่อย แต่ครั้นถูกกัณหาพรหมณ์ยุยงก็กลับเปลี่ยนพระหฤทัยรับสั่งให้จับอีกกลับไปกลับมาอยู่เช่นนี้ ไม่อาจ
 ตัดสินพระหฤทัยได้ (7/64/123-204/40) 1.7.7) เนื้อหาที่พระวสุลราชันดาได้กราบทูลพระเจ้าเอกราชผู้เป็นพระ
 อัยกาให้ทรงปล่อยพระจันทกุมารผู้พระบิดาและชนทั้งหลายโดยประการต่างๆ ฝ่ายพระเจ้าเอกราชครั้นทรงสดับ
 คำกราบทูลของพระวสุลราชันดาแล้วก็กลับมีพระหฤทัยอ่อนรับสั่งให้ปล่อย แต่ครั้นถูกกัณหาพรหมณ์ยุยงก็
 กลับเปลี่ยนพระหฤทัยรับสั่งให้จับอีก (7/64/123-204/47) 1.7.8) เนื้อหาที่พระนางโคตมิเทวีผู้เป็นพระมาดาของ
 พระจันทกุมารได้กราบทูลพระเจ้าเอกราชผู้เป็นพระสวามีให้ทรงปล่อยพระจันทกุมารผู้พระโอรสและชน
 ทั้งหมดโดยประการต่างๆ ฝ่ายพระเจ้าเอกราชครั้นทรงสดับคำกราบทูลของพระนาง ก็มีได้ทรงปฏิบัติตามเพราะ
 ได้ยึดเอาความเห็นผิดไว้อย่างเหนียวแน่นแล้ว (7/64/123-204/52) 1.7.9) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระ
 มเหสีของพระจันทกุมารได้กราบทูลพระเจ้าเอกราชให้ทรงปล่อยพระจันทกุมารผู้พระสวามีและชนทั้งหลายโดย
 ประการต่างๆ ฝ่ายพระเจ้าเอกราชครั้นทรงสดับคำกราบทูลของพระนาง ก็มีได้ทรงปฏิบัติตามเพราะได้ยึดเอา
 ความเห็นผิดไว้อย่างเหนียวแน่นแล้ว (7/64/123-204/56) 1.7.10) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงสดับเสียงของ
 พระนางจันทาด้วยโสตทิพย์ ทรงรับทราบถึงเรื่องราวต่างๆ ด้วยทิพยญาณจึงได้เสด็จลงมากระทำการคุกคามพระ
 เจ้าเอกราชให้ทรงคลายมิฉาทิฐิแล้วรับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งที่ถูกที่ควร และปล่อยชนทั้งหลายมีพระจันทกุมาร
 เป็นต้น (7/64/123-204/61)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่อลาดเสนาบดีผู้สามารถระลึกชาติได้เพียงชาติเดียวครั้งนได้ยื่นคำสอนของคุณาชีวิตผู้เป็นมิจฉาทิภูฏฐิเป็นต้นว่า บาปหรือบุญไม่มี จึงได้กล่าวคำสนับสนุนคำสอนของคุณาชีวิตดังกล่าวโดยนัยเป็นต้นว่า ชาติที่แล้วตนเองก็ได้ทำบาปกรรมต่างๆ นานาแต่ชาตินี้กลับได้ยศถาบรรดาศักดิ์บริบูรณ์ด้วยโภคทรัพย์ทั้งหลาย แม้นายวิษกะที่สามารถระลึกชาติได้เพียงชาติเดียวเช่นกันมาได้ยื่นคำกล่าวสอนของคุณาชีวิตโดยบังเอิญก็พลอยรับรู้และเรียนรู้มิจฉาทิภูฏฐิไปด้วย จึงได้บันเพอด้วยความเข้าใจผิดๆ โดยนัยเป็นต้นว่า ชาติที่แล้วตนเองได้เกิดเป็นเศรษฐีทำบุญกรรมต่างๆ นานา แต่ชาตินี้กลับมากเกิดในตระกูลทาส แม้จะเกิดในตระกูลทาสที่ยังอุตสาหกรรมดีทำบุญต่างๆ มีทานและศีลเป็นต้นก็ไม่ปรากฏว่าจะได้รับผลกรรมที่ดีได้เลย ดังนั้นบาปหรือบุญคงไม่มีเป็นแน่ (8/64/205-295/18) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราษครันได้รับฟังทฎฐิของคุณาชีวิตและคำทูลสนับสนุนของอลาดเสนาบดีและนายวิษกะที่ยกเรื่องราวของตนมาแสดงเป็นตัวอย่างแล้วก็ทรงรับทราบและเรียนรู้อย่างเข้าพระหฤทัยคิดว่าตนเองนั้นประมาทมาเลี่ยนานต่อไปจะทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ที่ยิวทำกรรมต่างๆ ตามแต่จะประสงค์ เพราะบาปบุญไม่มี (8/64/205-295/22) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางรุกราราชิดาครันทรงสดับว่าพระเจ้าอังคิราษผู้พระราชบิดาทรงยึดเอามิจฉาทิภูฏฐิทรงละทิ้งกิจการบ้านเมือง ที่ยิวทำบาปกรรมต่างๆ จึงได้คิดวางแผนเพื่อที่จะปลดเปลื้องพระราชบิดาจากมิจฉาทิภูฏฐิโดยจะทูลอธิบายให้เข้าพระหฤทัยถึงความเป็นจริงต่างๆ เพราะพระนางนั้นสามารถรับรู้ถึงเรื่องราวต่างๆ ในอดีตของตนเองได้ถึง 7 พระชาติ และเรื่องราวต่างๆ ในอนาคตของตนเองอีก 7 พระชาติ รวม 14 พระชาติด้วยกัน (8/64/205-295/29) 1.8.4) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราษครันถูกพระนางรุกราราชิดาทูลอธิบายชี้แจงถึงสัมมาทิภูฏฐิผลของบาปและบุญให้ทรงสดับ โดยยกประวัติของพระนางขึ้นเป็นตัวอย่าง แต่ก็ไม่ทรงเข้าพระหฤทัยหรือสามารถคลายมิจฉาทิภูฏฐิที่ทรงยึดไว้อย่างเหนียวแน่นได้(8/64/205-295/39) 1.8.5) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งหลายครั้งนได้ยื่นว่าลือกระล่อนว่าพระนางรุกราราชิดาแสดงธรรมหวังจะให้พระราชบิดาละมิจฉาทิภูฏฐิก็พากันดีใจ ด้วยหวังว่า พระราชบิดาจักสามารถปลดเปลื้องพระราชบิดาจากมิจฉาทิภูฏฐิทำความสวัสดิภาพให้แก่วกตนเอง (8/64/205-295/40) 1.8.6) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทะได้ทำการตรวจดูสรรพสัตว์ก็ได้เห็นพระนางรุกราราชิดากำลังทูลขอความช่วยเหลือจากเหล่าเทวดาผู้บริหาร โลกให้มาช่วยปลดเปลื้องพระราชบิดาจากมิจฉาทิภูฏฐิจึงได้ส่งไปกระทำการปลดเปลื้องพระเจ้าอังคิราษให้พ้นจากมิจฉาทิภูฏฐิ (8/64/205-295/46) 1.8.7) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราษครันถูกพระพรหมมหานารทะทูลอธิบายถึงความเห็นที่ถูกต้องอย่างแจ่มแจ้งแล้วก็ทรงคลายความเห็นผิดรับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งที่ถูกที่ควรประพฤติปฏิบัติ (8/64/205-295/55) 1.8.8) เนื้อหาที่พระพรหมมหานารทะได้แสดงธรรมถวายพระเจ้าอังคิราษโดยอุบายต่างๆ เช่นการสมมติถึงการให้กู่หนียืมสินแก่คนไม่ดีและคนดี การยกเรื่องของพระราชาทัง 6 มีท้าวธรรฐ เป็นต้นมากล่าว การนำรถมาเป็นอุปกรณในการสอน เป็นต้น ให้ละมิจฉาทิภูฏฐิ ตั้งอยู่ในศีล คบหากัลยาณมิตรเว้นปาปมิตร ตั้งพระองค์อยู่ในความไม่ประมาท และให้อิวาทแก่ข้าราชการทั้งปวงเสร็จแล้วก็กลับยังพรหมโลก แม้พระเจ้าอังคิราษก็ทรงเปลี่ยนพฤติกรรมมาดำรงอยู่ในสัมมาทิภูฏฐิประกอบบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้น ครันสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก (8/64/205-295/64)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาคคในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่กุ่มพืทั้ง 4 คนครั้งนได้ยื่นข้อมูลจากพระดาบสทั้งสี่ที่ตนอุปถัมภ์อยู่ที่ประสงค์ที่จะไปบังเกิดในสถานที่ต่างๆ คือ คนหนึ่งประสงค์จะบังเกิดเป็นท้าวสักกเทวราช คนหนึ่งประสงค์จะบังเกิดเป็นพระยานาคราช

คนหนึ่งประสงค์จะบังเกิดเป็นพระยาสุบรรณราช และคนหนึ่งประสงค์จะบังเกิดเป็นพระเจ้าแผ่นดินในกรุงอินทปัตต์ ก็ได้ชวนขวายนทำบุญกุศลเพื่อทำความประสงค์ของตนให้บรรลุผล (9/64/296-483/9) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตครั้งถูกพระราชาทิ้ง 4 ครัสให้ช่วยคลายความสงสัยของพวกพระองค์ จึงได้ทูลอธิบายแสดงธรรมแก่พระราชาทิ้ง 4 ว่าธรรมทั้ง 4 ของเหล่าพระราชาทิ้ง 4 นั้นถือเป็นสุภายิตทั้งหมด ทำให้เหล่าพระราชาทิ้ง 4 ได้รับรู้และเรียนรู้ จึงทรงดีพระหฤทัยและทำการสักการะแก่พระวิรุณบัณฑิตเป็นอันมาก (9/64/296-483/22) 1.9.3) เนื้อหาที่พระนางวิมลมาเทวีครั้ง ได้สดับกิตติศัพท์ของพระวิรุณบัณฑิตในด้านการแสดงธรรมแล้วก็มีพระประสงค์จะได้สดับพระธรรมจากพระวิรุณบัณฑิตบ้างจึงทรงใช้อูบายลวงว่าเป็นไข้แล้วแจ้งว่าต้องการจะได้ดวงหฤทัยของพระวิรุณบัณฑิต หากไม่ได้ก็คงต้องสิ้นพระชนม์ ฝ่ายท้าววรุณนาคราชเมื่อทรงรับทราบดังนั้นก็ทรงเข้าพระหฤทัยว่าเป็นเนื้อหฤทัยของวิรุณบัณฑิตจึงได้ปรึกษากับนางอิรันทิดีเพื่อหาวิธีการนำมาให้ได้ (9/64/296-483/29) 1.9.4) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์มีมามโนมยสินธพวิ่งมาทางอากาศครั้ง ได้ยินเสียงของนางอิรันทิดีขบร้อง เสียงนั้นก็ได้ตัดผิวหนังเป็นต้นของปุลณกษัตริย์เข้าไปจดเยื่อในกระดูกเพราะเคอยู่ร่วมกันมาในชาติก่อน ปุลณกษัตริย์ก็เกิดความรักและรับรู้ถึงความรักที่มีต่อนางอิรันทิดีจึงซักม้ากลับมุ่งลงตรงเข้าไปสอบถามให้ทราบเรื่องราวทั้งหมด (9/64/296-483/33) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงรับทราบที่พระวิรุณบัณฑิตตัดสินใจที่จะรักษาสัตย์เดินทางไปกับปุลณกษัตริย์อย่างแน่นอน จึงได้ตรัสเชิญพระวิรุณบัณฑิตให้แสดงธรรมเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารกิจการบ้านเมืองเป็นครั้งสุดท้าย พระวิรุณบัณฑิตก็ได้แสดงพระวาจาธรรมถวายแก่พระเจ้าโกธิยราชตามที่ ได้ตรัสเชิญ (9/64/296-483/64) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้เรียกบุตรธิดามากกล่าวสอนถึงข้อที่ควรปฏิบัติเมื่อรับราชการโดยประการต่างๆ รวมถึง ราชวดีธรรม คือจริยาวัตรของข้าราชการทั้งหลาย (9/64/296-483/71) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้กล่าวสอนพระสมณกานัลใน และราชบริพาร รวมถึงชาวพระนครทั้งหลายที่ตามไปส่งถึงกฎของไตรลักษณ์และให้คนเหล่านั้นไม่ประมาทหมั่นบำเพ็ญบุญกุศลต่างๆ มีทานเป็นต้น (9/64/296-483/95) 1.9.8) เนื้อหาที่ราชบริพาร รวมถึงชาวพระนครทั้งหลายได้มองเห็นปุลณกษัตริย์พาเอาพระวิรุณบัณฑิตวิ่งไปทางอากาศก็รับรู้ว่ามีมาพท์มาทำเล่นสะกาศกับพระเจ้าโกธิยราชนั้น ไม่ใช่มนุษย์แต่เป็นยักษ์ จึงเกิดความโกลาหลขึ้นอย่างอื้ออึงพากันไปเฝ้าพระเจ้าโกธิยราชเพื่อแจ้งให้ทรงรับทราบ (9/64/296-483/102) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้สนทนากับวิรุณบัณฑิตจนสามารถรู้ได้ว่าปุลณกษัตริย์นั้นได้รับรู้และเรียนรู้ข้อมูลมาอย่างผิดๆ จึงมาดำเนินการที่ผิดตามไปด้วย จึงได้ชี้แจงและแสดงสารธรรมให้ปุลณกษัตริย์ฟัง ปุลณกษัตริย์เมื่อรับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งที่ถูกต้องแล้วก็เลิกล้มความตั้งใจที่จะฆ่าพระวิรุณบัณฑิตให้สิ้นชีวิตไปในทันที (9/64/296-483/113) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลมาเทวีถึงวิธีการที่จะรักษาทิพยสมบัติให้ดำรงอยู่ต่อไป ทำให้ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลมาเทวีทรงพอพระหฤทัยและตรัสสรรเสริญ (9/64/296-483/128) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชได้ทรงสุบินเป็นนิมิตหมายของการกลับมาโดยปลอดภัยของพระวิรุณบัณฑิต และเหตุการณ์ต่างก็เป็นไปตามนั้น (9/64/296-483/137) 1.9.12) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตครั้งกลับมายังนครอินทปัตต์แล้วก็ได้ปฏิบัติหน้าที่ดั้งเดิมทำการสั่งสอนธรรมแก่มหาชน นับตั้งแต่พระเจ้าโกธิยราชลงไป ได้บำเพ็ญบุญกุศลมีทานเป็นต้นและรักษาอุโบสถกรรม ทำตนเป็นตัวอย่างแล้วชักนำให้มหาชนกระทำตาม ครั้นสิ้นอายุขัยแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก แม้มหาชนก็มีคติเช่นเดียวกัน (9/64/296-483/144)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ปรากฏอยู่

24 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระนางอุไรจกหาได้ทรงสดับพระธรรมเทศนาจากพระพุทธเจ้าในอดีตในครั้ง

แรกก็สามารถบรรลุธรรมเป็นพระโสดาบัน และครั้งที่สองก็สามารถบรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์ (10/64/484-814/6) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชขึ้นทรงทอดพระเนตรเห็นบุรพนิมิต 5 ประการบังเกิดแก่สุสติเทพ กัญญกัทรังรับรู้ว่าสุสติเทพกัญญานั้นจะต้องจุติจากเทวโลกอย่างแน่นอน(10/64/484-814/8) 1.10.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงได้อำนาจการถึงพรที่ได้ทรงประทานแก่พระนางสุสติก็ทรงทราบความสำเร็จไปแล้ว 9 ประการ ยังเหลืออีก 1 ประการจึงได้ตรวจดูอายุของเทวดาในเทวโลกก็ทรงรับรู้ว่าอายุของพระโพธิสัตว์หมดแล้ว จึงได้ไปอัญเชิญเพื่อจุติจากเทวโลกบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางสุสติ (10/64/484-814/23) 1.10.4) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้รู้นิมิตทั้งหลายได้ตรวจดูตามหลักวิชาของตนแล้วรับรู้ว่า พระเวสสันดรกุมารนั้นเป็นผู้ยินดียิ่งในการบำเพ็ญทานบารมี จึงได้กราบทูลพยากรณ์แก่พระเจ้าสุทนต์ตามที่ได้รับรู้ (10/64/484-814/24) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงคิดใคร่ครวญปรารถนาที่จะบริจาคร่างกายแม้ชีวิตให้เป็นทาน ทำให้ปฐพี ภูเขา ท้องฟ้าดังสนั่นหวั่นไหวไปทั่วทุกทิศ แม้เหล่าทวยเทพทั้งหลายได้รับรู้ถึงเจตนาของพระเวสสันดรต่างก็พากันสาธุการ (10/64/484-814/37) 1.10.6) เนื้อหาที่พระเวสสันดรกุมารทรงเป็นผู้มีสติปัญญาและความวิริยะอุตสาหะทรงมุ่งมั่นเล่าเรียนศึกษาศิลปะศาสตร์ทั้งปวงจนสำเร็จภายในพระชนม์เพียง 16 ปี เท่านั้น (10/64/484-814/40) 1.10.7) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีครั้งได้ทราบข่าวพระเวสสันดร ได้พระราชทานช้างปัจจัยนาคให้แก่พราหมณ์ไปต่างก็พากันโกรธเคืองต่อพระเวสสันดร เพราะพวกตนรับรู้ว่าเข้าใจว่าช้างปัจจัยนาคนั้นเป็นช้างคู่บ้านคู่เมืองหากอยู่ในเมืองสีพีแล้วจะทำให้เมืองสีพีเจริญรุ่งเรืองดังนั้น ซึ่งการรับรู้และเข้าใจของชาวพระนครนั้นอาจไม่ตรงตามความเป็นจริงเพราะสิ่งที่ทำให้บ้านเมืองเจริญก็คือพระเวสสันดรนั่นเองที่ทรงมีความรู้ความสามารถทำให้บ้านเมืองเจริญ ดังจะเห็นได้จากภายหลังแต่ขับไล่พระเวสสันดร ไปแล้วบ้านเมืองก็ไม่เจริญรุ่งเรืองเหมือนเดิมจนต้องพากันไปอัญเชิญพระเวสสันดรกลับมาครองราชย์บ้านเมืองจึงเจริญยิ่งขึ้นไป (10/64/484-814/58) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรก่อนที่จะเสด็จไปประทับอยู่ในป่าก็ตรัสเรียกพระนางมัทรีมาให้โอวาทเพื่อสร้างบุญมีทานเป็นต้น ให้รักและเอ็นดูในพระโอรสและพระธิดาเป็นต้น (10/64/484-814/68) 1.10.9) เนื้อหาที่ชนทั้งหลายครั้งเห็นพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและธิดาก็ไปทูลแจ้งแก่พระยาเจตราชทั้งหลาย เหล่าพระยาเจตราชทั้งหลายเมื่อทรงทราบความแล้วก็รีบเสด็จออกมาต้อนรับและตรัสถามถึงความเป็นมาเป็นไปต่างๆ ครั้นทรงทราบแล้วก็ทูลเชิญพระเวสสันดรให้เสวยราชย์ในมาตุลนครแต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธแล้วตรัสอธิบายเหตุผลให้ทรงทราบโดยทั่วกันว่าไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งระหว่างมาตุลนครกับกรุงสีพีและขัดพระดำรัสพระบิดา (10/64/484-814/91) 1.10.10) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายได้ตามเสด็จส่งพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและธิดาเป็นระยะทาง 15 โยชน์และได้ทูลบอกหนทางที่จะเสด็จไปยังเขาวงกตอีก 15 โยชน์โดยละเอียด เพื่อการเสด็จไปโดยสวัสดิภาพไม่หลงทาง (10/64/484-814/98) 1.10.11) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบว่าพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาเสด็จถึงป่าหิมพานแล้วควรที่จะได้ปัจจัย 4 โดยสะดวก จึงได้ตรัสสั่งให้วิสุทธกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเพื่อถวายปัจจัย 4 มีอาหารเป็นต้นให้แล้วเสร็จ (10/64/484-814/100) 1.10.12) เนื้อหาที่พราหมณ์หนุ่มทั้งหลายได้เห็นอาจารย์สมมติของนางอมิตตาปนาที่ปฏิบัติต่อพราหมณ์ชุกอย่างไม่บกพร่องแล้วปรารถนาจะให้ภริยาของพวกตนเป็นเช่นนั้นบ้างจึงได้คุกคามภริยาของพวกตนปฏิบัติตนอย่างเช่นนางอมิตตาปนา (10/64/484-814/106) 1.10.13) เนื้อหาที่พราหมณ์บุตรครั้งถูกพราหมณ์ชุกกล่าวว่าเป็นบุตรที่พระราชากรุงสีพีส่งมาก็รับรู้และเข้าใจตามนั้นได้ทำการต้อนรับพราหมณ์ชุกให้เสียบียงทางและบอกหนทางที่จะดำเนินไปยังเขาวงกตโดยละเอียด (10/64/484-814/115) 1.10.14) เนื้อหาที่พระอัญจุ

ฤกษ์ครั้งนั้นถูกพราหมณ์ชุกกลวงว่าเดินทางมาเพื่อที่จะขึ้นชมบารมีของพระเวสสันดรเพราะตนยังไม่เคยเห็นก็รับรู้และเข้าใจตามนั้นได้ทำการต้อนรับพราหมณ์ชุกกลวงให้เสปียงทางและบอกทางที่จะดำเนินไปยังเขาวงกตโดยละเอียด (10/64/484-814/123) 1.10.15) เนื้อหาที่พระนางมัทรีทรงสุบินเป็นลางบอกเหตุว่าจะมีผู้มาขอพระโอรสและพระธิดาทำให้ต้องพลัดพรากจากกัน จึงได้ไปทูลแจ้งให้พระเวสสันดรทรงรับทราบ ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งทรงทราบแล้วก็ทรงรู้ได้ว่าจะมีผู้มาขอพระโอรสและพระธิดาในวันรุ่งขึ้นแต่ไม่ทรงปรารถนาให้พระนางมัทรีเป็นทุกข์โทมนัสจึงได้ตรัสแก่พระสุบินเป็นอย่างอื่น (10/64/484-814/125) 1.10.16) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาทิ้งหลายในป่าหิมพานต์ต่างได้ยินเสียงพิลาปรำพันของพระชาติและพระกัณหาธิชาด้วยโสตทิพย์ก็มีดวงหฤทัยประหนึ่งจะแตกพินาศไป จึงมาปรึกษากันเพื่อที่จะห้ามมิให้พระนางมัทรีเสด็จกลับมาพบกับพระโอรสและพระธิดาทั้งสอง ด้วยเกรงว่าพระนางมัทรีจะทำอันตรายในการบำเพ็ญุตตทานของพระเวสสันดร(10/64/484-814/150) 1.10.17) เนื้อหาที่พระนางมัทรีเกิดลางบอกเหตุต่างๆ เช่นผลไม้ที่เคี้ยวออกผลก็ไม่มีผลให้เก็บเป็นต้น เพื่อให้พระนางมัทรีทรงรับรู้ว่ามิเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ณ อาศรมบท (10/64/484-814/152) 1.10.18) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งทรงทราบว่าพระเวสสันดรทรงบริจาคพระโอรสและพระธิดาให้แก่พราหมณ์ไปแล้วก็ทรงอนุโมทนาพร้อมกับพระสวามีเพราะทรงรับรู้และเข้าใจในพระอชญาศรัยของพระสวามี แม้เหล่าทวยเทพทั้งหลายก็ต่างพากันสาธุการตั้งสนั่นหวั่นไหวไปทั่วทุกทิศ (10/64/484-814/157) 1.10.19) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงรับทราบว่าพระเวสสันดรได้ทรงบริจาคบุตรแล้ว ก็ทรงคิดใคร่ครวญต่อไปว่าหากมีใครมาทูลขอพระนางมัทรีไปอีกก็จะทรงอยู่ในป่าแต่ผู้เดียวไม่มีผู้อุปัฏฐากก็จะทรงลำบาก จึงได้ทรงแปลงเพศเป็นพราหมณ์ไปทูลขอพระนางมัทรีและมอบถวายคั้นพร้อมทูลขอปฏิญญาเพื่อที่จะไม่บริจาคให้ผู้อื่นอีก (10/64/484-814/159) 1.10.20) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพมีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นครั้งได้รับทราบถึงการบริจาคมหาทานของพระเวสสันดรเพื่อพระโพธิญาณแล้วก็ทำการสรรเสริญสาธุการมีเสียงสนั่นหวั่นไหวเป็นอันเดียวกัน(10/64/484-814/166) 1.10.21) เนื้อหาที่พระเจ้าศตยัชทรงสุบินเป็นนิมิตหมายว่าจะได้พบกับพระญาติกล่าวคือพระชาติและพระกัณหาธิชา (10/64/484-814/171) 1.10.22) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเมื่อได้สดับเสียงกึกก้องของกองทัพที่มาต้อนรับกลับพระนคร ก็ทรงตกพระหฤทัยกลัวบ่นเพื่อไปด้วยเข้าพระหฤทัยคิดคิดว่าข้าศึกมาล้อมเพื่อจะปลงพระชนม์ แต่เมื่อพระนางมัทรีมาราบทูลข่าวสารที่ถูกต้องให้ทรงทราบ โดยการให้ระลึกถึงที่พระองค์ได้ขอพรไว้กับท้าวสักกเทวราชจึงได้สติพิจารณาเห็นตามความจริง(10/64/484-814/185) 1.10.23) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงรับรู้ว่ากษัตริย์ทั้ง 6 พระองค์พร้อมทั้งราชบริพารต่างก็ถึงแก่วิสัจญ์ภาพไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดช่วยเหลือกันได้จึงได้ทรงบันดาลให้ฝนโปรกขรพรหมตกในท่ามกลางชนเหล่านั้น (10/64/484-814/191) 1.10.24) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงรับรู้พระดำริของพระเวสสันดรที่ประสงค์จะบริจาคทานจึงได้ทรงบันดาลให้ฝนรัตนะทั้ง 7 ประการตกกรวกับฝนลูกเห็บ ทำบริเวณพระนครทั้งสิ้นเต็มไปด้วยรัตนะทั้งหลายสูงประมาณเท่าเขา (10/64/484-814/199)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ มีดังนี้

เกี่ยวกับการรับรู้ มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลคัดเลือก การรวบรวมจัดระบบ และการตีความหมายเกี่ยวกับสิ่งเร้า จนเกิดเป็นภาพรวมของสิ่งนั้นๆ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจของแต่ละบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.14) (5/63/303-568/194) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermmerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้ให้ความหมายของการ

รับรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทั้งหมดซึ่งบุคคลได้รับ รวบรวมจัดระบบ และตีความสารสนเทศนั้นจากสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น¹⁷³³ และ คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้เป็นพื้นฐานในการเข้าใจถึงพฤติกรรม เพราะสิ่งเร้าที่มากกระทบอินทรีย์นั้น ถ้าบุคคลไม่รับรู้ก็จะไม่มีผลมาสู่พฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะรับรู้แตกต่างกันจากประสบการณ์เดิม แรงกระทบจากภายนอก เช่น ความเครียด พลังของกลุ่มและระบบการให้รางวัล เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการนี้จะมีสิ่งๆที่เหมือนกัน คือ การเลือกรับรู้ การตีความ และการเติมให้สมบูรณ์ โดยได้อธิบายไว้ว่า บุคคลจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนพอใจและปฏิเสธสิ่งที่รบกวนจิตใจแล้วตีความออกมาตามประสบการณ์เดิมและค่านิยม ส่วนการเติมให้สมบูรณ์ คือการที่คนเราเติมภาพหรือเหตุการณ์ตามแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นให้กลายเป็นภาพหรือสถานการณ์ที่มีความสมบูรณ์

เกี่ยวกับการรับรู้ มีการเกิดขึ้นเป็นกระบวนการ กล่าวคือ การเลือกรับรู้ข้อมูล การรวบรวมจัดระบบข้อมูล การตีความข้อมูล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/3) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นการประมวลผลข้อมูลที่ตัดสินใจการรับรู้ของบุคคล และผลที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความตั้งใจและเลือกข้อมูล 2) การรวบรวมจัดระบบข้อมูล 3) การตีความข้อมูล และ 4) การปรับปรุงข้อมูล ดังกล่าวแล้ว และสิริอร วิชชาวุธ ที่ได้แบ่งกระบวนการรับรู้ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเลือกรับรู้สิ่งเร้า 2) การจัดระเบียบและประเภทของสิ่งเร้า และ 3) การตีความสิ่งเร้า ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการรับรู้ มีสิ่งๆที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงปรากฏอยู่เช่นกัน กล่าวคือ ผลฮาโล (Halo Effect) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/3) การมองแบบเหมารวม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/18) ความคาดหวัง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.7) (10/64/484-814/58) การกล่าวโทษผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.3) (7/64/123-204/15) ซึ่งเป็นการทำให้ผู้อื่นเป็นทุกข์เพื่อให้ตนเองเป็นสุข หรือเปรียบได้กับการโทษผู้อื่นเพื่อให้ตนเองมีความรู้สึกดี สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สุรัชย์ ตรียศิลานันท์ ที่ได้กล่าวถึงสิ่งๆที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้แก่ 1) ผลฮาโล (Halo Effect) 2) การมองแบบเหมารวม 3) ความคาดหวัง และ 4) การกล่าวโทษผู้อื่น (Projection) ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเรียนรู้ มีเนื้อหาหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่ผลจากการตอบสนองจากธรรมชาติ สัญชาตญาณ อุบัติเหตุ หรือความบังเอิญใดๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.8) (8/64/205-295/64) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น พลอนท์นิก และ มอลเลนเนอร์ (Plontnik and Mollenauer) ที่ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจากประสบการณ์ที่ได้รับ พฤติกรรมจากการเรียนรู้แสดงออกมาทางวาจาทางความคิด และทางการกระทำ ซึ่งเกิดจากระบบการสั่งการของสมอง¹⁷³⁴

เกี่ยวกับการเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการเรียนหลายลักษณะ กล่าวคือ

¹⁷³³J. R. Schermerhorn, J.G. Hunt and R.N. Osborn, **Organizational Behavior**, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), 8.

¹⁷³⁴Rod Plotnik and Sandra Mollenauer, **Introduction to Psychology** (New York: Newbery Award Records Inc.,1986), 202.

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/100) สมด้วยการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning)ตามทัศนะของกาเย่ (Gange',1987), (Burrows,1997), บลัมเบอร์ก (Blumberg,2000), และอีเวนเซน(Evensen,2000) ดังกล่าวแล้ว

การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.2) (8/64/205-295/22) สมด้วยการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา (case based learning) ตามทัศนะของอีสตัน (Easton,1992), สมิทและราแกน (Smith and Ragan, 1999) ดังกล่าวแล้ว

การเรียนรู้ตามสถานการณ์ อาทิเช่น 1.8.8) เนื้อหาที่ (8/64/205-295/64) สมด้วยการเรียนรู้ตามสถานการณ์ (situated learning) ตามทัศนะของวิลสัน(Wilson,1995) ดังกล่าวแล้ว

การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.10) (3/63/155-213/87) สมด้วยการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (action learning) ตามทัศนะของรเวนส์ (Revans, 1980), อินกลิส (Inglis, 1994), มาร์ควอร์ท (Marquardt,1999) ดังกล่าวแล้ว

การเรียนรู้จากประสบการณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/20) สมด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) ตามทัศนะของโคลบ (Kolb 1976, Kolb,1984) และอานุกาพ เลขะกุล (2550) ดังกล่าวแล้ว

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/95) สมด้วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem based learning) ตามทัศนะของนักการศึกษาหลายท่านมี บาร์โรวส์และแทมบลิน (Barrows and Tymblyn,1980), อิงเกิล (Engle,1997), แบรินดี้ (Branda,1986), ยัลชิน และคณะ (Yalcin and Others,2006), อานุกาพ เลขะกุล (2550), วิชา เล่าเรียนดี (2550), ทิศนา แจมมณี (2552) เป็นต้น ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้ นั้นนอกจากจะรับรู้ทางด้าน ตา หู จมูก ลิ้น กาย ถึงเรื่องต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ยังสามารถรับรู้ทางใจได้ด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนานั้นได้กล่าวถึงการรับรู้ไว้ถึง 6 ประการ เรียกว่า วิญญาน 6 ได้แก่ 1) จักขุวิญญาน คือ รู้อุปด้วยตา 2) โสตวิญญาน คือ รู้เสียงด้วยหู 3) ชานวิญญาน คือ รู้กลิ่นจมูก 4) ชิวหาวิญญาน คือ รุ้รสด้วยลิ้น 5) กายวิญญาน คือ รู้สิ่งที่ถูกต้องด้วยกาย และ 6) มโนวิญญาน คือ รู้ธรรมมารมณด้วยใจ ผ่านช่องทางกรรับรู้ 6 ประการ ได้แก่ ทวาร 6 ได้แก่ 1) จักขุทวาร คือ ตา 2) โสตทวาร คือ หู 3) ชานทวาร คือ จมูก 4) ชิวหาทวาร คือ ลิ้น 5) กายทวาร คือกาย และ 6) มโนทวาร คือใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/26) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้กล่าวถึงการรับรู้ที่ครอบคลุมและละเอียดกว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรับรู้ที่กล่าวถึงช่องทางกรรับรู้และการรับรู้เพียง 5 ประการเท่านั้น สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เคริน, ฮาร์ดเลย์ และรูเดิลริส (Kerin, Hartley and Rudelius) ที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่แต่ละคนเลือกสรร (Selects) จัดระเบียบ (Organizes) และตีความ (Interprest) เกี่ยวกับสิ่งกระตุ้น (Stimulus) โดย

อาศัยประสาทสัมผัสทั้งห้า เพื่อสร้างภาพที่มีความหมายออกมา¹⁷³⁵ และ ลักษณะ สรีรวิวัฒน์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าการรับรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยสิ่งเร้าจากภายนอกเข้ามากระทบระบบประสาทสัมผัสที่ทำหน้าที่รับความรู้สึก แล้วส่งข้อมูลการรู้สึกนั้นไปยังสมองซึ่งประกอบด้วย การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู่รส และการสัมผัสผิว ซึ่งเป็นบทบาทของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของการรับรู้ ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้อย่างปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ความฝัน ซึ่งอาจจัดอยู่ในจำพวกมนโ วิญญาณ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/2) การทำนาช อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.4) (4/63/213-302/14) หรือ ลางบอกเหตุการณ์ต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.17) (10/64/484-814/152)

เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้นั้นนอกจากจะรับรู้ถึงข้อมูลในอดีต และปัจจุบันแล้วยังสามารถรับรู้ข้อมูลล่วงหน้าในอนาคตได้ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะกล่าวถึงการรับรู้ในปัจจุบันและการรับรู้ข้อมูลในอดีต และหากจะต้องการรับรู้ข้อมูลในอนาคตก็เป็นเพียงการคาดคะเน ซึ่งสิ่งต่างๆที่คาดคะเนนั้นอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ตามเหตุปัจจัย นั่นก็หมายความว่า ไม่มีแน่นอนหรือไม่มี ความเที่ยงตรง แต่สำหรับเนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้ โดยเฉพาะในส่วนของญาณจะเป็น ข้อมูลที่เป็นความจริงไม่คาดเคลื่อนการรับรู้ถึงสิ่งใดในอนาคตสิ่งนั้นก็จะเกิดขึ้นหรือมีอยู่จริงทุกประการ ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้ดังกล่าวนี้มีอาทิสุจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพราะว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้นจำกัดอยู่เพียงประสาททั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ นั้นกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้หรือปัญญานั้นอยู่ 3 ลักษณะ กล่าวคือ 1) การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการฟัง 2) การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการคิด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/21) และ 3) การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการภาวนา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.16) (2/63/75-154/101) ซึ่งจะเห็นได้ว่าวิธีการเรียนรู้โดยการฟังและการคิดดังกล่าวนี้เป็น สิ่งที่ปรากฏให้เห็นในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยทั่วไปไม่แปลกแตกต่างกัน แต่มีข้อที่แตกต่าง กันคือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการภาวนา โดยเฉพาะผลที่ได้จากการเรียนรู้ กล่าวคือ ผลที่ได้จากการเจริญ ภาวนา หรือภาวนามยปัญญาในมหานิบาดชาดกหรือพระพุทธศาสนาจะมุ่งถึงปัญญาที่เหนือธรรมดาซึ่งใน ส่วนที่เป็น โลกียะคืออภิญญา 5 และสมาบัติ 8 และในส่วนที่เป็น โลกุตระคือ มรรค 4 ผล 4 และนิพพาน 1 ส่วนองค์ ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการภาวนาที่มีปรากฏโดยลักษณะสามัญทั่วไป อาทิเช่น ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (thorndike) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการ ตอบสนองโดยที่ตอบสนองมักออกมาในรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบจนกว่าจะพบรูปแบบที่ดีหรือเหมาะสมที่สุด ที่เรียกว่า การลองผิดลองถูก (Trial and Error) ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนลองผิด ลองถูกด้วยตนเองจนกว่าจะพบวิธีการเรียนที่ดีที่สุด และทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอาการกระทำของสกินเนอร์ (Skinner) ที่มีหลักการเรียนรู้เน้นให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำก่อนแล้วจึงเสริมแรงทีหลัง ซึ่งอาจนำมา ประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนโดยการทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีคำตอบที่ถูกต้องไว้เป็นการเสริมแรง ซึ่งอาจเรียกว่า “learning by doing” แต่ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ก็ยังคงเป็นความรู้ที่สามัญทั่วไป

¹⁷³⁵Roger Kerin, Steven Hartley, and William Rudelius, **Marketing: The Core** (New York: McGraw-Hill, Inc., 2004), 106.

เนื่องด้วยเหตุที่กล่าวข้างต้นเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่รู้จักที่เรียกว่า พันโลกหรือโลกุตระ กล่าวคือการเรียนรู้ตามกระบวนการของไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา จนสามารถเข้าถึงความเป็นอริยชนในระดับสูงสุดกล่าวคือ พระอรหันต์ สามารถที่จะทำลายอาสวะกิเลสอยู่จบพรหมจรรย์กิจอื่นที่จะพึงทำ (ศึกษา) ยิ่งกว่า ไม่มีอีก (วุติตัง พรหมจรรย์ กตัง กรรมยัง นาปริง อิตถัตตายะ) เรียกว่า พระอเสขบุคคล คือ บุคคลผู้ไม่ต้องศึกษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/6) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ไม่รู้จัก ยังคงเปลี่ยนแปลงไปตามโลกที่เรียกว่า ยังไม่พันโลกหรือโลกิยะ ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ที่เกิดความเชื่อว่าเป็นโลกแบนในยุคหนึ่ง แต่ผ่านมาอีกยุคหนึ่งเมื่อพิสูจน์ให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้วก็เปลี่ยนความเชื่อ ไปตามความเป็นจริงว่า โลกกลม เช่นกับการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดปัญญาระดับโลกุตระ ซึ่งกล่าวไว้ตั้งแต่เริ่มแรกแล้วว่าโลกกลมจุฬมระขามป้อม ดังจะพิจารณาได้จากองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ทั้งหลายดังกล่าวแล้ว

ความรู้ในมหานิบาตชาดกนั้นมีแหล่งที่มาหลายประการด้วยกัน ได้แก่ 1) สขาติปัญญา กล่าวคือปัญญามีมาพร้อมกับกำเนิด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/29) 2) วิปัสสนาปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดจากการเห็นแจ้ง ซึ่งจัดเป็นปัญญาในระดับโลกุตระ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/6) ซึ่งภาวนามยปัญญาในส่วนสมณะกล่าวคือปัญญาที่เหนือธรรมดาที่เป็นโลกิยะ ได้แก่ อภิญญา 5 และสมาบัติ 8 ก็น่าจะจัดอยู่ในปัญญาประเภทนี้เพราะสมณะถือว่าเป็นบาทของวิปัสสนา และ 3) ปาริหาริกปัญญา หมายถึง ปัญญาที่กำหนดนำกิจทุกอย่าง มีการเรียน การไต่ถาม การทำภาวนา เป็นต้น โดยสัมปชัญญะคือความรู้ตัวทั่วพร้อม ซึ่งท่านจะมุ่งถึงปัญญาประกอบในการบริหารก็มีฐานเป็นหลัก อาจกล่าวได้ว่าปัญญาที่เกิดขึ้นขณะปัจจุบันธรรมหรือปัญญาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในด้านอื่นอาจเทียบได้กับปัญญาประกอบในการบริหารกิจต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.7) (5/63/303-568/120) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของความรู้ในมหานิบาตชาดกปรากฏอยู่ 3 ประการ คือ ความรู้ติดตัวมาแต่กำเนิด อันเป็นส่วนอดีต ความรู้ในขณะที่ประกอบกิจต่างๆ อันเป็นส่วนปัจจุบัน และความรู้ที่เกิดจากการเห็นแจ้ง อันเป็นส่วนผลที่เกิดจากการเรียนรู้หรือส่วนอนาคต ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายอาจแตกต่างกันไป อาทิเช่น พลาโต (Plato) นักปราชญ์ชาวกรีกมีความคิดเห็นว่าคุณคนเรามีความรู้ติดตัวมาแต่กำเนิด นั่นคือเรารู้จักความงามความดีและความจริงทั้งหลายทั้งปวงเมื่อเริ่มมีชีวิต ส่วนอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์อีกท่านหนึ่งกลับเห็นว่าคนเราเกิดมามีจิตใจว่างเปล่า ทุกสิ่งทุกอย่างเรียนรู้เอาภายหลังทั้งสิ้นและในการเรียนรู้ที่คนเราใช้หลักความต่อเนื่อง (Contiguity) ความเหมือน (Similarity) และความแตกต่าง (Contrast) ทั้งนี้ปราชญ์ชาวอังกฤษอีกท่านชื่อจอห์น ล็อก (John Locke) เห็นด้วยกับแนวคิดของ Aristotle เกี่ยวกับการเรียนรู้โดยอาศัยหลักดังกล่าว แต่ท่านเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้เกิดจากความตั้งใจ (Attention) การทำซ้ำ (Repetition) และ ความพึงพอใจ - ความเจ็บปวด (Pleasure-Pain) อนึ่งจอห์น ล็อก คือเจ้าของความคิดเรื่อง "tabula rasa" ที่ว่าจิตใจเด็กแรกเกิดว่างเปล่าเปรียบดังผ้าขาว ครั้นโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ก็ค่อย ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์นั่นเอง ซึ่งสรุปรวมได้เป็น 2 ส่วนคือ ความรู้ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ในมหานิบาตชาดกหรือในพระพุทธศาสนานั้นจะมุ่งเอาเจตนาคือจิตใจเป็นหลัก กระบวนการเรียนรู้เกิดจากสิ่งเร้า ร่างกาย และจิตเป็นผู้รู้อารมณ์ต่างๆ จิตเป็นผู้รับรู้หรือจดจำมิใช่ร่างกายกล่าวคือสมอง สังกศได้จากตมิมยชาดก ด้วยร่างกายกล่าวคือสมองของพระตมิมยกุมารที่อยู่ในอดีตชาติ นั้นสูญสลายไปแล้วไม่สามารถนำเอามาเป็นส่วนหนึ่งของร่างกายในชาติที่เป็นพระตมิมยกุมาร ได้ แต่ผู้ที่จดจำสิ่ง

ต่างๆไม่ว่าดีหรือไม่ดีที่ติดมากับตัวของพระเดมิยกุมารกล่าวคือสชาติปัญญานั้นคือจิต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/26) หรือในมหานารทกัศสพชาดกก็เช่นกัน พระนางจุจราชธิดาก็ดี อลาตอมาคย์ก็ดี นายวิษณะก็ดี ต่างก็สามารถรับรู้เรื่องต่างๆ ในอดีต ซึ่งผู้รู้นั้นคือจิตเพราะร่างกายกล่าวคือสมอมนั้นได้เน่าสลายไปแล้วไม่อาจนำไปสู่อีกภพภูมิอื่นได้ ผู้ที่ไปสู่ภพภูมิใหม่ก็คือจิตที่รับรู้เรียนรู้หรือจดจำอารมณ์ต่างๆทั้งดีและไม่ดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/29) ซึ่งต่างจากองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะมุ่งเน้นไปในด้านร่างกายที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สุดาทิพย์ บุญมงคล ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องเชื่อมโยงจากการรับรู้ กล่าวคือ เมื่อประสาทสัมผัสกระทบสิ่งเร้าและเกิดความรู้สึกส่งไปยังสมอง สมองบันทึกความรู้สึกนั้นไว้เป็นประสบการณ์และเมื่ออวัยวะรับสัมผัสกระทบกับสิ่งเร้าเดิมอีก สามารถระลึกได้ (Recall) หรือจำได้ (Recognition) ก็ถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น

เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นสังขธรรม ใช้ได้ตลอดกาล เกิดขึ้นก่อน และเป็นต้นฉบับขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ในปัจจุบันบางประการ ยกตัวอย่างเช่น อริยสังข์ 4 อันเป็นหลักที่พระพุทธองค์ได้ตรัสรู้และนำมาเผยแผ่ตรัสสอนชาวโลกทั้งหลาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/26) ซึ่งจะพิจารณาเห็นได้ว่า พระเดมิยกุมารนั้นทรงให้หลักอริยสังข์ 4 ได้แก่ ทุกข์ กล่าวคือ ปัญหา ซึ่งเป็นปริญา ญาณธรรมคือสิ่งที่ควรกำหนดตระหนักตามความเป็นจริง สมุทัย กล่าวคือ สาเหตุของปัญหาซึ่งเป็น ปหัตตพพธรรมคือสิ่งที่พึงระงำจัดให้หมดไป นิโรธ กล่าวคือ สภาพที่สิ้นปัญหาหรือแก้ไขปัญหาคือได้ซึ่งเป็นสังกัศตพพธรรมคือสิ่งที่ควรบรรลุถึง และ มรรค กล่าวคือ วิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นภาศตพพธรรมคือสิ่งที่ควรดำเนินการลงมือปฏิบัติ มาเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นต้นฉบับหรือต้นแบบ (original) เพราะมีปรากฏมาแล้วเนิ่นนาน ครั้นต่อมาภายหลังเมื่อพระธรรมคำสั่งสอนหรือคำภีร์ทางพระพุทธศาสนาได้แผ่ขยายไปในที่ต่างๆ นักการศึกษาทั้งหลายผู้มีความสนใจต่างก็พากันทำการศึกษาค้นคว้าแล้วจึงประดิษฐ์คิดนำมาใช้โดยอาจจะเรียกชื่อต่างๆ กัน มีกระบวนการข้อปลีกย่อยที่ต่างกันออกไป อาทิเช่น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem based learning) ซึ่งนักการศึกษาผู้ดำเนินการตามวิธีนี้มีหลายท่าน ยกตัวอย่างเช่น ทอร์ปและเซจ (Torp and Sage) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานไว้ 9 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) ขึ้นเตรียมความพร้อมของผู้เรียน 2) ขึ้นสำรวจปัญหา 3) ขึ้นนิยามว่าเรารู้อะไร เราจำเป็นต้องรู้อะไร 4) ขึ้นกำหนดปัญหา 5) ขึ้นการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา 6) ขึ้นการหาคำตอบที่เป็นไปได้ 7) ขึ้นการประเมินค่าของ 8) ขึ้นการแสดงคำตอบและการประเมินผลงาน และ 9) ขึ้นตรวจสอบปัญหาเพื่อขยายการเรียนรู้ หรือ บาร์โรวส์ และแทมบลิน (Barrows and Tymblyn,1980),อิงเกล (Engle,1997), แบรินด้า (Branda,1986), ยัลชิน คาราฮาน คาราดีไนซ์ไล และซาฮิน (Yalcin, Karahan, Karadenizli, and Sahin,2006), อาณุกภาพ เลขะกุล (2550), วัชรา เล่าเรียนดี (2550), และ ทิสนา แจมมณี (2552) เป็นต้น ดังกล่าวแล้ว

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับเนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้คือมีระบบการจัดการเรียนรู้หรือการศึกษาในช่วงระยะเวลาที่สั้นกว่าระบบการจัดการเรียนรู้หรือการศึกษาที่ยึดตามองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ในปัจจุบัน และที่สำคัญผู้จบการศึกษานั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถและนำไปใช้ไปปฏิบัติได้จริง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/21) หรือ เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-

814/40) หรือแม้แต่พระชาติสุดท้ายที่เสวยพระชาติเป็นเจ้าชายสิทธัตถะก็ทรงเรียนศิลปศาสตร์ทั้ง 18 สาขาจบภายในพระชนมายุเพียง 16 พรรษาเช่นกัน

3.2.3 ความสามารถ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชตรัสสั่งให้ทำการปรารณาพระโอรสที่ทรงได้แสวงหากุศโลบายโดยประการที่จะให้ได้พระโอรส ซึ่งต่อมาไม่นานพระนางก็ทรงสามารถตั้งครรภ์และประสูติพระโอรสสมความปรารถนา (1/63/1-74/17) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชได้ทรงประทานนางนม 64 นาง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเลี้ยงทารกให้เจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์แข็งแรงแก่พระเดมิยกุมาร (1/63/1-74/20) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารแม้ถูกทดสอบตลอดระยะเวลา 16 ปีด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งหยาบทั้งละเอียด แต่ก็ทรงเปี่ยมด้วยความสามารถทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจอย่างอดทนและไม่ย่อท้อ ไม่ให้ผู้อื่นจับพิรุจฉาได้ (1/63/1-74/37) 1.1.4) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความสามารถในศิลปสถาปัตยกรรมต่างๆ ครั้นท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้ไปประดับพระเดมิยกุมารด้วยเครื่องอสังการต่างๆ ก็ได้กระทำให้แล้วเสร็จด้วยดี (1/63/1-74/59) 1.1.5) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความสามารถในศิลปสถาปัตยกรรมต่างๆ ครั้นท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้ไปดำเนินการก่อสร้างสิ่งต่างๆ มีศาลาที่พักเป็นต้นก็ได้กระทำให้แล้วเสร็จด้วยดี (1/63/1-74/80) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารทรงเป็นผู้มีความสามารถครั้งเสด็จออกผนวชเป็นฤๅษีแล้วก็ทรงเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานทำอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นได้เพียงไม่กี่วัน (1/63/1-74/84) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารทรงมีความสามารถในการบริหารมหาสมาคมของบรรพชิต เป็นต้นว่า การวิเคราะห์ดูเหล่าบรรพชิตผู้บวชตาม ครั้นทรงทราบวาระจิตของคณนั้ๆ ก็ประทับนั่งแสดงธรรมสั่งสอนในอากาศตามอัธยาศัยของคณนั้ๆ บรรพชิตเหล่านั้นทั้งหมดฟังพระโอวาทนั้นแล้วก็สามารถทำอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นได้โดยเร็ว (1/63/1-74/97)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมีเหตุผลไม่กลัวแม้ใครจะกล่าวว่าเป็นบุตรหญิงหม้าย เกลียวฉลาด สามารถทรงเรียนไตรเพทและศิลปศาสตร์ทั้งปวงในภายในพระชนม 16 ปี (2/63/75-154/21) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมีกำลังพระวรกายมากและกำลังใจไม่ท้อถอยครั้งเรืออับปางลงท่ามกลางมหาสมุทรก็ทรงไม่ท้อแท้สิ้นความหวังที่จะเอาพระชนมร์รอด ทำที่พึ่งให้แก่ตนเองไม่รอคอยพึ่งพิงแต่ผู้อื่น มีความพยายามอดทนว่ายน้ำอยู่ในท่ามกลางมหาสมุทรถึง 7 วัน 7 คืน (2/63/75-154/32) 1.2.3) เนื้อหาที่พระนางสีวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบความรู้ความสามารถผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นพระสวามีและพระราชาองค์ต่อไป มีเสนาบตี อมาตย์ผู้รักษาลัง เศรษฐี เจ้าพนักงานเชิญเครื่องสูง เจ้าพนักงานเชิญพระแสง เป็นต้น แต่ชนทั้งหลายเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถที่ยังไม่ถึงมาตรฐานที่พระราชาธิดาได้กำหนดไว้จึงไม่อาจทำให้พระนางสีวลีราชธิดาทรงยินดี (2/63/75-154/38) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าอมาตย์ทั้งหลายครั้งผู้สละสลได้มาจอดตรงที่พระมหาชนกบรรทมอยู่ก็ได้ทำการทดสอบพระมหาชนกถึงความรู้ความสามารถของพระมหาชนกในการที่จะครองราชย์ตลอดจนถึงดูบุคลิกลักษณะทางด้านร่างกายต่างๆ ครั้นทำการทดสอบแล้วก็เป็นที่พอใจของเหล่าอมาตย์จึงได้ถวายการอภิเษกพระมหาชนก ณ สวนมะม่วงนั่นเอง (2/63/75-154/41) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสีวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบความรู้ความสามารถของพระมหาชนกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นพระสวามีและพระราชาองค์ต่อไป ครั้นทดสอบแล้วก็ทรงพอพระทัยจึงเสด็จ

ไปถวายให้เกี่ยวพระกร (2/63/75-154/44) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนทกรสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวที่พระเจ้าโปลชนกได้ทรงตั้งไว้ด้วยสติปัญญาอันเฉียบแหลม และมีกำลังมากสามารถโค้งงอที่ตึงโค้งด้วยแรงของบุรุษถึงพันคนได้ ทำให้มหาชนทั้งหลายต่างพากันดีใจว่าได้พระราชามีความรู้ความสามารถที่จะทำให้บ้านเมืองเจริญรุ่งเรืองยิ่งๆ ขึ้นไปได้ (2/63/75-154/45) 1.2.7) เนื้อหาที่นายอุทธานบาลนั้นมีสมรรถภาพที่จะทำให้ไม้ดอกไม้ประดับและผลไม้ให้ออกดอกออกผลทั้งในฤดูกาลและไม่ใช่ออกฤดูกาลแล้วนำไปถวายพระมหาชนทกรให้เป็นที่พอพระหฤทัยได้ (2/63/75-154/55) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหาชนทกรเป็นผู้ที่มีสติปัญญาครั้นทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงที่ทรงสามารถน้อมนำมาพิจารณาเป็นครูสอนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพระองค์ได้ (2/63/75-154/62) 1.2.9) เนื้อหาที่พระนารถดาบสและพระมิกาสินดาบสนั้นได้ออกบวชเป็นดาบสบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นและได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์โดยมากแล้วสอนพระมหาชนทกรถึงการออกผนวช (2/63/75-154/90) 1.2.10) เนื้อหาที่พระมหาชนทกรและพระนางสิวลีราชเทวีครั้นทรงเสด็จออกผนวชแล้วก็ทรงเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ได้บังเกิดในพรหมโลก (2/63/75-154/103)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่พระวิสุทธธรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความสามารถในศิลปะสถาปัตยกรรมต่างๆ ครั้นท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้ไปดำเนินการก่อสร้างสิ่งต่างๆ มีศาลาที่พักเป็นต้นก็ได้กระทำแล้วเสร็จด้วยดี (3/63/155-213/10) 1.3.2) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปาริกดาบสสินีทั้งสองนั้นดาบดทั้งสองข้างมีร่างกายพิการไม่เป็นปกติจึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานที่เคยกระทำได้หรือทำให้ผลของการปฏิบัติงานลดน้อยถอยลง (3/63/155-213/33) 1.3.3) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้นบิดาและมารดาบดทั้งสองข้างไม่อาจพึ่งพาตนเองได้นั้นแม้อายุยังน้อยแต่ก็มีความสามารถในการปรนนิบัติเลี้ยงดูท่านทั้งสองให้อยู่สุขสบายทั้งกายและใจ (3/63/155-213/34) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามนั้นมิกำลังสติปัญญาสามารถควบคุมอารมณ์ที่ไม่น่าพอใจ มีกำลังกายสามารถอดทนต่อพิษยาและบาดแผลร้องเรียกผู้ที่ประทุษร้ายตนด้วยวาจาอันสุภาพอ่อนโยนเว้นจากวาจาหาบายคาย (3/63/155-213/43) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงใช้กำลังกายและกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถในการยิงธนู ความกล้าหาญในทางไม่ชอบธรรม ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนเองและผู้อื่น (3/63/155-213/45) 1.3.6) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามนั้นมีความรู้ความสามารถได้แสดงธรรมจรรยาของพระราชา ถวายคำชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราช ฝ่ายพระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นทรงสดับแล้วก็สามารถเข้าใจถึงโอวาทดังกล่าวได้ทรงน้อมนำไปปฏิบัติจนเกิดความเจริญแก่ตนเองและบ้านเมือง ครั้นสวรรคตแล้วก็เสด็จไปบังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/85) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามพร้อมกับทุกุลดาบสและปาริกดาบสสินีทั้งสองเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ได้บังเกิดในพรหมโลก (3/63/155-213/88)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชและบรมวงศานุวงศ์ได้เสด็จออกผนวชในอุทธานอัมพวันแล้วเจริญพรหมวิหารจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิด ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ได้เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลก (4/63/213-302/10) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงเป็นผู้กำเนิดมาเพื่อที่จะสืบต่อวงศ์ของพระองค์ ทรงมีความรู้ความสามารถครั้นได้ครองราชย์แล้วก็ให้สร้างโรงงานเพื่อทรงบริจาคตาน ทรงเบญจศีลเป็นนิจ สมพาทน

อุโบสถทุกวันปักษ์ ชักชวนแนะนำสนับสนุนให้มหาชนทำบุญมีทานเป็นต้น มหาชนตั้งอยู่ใน โอวาทครั้งสิ้นชีวิต ก็ไปบังเกิดในเทวโลกเหลือคณานับ (4/63/213-302/17) 1.4.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสเล่าถึงเรื่องในอดีต ซึ่งมีเหล่าดาบสอาศัยอยู่ที่แม่น้ำสีทาพากันเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิดได้ ครั้นปุโรหิตของพระองค์ในอดีตได้ทราบข่าวก็มีจิตศรัทธาเลื่อมใสขออนุญาตพระองค์ซึ่งเป็นพระราชาในครั้งนั้นออกบวช พระองค์ก็ทรงอนุญาต เมื่อปุโรหิตของพระองค์บวชแล้วก็สามารถเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิดได้เช่นกันและได้มาโปรดพระองค์ พระองค์ก็มีความเลื่อมใสจึงได้ไปตั้งค่ายสร้างเมืองที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาทำบุญถวายปัจจัย 4 อยู่ตลอดหมื่นปี (4/63/213-302/28) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสสั่งให้มาตลีเทพบุตรผู้เป็นเทพสาวธิมฤตุมิถุน มีความรู้ความสามารถในด้านการขนส่งนำทัสนาจรต่างๆ ให้ไปรับพระเจ้าเนมิราชมายังเทวสถานในเทวโลก เพื่อประกาศเกียรติคุณของพระองค์ตามคำทูลของเหล่าทวยเทพ (4/63/213-302/32) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงเป็นผู้มีความรู้ในด้านภูมิธรรมคุณงามความดีต่างๆ สามารถแสดงธรรมแก่เหล่าทวยเทพให้ได้รับความรู้ความเข้าใจมีจิตใจชื่นชมยินดีในคุณงามความดีต่างๆ ตลอดสัปดาห์ (4/63/213-302/52) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้งพระเกศาหงอกแล้วก็ได้เสด็จออกผนวชในอุทยานอัมพวันแล้วเจริญพรหมวิหารจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้บังเกิด ครั้นสิ้นพระชนม์ก็ได้เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลกดั้งเดิม (4/63/213-302/61)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 19 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งคลอออกจากกรรมมารดาที่สามารที่จะสื่อสารถึงความประสงค์ของตนเองในการเกิดมาได้ โดยได้บอกกับนางศุมนาทวีผู้เป็นมารดาที่ถามถึงสิ่งที่อยู่ในมือว่าเป็น โอสถสำหรับเยียวยาโรค (5/63/303-568/5) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการระดมทุนรวบรวมทรัพย์มาทำการก่อสร้างศาลาครั้งได้ทรัพย์เพียงพอแล้วก็ได้จ้างนายช่างมาดำเนินการก่อสร้าง แต่นายช่างนั้นมีความรู้ความสามารถในการก่อสร้างในวงที่จำกัดหรือมีวิธีการที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร พระมโหสถจึงได้นิเทศวิธีการใหม่ๆ ที่ได้ผลกว่าเพื่อให้ช่างได้รับรู้และเรียนรู้ (5/63/303-568/16) 1.5.3) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกับบัณฑิตเป็นต้นมีจิตตระหนี่ไม่ปรารถนาจะให้พระมโหสถเข้ามารับราชการด้วยอ้างว่าอายุยังน้อย และเพียงแค่สร้างศาลา สระน้ำ และอุทยานแม้ใครก็สร้างได้ พระเจ้าวิเทราษก็ทรงคล้อยตาม ซึ่งตามความเป็นจริงมโหสถบัณฑิตแม้อายุน้อยแต่ก็มีความสามารถมากกว่าบัณฑิตทั้งสี่ของพระเจ้าวิเทราษรวมกัน (5/63/303-568/21) 1.5.4) เนื้อหาที่มโหสถบัณฑิตมีความรู้ความสามารถแม้อายุยังเยาว์แต่แก้ปัญหาต่างๆ มีปัญหาขึ้นเมื่อเป็นต้นให้แก่ชาวกรุงมิถิลาและปัญหาที่พระเจ้าวิเทราษได้ตั้งขึ้นเพื่อทดสอบสติปัญญาความสามารถของตนเองอย่างเห็นประจักษ์ (5/63/303-568/24) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลเฉลยปัญหาปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์แก่พระเจ้าวิเทราษ ซึ่งพระมโหสถนั้นสรรเสริญคนมีปัญญาดีมีความสามารถว่าประเสริฐกว่าคนที่มียทรัพย์แต่เขาหรือมีปัญญาทรมเป็นอันพาลเพราะไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ (5/63/303-568/82) 1.5.6) เนื้อหาที่นางอมราเทวีนั้นเป็นผู้มีความฉลาดความสามารถในด้านต่างๆ มีการทำอาหาร เป็นต้น และเป็นผู้ที่ไม่กระด้างถือตัว หัวดื้อ หรือมักโกรธ ดังนั้นจึงเป็นที่พอใจของพระมโหสถ (5/63/303-568/86) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นผู้มีความสามารถรอบด้านได้ดำเนินการเพื่อแสวงหาภริยาผู้ที่เหมาะสมกับตนเองโดยได้ปลอมตัวเป็นช่างชุนไปยังครอบครัวของนางอมราแล้วทำการชุนผ้าให้กับครอบครัวของนางและทำการรับจ้างชุนผ้าให้แก่ชาวบ้านทั้งหลายในบริเวณนั้นจนรวบรวมทรัพย์ได้ถึงพันกหาปณะ พร้อมทั้งทำการทดสอบความสามารถของนางอมราครั้งแน่ใจแล้วจึงได้รับมาเป็นภรรยา (5/63/303-

568/90) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นลี้ภัยทางการเมืองอยู่ที่หมู่บ้านทักษิณขวัมมฉคามในชนบทก็ได้ประกอบอาชีพเป็นช่างหม้อปั้นหม้อขายเลี้ยงชีพ เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชได้รับทราบว่าตนเองมิได้มักใหญ่ใฝ่สูงติดก่อการกบฏ แสดงถึงความรู้ความสามารถของพระมโหสถที่ประกอบการณ์ต่างๆ ได้ตามปรารถนาเพราะมีสติปัญญาเป็นเลิศ (5/63/303-568/106) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นเจริญวัยแล้วก็ได้รับตำแหน่งอัครเสนาบดีกรุงมิตฺลาจากพระเจ้าวิเทหราชดังนั้นจึงได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเมืองมิตฺลาในด้านต่างๆ เตรียมการต่างๆ มีการสืบราชการลับเป็นต้น เพื่อป้องกันเมืองจากอริราชศัตรู (5/63/303-568/127) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วผู้เป็นปุโรหิตผู้มีความรู้ความสามารถได้ทำการขยอาณัติกรียัดเอานครต่างๆ ในชมพูทวีป โดยใช้เวลาถึง 7 ปี 7 เดือน 7 วัน ครั้นมาถึงกรุงมิตฺลาก็พิจารณาเห็นว่าความรู้ความสามารถของตนนั้นไม่อาจสู้กับพระมโหสถจึงได้ยกทัพกลับไปยังนครของตนเพื่อฉลองชัยชนะที่ได้รับ (5/63/303-568/146) 1.5.11) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีผู้เป็นพระราชมารดาของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถได้ทำการวินิจฉัยที่ถูกต้องในคดีความของชนชาวพระนคร จนเป็นที่สรรเสริญ (5/63/303-568/146) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นผู้มีความรู้ความสามารถองอาจแกล้วกล้าไม่เกรงกลัวต่อกองทัพของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตที่มีมากถึง 18 อักโขภิกษิ สามารถวางอุบายร่วมกับบิราจของตนจนทำให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตไม่สามารถยึดเมืองได้และล่าถอยหนีไปยังนครอุตรปัญจาละในที่สุด(5/63/303-568/154) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ส่งพราหมณ์แก้วผู้มีความรู้ความสามารถฉลาดปราดเปรื่องไปเป็นไส้ศึกในกองทัพของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตทำอุบายต่างๆ ทำให้กองทัพของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตต้องพ่ายแพ้ถอยทัพกลับไป (5/63/303-568/186) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนีพรหมทัตนั้นได้คัดเลือกพวกจินตคติที่มีความรู้ความสามารถมาแต่งเพลงขับสรรเสริญพระรูปโฉมของพระราชธิดา และให้นางพื่อนรำทั้งหลายผู้ฉลาดสามารถในศิลปะเรียนเพลงขับจากพวกจินตคติแล้วนำไปขับในงานมหรสพต่างๆ เพื่อที่จะให้ชาวพระรูปโฉมของพระราชธิดาแพร่ขยายออกไปจนถึงพระกรรมของพระเจ้าวิเทหราช และได้ตรัสเรียกพวกจินตคติดังกล่าวมาแต่งเพลงขับเพิ่มอีกว่าพระราชธิดาของพระองค์ไม่คู่ควรกับใครเว้นเสียแต่พระเจ้าวิเทหราช เพื่อจักได้ดวงพระเจ้าวิเทหราชมาปลงพระชนม์ (5/63/303-568/191) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสปรึกษากับบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกับบัณฑิตเป็นต้นถึงการที่พระองค์จะเสด็จไปอภิเษกกับพระนางปัญจาละจันที่พระราชธิดาของพระเจ้าจูลนีพรหมทัต ฝ่ายบัณฑิตทั้งสี่แม้เป็นบัณฑิตแต่มีจิตที่ถูกกิเลสมีความโลกิฉฐาเป็นต้นครอบงำจึงไปบดบังความรู้ความสามารถในการพินิจพิเคราะห์ไม่รู้เท่าทันอุบายของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วผู้ต่างก็พากันสนับสนุนให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไป ส่วนพระมโหสถนั้นเป็นผู้มีจิตใจงามจึงสามารถพิจารณาและรับรู้ได้ว่าเป็นกลอุบายของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วจึงทูลยับยั้งพระเจ้าวิเทหราชมิให้เสด็จไปครั้นถูกพระเจ้าวิเทหราชผู้ถูกความใคร่ครอบงำตรัสบอกว่าจะเสด็จไปให้ได้จึงได้ยอมให้เสด็จไปโดยมีข้อแม้ว่าตนเองต้องไปเตรียมการให้พร้อมก่อน (5/63/303-568/200) 1.5.16) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองดำเนินการต่างๆ ตั้งแต่การจัดสร้างบ้านไว้ในระหว่างทางเพื่ออารักขาพระเจ้าวิเทหราช การสร้างพระนคร การสร้างอุโมงค์ ไปจนถึงการทำสนธิไมตรีเป็นมิตรกันกับพระเจ้าจูลนีพรหมทัต เพื่อช่วยให้พระเจ้าวิเทหราชนั้นเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละจนได้อภิเษกกับพระนางปัญจาละจันที่และเสด็จกลับมายังกรุงมิตฺลาโดยปลอดภัย (5/63/303-568/251) 1.5.17) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีทรงมีความรู้ความสามารถดำเนินอุบายป้องกันรักษาพระชนม์ของพระจูลนีราชกุมารผู้เป็นพระโอรสให้รอดพ้นจากการปองร้ายหมายพระชนม์ของลัทธิพราหมณ์ผู้เป็นชู้

ไว้ได้ (5/63/303-568/269) 1.5.18) เนื้อหาที่พระดิฉิมมนตรีทรงมีความรู้ความสามารถในการชิงเอาพระราชสมบัติคืนจากฉัพพิพรหมณ์ โดยการวางอุบายที่แยบยล (5/63/303-568/274) 1.5.19) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรนิพรมหัทธได้ตรัสสรรเสริญยกย่องพระมหโสดที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถออกจากประเทศของตนมารับราชการกับพระองค์ ทำพระองค์และพระบรมวงศานุวงศ์ทั้งหลายตลอดจนถึงชาวประชาราษฎร์ในบ้านเมืองให้มีความสุข ทรงไม่ยอมสละพระมหโสดแม้จะทรงสละพระชนม์ของพระองค์ก็ตาม(5/63/303-568/280)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่

1.6.1) เนื้อหาที่เต่าแม่เป็นสัตว์ที่ตัวเล็กรูปร่างประหลาดแต่ได้ใช้สติปัญญาความรู้ความสามารถของตนแก้ไขสถานการณ์เพื่อเอาชีวิตรอดเมื่อถูกจับ ไปในนาคพิภพ โดยลวงว่าเป็นทูตมาทำสนธิไมตรี ครั้นขึ้นมาจากนาคพิภพแล้วก็ใช้อุบายลวงพวกนาคมาพบแล้วหนีไปได้โดยปลอดภัย (6/64/1-122/16) 1.6.2) เนื้อหาที่พระกฐินัตถเป็น ผู้มีความรู้ความสามารถเมื่อปัญหาเกิดขึ้นในหมู่ทวยเทพก็สามารถแก้ปัญหาที่ใครๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ (6/64/1-122/35) 1.6.3) เนื้อหาที่พระกฐินัตถครั้งถูกพรหมณ์อาลัมพายนจับตัวไปแม่มีพิษและฤทธิ์ที่จะทำร้ายพรหมณ์อาลัมพายนได้แต่ก็ไม่ทำร้ายเพราะเกรงว่าศีลของตนจะขาด มีความอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ต่างๆ ทั้งที่ชอบใจและไม่ชอบใจ พรหมณ์อาลัมพายนต้องการจะให้ประชาชนชาวพระนครได้เห็นอานุภาพของนาคอย่างใด พระกฐินัตถก็แสดงอย่างนั้นทุกประการ (6/64/1-122/73) 1.6.4) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชเป็นผู้มีสติปัญญาสามารถที่จะตามหาพระกฐินัตถที่ถูกจับตัวไปและช่วยเหลือพระกฐินัตถกลับมาได้อย่างปลอดภัย โดยแบ่งงานให้แก่น้องทั้งสองของตนให้แยกย้ายกันไปหาในที่ต่างๆ ส่วนตนเองและนางอัจฉิมุขีผู้น้องสาวได้สืบหาเริ่มตั้งแต่สถานที่พระกฐินัตถใช้เป็นที่บำเพ็ญอุโบสถศีล (6/64/1-122/83)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พระจันทกุมารนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถซื้อสัตย์ยุติธรรมได้ดำรงตำแหน่งในพระมหาอุปราช ครั้นมีคนผู้พ่ายแพ้คดี โกงมาขอความช่วยเหลือก็ได้ทำการตัดสินคดีอย่างยุติธรรม ทำให้ประชาชนทั้งหลายต่างแซ่ซ้องสาธุการ ซึ่งตรงกันข้ามกับกัณหาพรหมณ์ที่มีแต่ความรู้ความสามารถแต่ขาดซื้อสัตย์ยุติธรรม (7/64/123-204/5) 1.7.2) เนื้อหาที่มหาชนได้รู้มโนปราหมณ์กัณหาพรหมณ์ผู้มีปัญญาทรมานใจบาปหยาบช้า ถอดถอนตำแหน่งพระราชของพระเจ้าเอกราชแล้วให้อยู่ในวรรณะคนจัณฑาลเพราะเป็นผู้ที่เขลาเบาปัญญาทั้งยังไม่มีคุณธรรมมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน แล้วได้อภิเษกพระจันทกุมารผู้มีความรู้ความสามารถซื้อสัตย์ยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งพระราชแทน(7/64/123-204/62)

1.8) เนื้อหาของมหานทรกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา

ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่สุนามมัตถ์ครั้งได้ฟังคำกราบทูลของอลาตมัตถ์ก็กราบทูลต่อพระเจ้าอังคตราชว่า พระเจ้าอังคตราชนั้นสามารถจะชนะศัตรูทั้งหลายได้หมดแล้ว ไม่มีใครที่ยังไม่ยอมสวามิภักดิ์ เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพระเจ้าอังคตราชและเหล่าข้าราชการในการบริหารกิจการงานของประเทศ (8/64/205-295/8) 1.8.2) เนื้อหาที่คุณาชีวิตผู้ไม่มีความรู้ความสามารถครั้งถูกพระเจ้าอังคตราชตรัสถามคำถามที่พระพุทธรเจ้าพระปัจเจกพุทธเจ้าพระอรหันตสาวกหรือพระโพธิสัตว์เท่านั้นจึงจะสามารถตอบให้กระจ่างได้ ก็ทูลตอบตามความคิดเห็นของตนเองซึ่งไม่ตรงกับความเป็นจริง ก่อให้เกิดผลเสียตามมา (8/64/205-295/16) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางรจการาชธิดาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถได้พยายามอธิบายชี้แจงให้พระเจ้าอังคตราชละทิ้งความเห็นผิด โดยประการต่างๆ มีการยกเอาเรื่องในอดีตที่พระนางได้กระทำมาและเรื่องในอนาคตที่พระนางจะได้รับมาเป็น

อุทาหรณ์เป็นต้น แต่พระเจ้าอังคิราชนั้นขาดสติปัญญาไม่สามารถที่จะทรงทราบและเข้าใจตามที่พระนางทูลชี้แจงได้ (8/64/205-295/41) 1.8.4) เนื้อหาที่พระพรหมมหาราชครั้นได้ทราบพระประสงค์ของพระนางจุจราชธิดาจึงได้คิดว่าใครๆ อื่นเว้นจากเราไม่สามารถจะทำให้พระเจ้าอังคิราษละทิ้งมิฉาที่ภูฏีได้จึงได้ลงมาปรากฏกายให้พระเจ้าอังคิราษทอดพระเนตรเห็นและทูลชี้แจงแสดงธรรมต่างๆ มีการมีอยู่ของนรกและสวรรค์ การมีอยู่ของผลบุญและบาปเป็นต้นจนสามารถทำให้พระเจ้าอังคิราษละทิ้งมิฉาที่ภูฏีหันกลับมาครองราชย์โดยธรรมดั้งเดิม (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเป็นผู้มากด้วยความรู้ความสามารถดำรงอยู่ในตำแหน่งผู้ถวายอรรถธรรม มีถ้อยคำที่ไพเราะ เป็นมหาธรรมกถึก สั่งสอนธรรมแก่พระราชาและชาวกรุงอินทปัตต์ให้รำเรงยินดีในคุณงามความดีโดยประการต่างๆ (9/64/296-483/2) 1.9.2) เนื้อหาที่กุ่มที่ทั้ง 4 คนเห็นโทษในกามทั้งหลาย ละทิ้งเหี้ยมร้อน เข้าสู่ป่าหิมพานต์ บวชเป็นฤๅษีเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ได้บังเกิดในพรหมโลก (9/64/296-483/4) 1.9.3) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธยราชครั้นชาวพระนครทั้งหลายได้รวมตัวกันคร่ำครวญปริเวทนาการต่างๆ ที่หน้าพระราชนิเวศน์เพราะพระวิรุทธบัณฑิตถูกยักษ์จับตัวไป ก็ทรงสามารถใช้วาทศิลป์ตรัสประโลมให้ชาวพระนครทั้งหลายได้ความอุ่นใจ โดยนับเป็นต้นว่า พระวิรุทธบัณฑิตจะใช้ปัญญาเอาตัวรอดได้ ประชาชนชาวพระนครทั้งหลายครั้นทราบดังนั้นก็พากันสงบและกลับ ไปยังเรือนของตนเอง (9/64/296-483/106) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองชี้แจงแสดงสาธุธรรมให้ปุณณกษัตริย์ได้เข้าใจและกลับตัวกลับใจไม่ปรารถนาจะนำพระวิรุทธบัณฑิตไปให้แก่ท้าววรุณนาคราช (9/64/296-483/115) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุณณกษัตริย์รับพระบัญชาจากท้าววรุณนาคราชแล้วก็ได้ดำเนินการต่างๆ จนสามารถได้ตัวของพระวิรุทธบัณฑิตมาถวายแก่ท้าววรุณนาคราชเป็นผลสำเร็จ (9/64/296-483/120) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองทูลชี้แจงแสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราชินีทั้งสองจนเป็นที่เลื่อมใสและตรัสสรรเสริญโดยประการต่างๆ แล้วตรัสสั่งให้ปุณณกษัตริย์ไปส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยปลอดภัย (9/64/296-483/132)

1.10.) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ผู้สติเทพกษัตริย์ได้รับพรจากท้าวสักกเทวราชให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถต่างๆ มีการให้ประสูติและอบรมเลี้ยงดูพระโอรสที่ดี การรักษาพระวรกายให้ทรงดูเยาว์กว่าวัย เป็นต้น (10/64/484-814/14) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดรกุมารครั้นประสูติออกจากพระครรภ์ก็ทรงสามารถที่จะสื่อสารถึงความประสงค์ของพระองค์ในการประสูติมาได้ โดยเหยียดพระหัตถ์ดัดรับพระมารดาว่าจักบริจาคนาน (10/64/484-814/14) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยได้ทรงประทานนางนม 64 นาง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเลี้ยงทารกให้เจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์แข็งแรงแก่พระเวสสันดรกุมาร (10/64/484-814/32) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรกุมารแม้จะยังทรงพระเยาว์แต่ก็ทรงมีสติปัญญาความสามารถความคิดอ่านที่สร้างสรรค์น่ายกย่องสรรเสริญในการที่จะบริจาคลังของ ร่างกายไปจนถึงชีวิตเป็นทาน และสำเร็จการศึกษาในศิลปทั้งปวงภายในพระชนมายุเพียง 16 ปีเท่านั้น (10/64/484-814/40) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีความสามารถบริหารบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นพระยาเจตราชทั้งหลายจึงมีความประสงค์จะให้ทรงครองราชย์ที่มณฑลนคร แต่พระองค์ทรงปฏิเสธเพราะเกรงจะมีความขัดแย้งเกิดสงครามระหว่างสองเมืองและจะเป็นการไม่เคารพต่อคำตัดสินของพระ

บิดา (10/64/484-814/94) 1.10.6) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรเป็นผู้มีความสามารถชำนาญในศิลปสถาปัตยกรรมต่างๆ ครั้นท้าวสักกเทวราชตรัสสั่งให้ไปดำเนินการก่อสร้างสิ่งต่างๆ มีศาลาที่พักเป็นต้นก็ได้กระทำไปแล้วเสร็จด้วยดี (10/64/484-814/100) 1.10.7) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกมิจิตใจที่มีมากในกามคุณ ผู้ชราภาพ กำลังกายและสติปัญญาอ่อนแอ ไม่กำหนดทิศทางที่จะเดินไปยังเขาวงกตให้ดีครั้นเดินทางไปที่ทำให้หลงทางไปในป่าใหญ่ ถูกฝูงสุนัขไล่กัดจึงหนีขึ้นบนต้นไม้ร้องไห้ร้องเรียกหาคนช่วยเหลือ ต่างจากพระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งเสียสละ มีกำลังยังหนุ่ม สติปัญญาเฉียบแหลม สามารถกำหนดทิศทางที่จะไปเขาวงกตได้เป็นอย่างดี (10/64/484-814/114) 1.10.8) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกมิจิตใจที่มีความสามารถในด้านวาทศิลป์ได้พุดมูสาให้พรานเจตบุตรและพระอุจจุตฤายีเชื้อคำของตนแล้วให้เสปียงทางและบอกทางไปยังเขาวงกตแก่ตน ครั้นพบเข้ากับพระเวสสันดรแล้วก็ใช้วาทศิลป์กราบทูลขอพระราชดีและพระกัณหาชินากับพระเวสสันดร พระเวสสันดรทรงมีความต้องการจะบริจาคทานอยู่แล้วจึงได้พระราชทานพระ โอรสและพระธิดาแก่พราหมณ์ชุกมิจิตใจ (10/64/484-814/140) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกมิจิตใจได้ทำการเบียดเบียนพระชาติและพระกัณหาชินาจึงเกิดความปริวิตกว่าจะฆ่าพราหมณ์แล้วนำพระ โอรสและพระธิดากลับคืนมา แต่ก็ทรงหวนระลึกพิจารณาด้วยสติปัญญาว่าการบริจาคทานแล้วเดือนร้อนในภายหลังไม่ใช่สิ่งที่สัตบุรุษจะกระทำ อีกทั้งมีทำเนียบปฏิบัติอยู่ว่า หากผู้ใดปรารถนาพระ โภชิตอันก็จะต้องสละสิ่งที่ทำให้ยึดติดอยู่กล่าวคือ สมบัติ บุตร ภรรยา ร่างกาย หรือแม้กระทั่งชีวิตก่อนที่ทำได้ยากยิ่งนี้จึงจะได้มา อันเป็นบุคลาธิษฐานธรรมแสดงให้ทราบว่าจะมีคนเรายังติดข้องยินดีพอใจอยู่กับเรื่องทางโลกก็จะไม่อาจข้ามพ้นโลกไปได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เองที่เป็นขางเหนียวที่คอยยึดสัตว์ทั้งหลายไว้ให้เวียนตายเวียนเกิดอยู่ร่ำไป ดังนั้นผู้ที่ข้ามการเวียนตายเวียนเกิดไปได้จำต้องไม่ติดข้องในสิ่งเหล่านี้ เมื่อพิจารณาดังนี้จึงทรงสามารถอดทนข้ามอารมณ์ร้ายให้สงบลงได้ (10/64/484-814/147) 1.10.10) เนื้อหาที่พระนางมัทรีภายหลังแต่ทรงสุบินเห็นนางบอกเหตุในการพลัดพรากจากพระ โอรสและพระธิดาก็มีขวัญกำลังพระหฤทัยที่ไม่ปกติครั้งออกไปแสวงหาผลในป่าก็เกิดเหตุการณ์เป็นนางบอกเหตุต่างๆ พระหฤทัยก็หวั่นหวาดต่อพระ โอรสและพระธิดาจึงตัดสินใจตัดสินใจกลับอาศรมบทแต่ยังวันแต่ถูกพวกสัตว์ร้ายนอนกั้นขวางทางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีภาวะทางอารมณ์จิตใจที่ไม่ปกติด้วยมีปัญหาวางประการเกิดขึ้นย่อมจะบั่นทอนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพลดลงได้ (10/64/484-814/152) 1.10.11) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพทั้งหลายมีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นต่างพากันสรรเสริญพระเวสสันดรที่สามารถทำสิ่งที่บุคคลอื่นทำไม่ได้ยากหรือทำไม่ได้เลย เป็นต้นว่า การบริจาคทรัพย์สมบัติที่หวนแหวน การบริจาคบุตรและภรรยา หรือแม้แต่การที่ทรงดำรงจะบริจาคอวัยวะมีหัวใจเป็นต้น รวมถึงการบริจาคชีวิต (10/64/484-814/166) 1.10.12) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีความสามารถบริหารบ้านเมืองให้เจริญแต่ถูกชาวกรุงสีพันนั้นขับไล่ ครั้นพระองค์จากกรุงสีพันมาแล้วปรากฏบ้านเมืองก็ไม่เจริญดังเดิม จึงทำให้ชาวกรุงสีพันทั้งหลายกลับได้คิดและเข้าใจจึงพากันมาอัญเชิญพระเวสสันดรกลับไปครองราชย์ดังเดิม (10/64/484-814/192)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความสามารถ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงคุณสมบัติที่จะทำได้ ความรู้ หรือความชำนาญในการใช้ความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งร่างกายและจิตใจที่จะทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จ อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลได้เรียนรู้ ได้รับประสบการณ์ หรือการอบรมพัฒนาตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2)

(1/63/1-74/20) เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/37) สมด้วยความหมายของความสามารถตามที่คณะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮอร์นบาย (Hornby) ที่ได้ให้ความหมายของความสามารถ“ability” ไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่มีอยู่หรืออำนาจในการใช้ความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งร่างกายและจิตใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง¹⁷³⁶

ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการใหญ่ๆ กล่าวคือ ความสามารถทางสติปัญญา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/200) และ ความสามารถทางกายภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/45) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประยงค์ มีใจชื้อ ที่ได้จำแนกความสามารถ (Ability) ออกเป็น 2 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญาและความสามารถทางกายภาพ ดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ยังประกอบด้วยความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ ความสามารถทางการคิด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/40) ความสามารถทางการเข้ากับคน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.8) (10/64/484-814/140) และ ความสามารถด้านงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.12) (10/64/484-814/192) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ธงชัย สันติวงศ์ ที่ได้กล่าวถึงความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถทางการคิด 2) ความสามารถทางการเข้ากับคน 3) ความสามารถด้านงาน ดังกล่าวแล้ว ซึ่งคล้ายกับทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่ได้เสนอไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ทักษะด้านความคิด ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยปัจจัยของความสามารถในการทำงานไว้หลายประการ กล่าวคือ ปัจจัยด้านคน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.7) (10/64/484-814/114) ปัจจัยด้านงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/32) และปัจจัยภายนอกงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.5) (10/64/484-814/94) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อิลมารินเนน, ทูโอมิ และไซค์ซาโม (Ilmarinen, Tuomi, and Seitsamo) ที่ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างและองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยภายนอกงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงกันและกัน

มีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/38) เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/24) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ธอร์นไดค์และฮาเก้น (Thorndike and Hagen) ที่ได้จำแนกการวัดความสามารถได้ 2 ประเภทได้แก่ 1) การวัดความถนัด ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลสามารถเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองที่จะทำอะไรได้บ้าง และ 2) การวัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลนั้นได้เรียนรู้การกระทำอะไรมาบ้างและสามารถกระทำได้เป็นปกติวิสัยในชีวิตมากน้อยแค่ไหน โดยการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับคำ 3 คำ คือ การประเมินผล การวัด และการทดสอบ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถ และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความสามารถ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์แม้จะมีการนำเอาความรู้ความสามารถไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น แต่โดยมากนั้นจะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น พระเวสสันดรทรงมีความรู้ความสามารถต่างๆ

¹⁷³⁶ A. S. Hornby, *Oxford Advanced Learner's dictionary of current English*, 3rd ed.

เรียนจบศิลปศาสตร์ทั้งปวง มีโลกทรัพย์สมบัติต่างๆไม่ว่าจะเป็นทรัพย์ที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต แต่พระองค์มิได้ใช้สิ่งเหล่านั้นเพื่อพระองค์เองเป็นหลัก ทรงมีอหิชาศรัยฝึกฝนแต่ช่วยเหลือผู้อื่นบริจาคแก่ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นทรัพย์ร่างกาย หรือแม้กระทั่งชีวิต แม้ถูกเนรเทศไปยังป่าเขาวงกตก็ทรงไม่ทิ้งการบริจาคช่วยเหลือผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/40) นอกจากนี้ยังมีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการนำความรู้ความสามารถไปใช้อย่างมีศีลธรรม ดังคำบาลีว่า “วิชชาจรณสัมปันโน” ซึ่งหมายถึง พร้อมทั้งความรู้ความสามารถและความประพฤติปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องไปพร้อมกันจึงจะสามารถให้ปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร สังคม หรือประเทศชาติอยู่รอดปลอดภัยได้ ยกตัวอย่างเช่น พระภริยัตถ์แม้จะมีความรู้ความสามารถ มีอิทธิฤทธิ์พิชัยภัยจาก็ไม่ยอมทำร้ายพราหมณ์กัณหาทที่เบียดเบียนตนเอง เพราะเกรงว่าศีลจะขาด ซึ่งการใช้ความรู้ความสามารถที่ปราศจากศีลธรรมนั้นมิใช่วิสัยของสัตบุรุษ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.3) (6/64/1-122/73) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความสามารถซึ่งกล่าวไว้ในตอนต้นนั้นจะมุ่งไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้กับหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งก็ไม่พ้นจากการกล่าวถึงผลกำไรหรือการขาดทุน อันเป็นเรื่องของประโยชน์ส่วนตัว และสิ่งที่จำต้องกล่าวอีกประการหนึ่งคือ การนำเอาความรู้ความสามารถไปใช้โดยปราศจากศีลธรรมขาดความรับผิดชอบ จนส่งผลกระทบต่อคนที่อยู่ในชุมชน สังคม ประเทศชาติ รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กล่าวขานกันอยู่ในปัจจุบัน

3.2.4 ค่านิยมและ เจตคติ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติ

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่

1.1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงเป็นผู้มีสติลาจารวัตรที่ดี ทรงพระพฤติปฏิบัติพระองค์ในทำนองคลองธรรม ครั้นได้สดับพระดำรัสสั่งจากพระเจ้ากาสิกราชให้ทำการปรารณาพระโอรสแล้วก็ทรงสมათานอุโบสถศีล อาวัชนาการถึงศีลของพระองค์ และทรงรักษาไว้ไม่ให้ขาดหรือด่างพร้อย ด้วยความที่พระองค์ทรงมีค่านิยมและเจตคติเกี่ยวกับศีลธรรมจริยธรรมที่ดี จึงทรงเชื่อว่า หากทรงรักษาศีลโดยบริสุทธิ์แล้วจะส่งผลให้ได้พระโอรสตามพระประสงค์ (1/63/1-74/10) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชได้ไปอัญเชิญพระโพธิสัตว์ให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี พระโพธิสัตว์ครั้นพิจารณาแล้วก็รับคำตรัสเชิญของท้าวสักกะเทวราช เพราะความเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่น รวมถึงการสร้างสมอบรมบารมีทำความดีต่างๆ เพื่อให้บรรลุพระโพธิญาณอันเป็นอุดมการณ์ของตน (1/63/1-74/13) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเตมิยกุมารทรงมีเจตคติในด้านลบต่อการครองราชย์เพราะได้รับรู้และเรียนรู้ว่าต้องมีหน้าที่ตัดสินคดีความและลงโทษผู้กระทำความผิดอันเป็นอกุศลกรรมจึงไม่ทรงปรารณาที่จะเป็นพระราชสืบทอดจากพระบิดา (1/63/1-74/25) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชทรงมีเจตคติในทางบวกกับพระเตมิยกุมารเพราะได้ทรงสดับคำทำนายจากพวกพราหมณ์ว่า พระกุมารทรงยังด้วยบุญญาธิการสามารถจะสืบราชสมบัติต่อไปได้เมื่อครั้งที่พระเตมิยมาประสูติ แต่ต่อมากลับทรงได้สดับคำเท็จจากพวกพราหมณ์ว่าพระเตมิยมาเป็นกาลกรณิจะก่อให้เกิดอันตรายต่างๆ ก็ทรงเกิดความกลัวมีเจตคติในทางลบต่อพระเตมิยกุมารจึงได้ตรัสสั่งให้นำไปประหารที่ป่าช้าฝัดิบ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของค่านิยมเกี่ยวกับความเชื่อในเรื่องการทำนายทายทักของโหราจารย์ (1/63/1-74/46) 1.1.5) เนื้อหาที่นายสุนันทสารถิมิเจตคติต่อพระเตมิยกุมารในด้านลบว่าเป็นคนกาลกรณิเป็นต้นครั้นได้รับฟังความจริงจากพระเตมิยกุมารแล้วก็ปรับเปลี่ยนเจตคติของตนเป็นด้านบวกแล้วทูลอัญเชิญให้เสด็จกลับไปครองราชย์สืบต่อจากพระบิดา

(1/63/1-74/46) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้สดับคำกราบทูลจากนายสุนันทสารดีแล้วก็ทรงทราบตามความเป็นจริง เกิดมีเจตคติที่ดีต่อพระเทมียกุมารดั้งเดิม จึงได้ตรัสสั่งให้เสนาอมาตย์ทั้งหลายเตรียมขบวนเพื่อไปรับเสด็จพระเทมียกุมารเข้ามายังพระราชวัง (1/63/1-74/66) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชตรัสเชิญให้พระเทมียกุมารได้เสด็จกลับพระราชนิเวศน์เพื่อดำรงตำแหน่งพระราชสาส์นราชสมบัติต่อไป แต่พระเทมียกุมารทรงมีค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการออกบวชเพราะเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่ไม่เกี่ยวข้องกับอกุศลกรรมที่น่าตกใจไปเกิดในอบายจึงทรงปฏิเสธ และได้แสดงธรรมโดยประการต่างๆ แก่พระเจ้ากาสิกราชพร้อมข้าราชการบริพารทั้งหลาย จนเหล่านั้นครั้นฟังแล้วก็มิจคิดเสื่อมใสเกิดค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการบวชได้พากันทิ้งบ้านเรือนพากันบวชตามพระเทมียกุมาร แม้พระราชสาส์นต่างประเทศและบริวารเมื่อทรงทราบข่าวว่าพระเจ้ากาสิกราชเสด็จออกผนวชหวังจะมายึดเอาราชสมบัติแต่ครั้นได้สดับรับฟังธรรมจากพระเทมียราชฤทธิก็มิจคิดเสื่อมใสเกิดค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการบวชได้พากันออกบวชตามจนสิ้น (1/63/1-74/94)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอิริฎฐชนกครั้งถูกอมาตย์ผู้เป็นปฏิปักษ์กับพระ โปลชนกมาเท็งทูลว่าพระ โปลชนกคิดจะปลงพระชนม์พระองค์อยู่บ่อยๆ ก็ทรงมีเจตคติในด้านลบต่อพระ โปลชนกผู้เป็นพระอนุชาจึงได้ตรัสสั่งให้ทำการจองจำไว้ในเรือนจำหลวง ฝ่ายพระ โปลชนกนั้นทรงเป็นผู้บริสุทธิ์ครั้งถูกลงอาญาโดยที่ไร้ความผิดก็เปลี่ยนเจตคติที่ดีที่มีต่อพระเชษฐาไปเป็นด้านลบแล้วทำการหลบหนีไปยังประเทศชายแดนทรงรวบรวมไพร่พลได้มากแล้วก็ยกกองทัพมาชิงเอาราชสมบัติจากพระเชษฐา (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่อุทิจจพราหมณ์มหาศาลนั้นได้ตั้งพระเทวีผู้เป็นพระมารดาของพระมหาชนกไว้ในตำแหน่งน้องสาว เพื่อทำให้บรรดาลูกศิษย์ทั้งหลายได้มีเจตคติที่ดีต่อพระนางและพระมหาชนกอีกทั้งเป็นการสะดวกต่อการอยู่ร่วมกันแบบเครือญาติ เพราะผู้คนในเมืองให้ความสำคัญกับค่านิยมด้านความเป็นพี่น้องเครือญาติเป็นครอบครัวใหญ่ (2/63/75-154/18) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกกุมารครั้งทรงได้สดับความจริงจากพระมารดาแล้วก็ทรงปรับเปลี่ยนเจตคติในการดำเนินชีวิตโดยการขยันหมั่นศึกษาวิชาความรู้จนจบไตรเพทและศิลปศาสตร์ทั้งปวงภายในพระชนมายุ 16 ปี ทรงมีค่านิยมทั้งด้านจุดหมายและแนวทางปฏิบัติที่จะทรงชิงเอาราชสมบัติอันเป็นของพระบิดาคืนจากพระเจ้าโปลชนก (2/63/75-154/18) 1.2.4) เนื้อหาที่มหาชนกทั้งหลายครั้งเรือใกล้จะอัปปางลงกลางมหาสมุทรต่างก็พากันคร่ำครวญและอ่อนวอนเพื่อขอให้ผู้อื่นหรือเทพเจ้าที่ตนเคารพนับถือมาช่วยเหลือ ส่วนพระมหาชนกนั้นทรงกระทำการพึ่งพาตัวเองโดยเตรียมการต่างๆ เพื่อจะว่ายน้ำข้ามมหาสมุทร มีการทาน้ำมันที่พระวรกายเป็นต้น จนสามารถพ้นจากอันตรายถึงที่อันปลอดภัยได้ ซึ่งแสดงถึงค่านิยมและเจตคติในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันของมหาชนกกับพระมหาชนก (2/63/75-154/25) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงเป็นผู้ค่านิยมและเจตคติที่ดีในด้านต่างๆ เช่น ด้านสังคม ศิลธรรม ศาสนา เป็นต้น โดยทรงตั้งโรงงานทั้ง 6 แห่งทำการบริจาคทาน ครองราชย์โดยทศพิธราชธรรม บำรุงพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลาย (2/63/75-154/50) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งได้ทรงทราบความจริงเกี่ยวกับต้นมะม่วงแล้วก็ ทรงพิจารณาเห็นและเรียนรู้ว่าการเสด็จออกผนวชเช่นเดียวกับพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลายนั้นเป็นสิ่งที่ประเสริฐ จึงทรงเกิดค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการออกผนวชได้ทรงมอบอำนาจการบริหารกิจการบ้านเมืองแก่อมาตย์ผู้ใหญ่ทั้งหลายแล้วก็ทรงบำเพ็ญสมณธรรมอยู่บนปราสาทครั้งต่อมาที่ทรงปลงพระเกศาและพระมัสสุชยฐานเพศเป็นบรรพชิตแล้วก็เสด็จหลีกออกนอกพระราชนิเวศน์เพื่อไปบำเพ็ญเพียรในป่า (2/63/75-154/60) 1.2.7) เนื้อหาที่พระนางสิวลีผู้ไม่ปรารถนาให้พระมหาชนกออกผนวชครั้งถูกพระมหาชนก

ศรัทธาขี้นแข็งบ่ยครั้งถึงความตั้งพระหฤทัยอย่างแน่วแนในการผนวชของพระองค์และอนิสงส์ของการออกผนวช ก็ทรงได้รับรู้และเรียนรู้ถึงสิ่งที่พระมหากษัตริย์ศบอ ทรงแกมีค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการบวชปรับเปลี่ยนค่านิยมและเจตคติจากความพึงเพื่อทางด้านวัตถุมาอยู่แบบพอเพียงแก่ความจำเป็น แล้วตัดสินพระหฤทัยเสด็จออกผนวชประทับอยู่ ณ อุทยานอัมวันบำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นสวรรคตแล้วก็เสด็จไปบังเกิดในพรหมโลกเช่นเดียวกับพระมหากษัตริย์ (2/63/75-154/102)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทุกลกุมารและปาริกกุมาริจูติมาจากพรหมโลก จึงไม่ปรารถนาจะใช้ชีวิตครองเรือนและประกอบอาชีพเป็นนายพรานที่ขวนขวายสัตว์ตัดชีวิตซึ่งเป็นอกุศลกรรม มีค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการออกบวช ประพฤติพรหมจรรย์ ครั้นมารดาบิดาทั้งหลายอนุญาตแล้วจึงได้พากันออกบวชอาศัยอยู่ในป่า (3/63/155-213/2) 1.3.2) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามถูกคาบสและคาบสินีผู้เปี่ยมด้วยเมตตาอบรมสั่งสอนมาจึงเป็นคนดีมีค่านิยมที่ดีในด้านศีลธรรมจริยธรรม ดำเนินชีวิตในทำนองคลองธรรม มีเจตคติเชิงบวกต่อการดำเนินชีวิต พิจารณาได้จากคราวที่บิดามารดาถูกงูทำร้ายก็ได้แสดงอาการโทมัสเสียใจเพราะท่านทั้งสองเสียดวงตาไป แล้วจึงแสดงอาการหัวเราะด้วยคิดว่าเป็นโอกาสที่จะก็ได้บำรุงเลี้ยงท่านทั้งสองให้ได้รับความสุขทดแทนพระคุณ (3/63/155-213/2) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงมีค่านิยมและเจตคติในด้านวัตถุนิยม ยึดถือตนเป็นใหญ่ ไร้เมตตาธรรม มีเจตคติต่อผู้อื่นในด้านลบ มอบอำนาจการบริหารราชการแก่พระมารดาแล้วออกเที่ยวล่าสัตว์ต่างๆ ด้วยความเข้าพระหฤทัยคิดว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถและเป็นการพักผ่อน อันเป็นค่านิยมด้านสุนทรียภาพที่ไม่พึงประสงค์ ครั้นทรงมาพบกับพระสุวรรณสามก็ทรงวางแผนยิงพระสุวรรณสามให้ถึงแก่วิสัญญาภาพ (3/63/155-213/35) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นยังพระสุวรรณสามให้ได้รับบาดเจ็บสาหัสก็ทรงเสด็จเข้าไปหาพระสุวรรณสามผู้ร้องเรียกหาผู้ยั้งตนเองด้วยวาจาอันสุภาพ เมื่อทรงได้สนทนากับพระสุวรรณสามก็ทรงรู้ว่าได้กระทำ ความผิดอย่างใหญ่หลวงที่ได้ทำร้ายผู้ที่กำลังเลี้ยงดูบิดามารดาผู้ตาบอดทั้งสองข้าง จากก่อนที่เคยทรงเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติต่อตนเองว่าเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ยังหนุ่ม ไม่เจ็บไม่ตาย ก็เปลี่ยนค่านิยมและเจตคติดังกล่าวได้ด้วย ทอดพระเนตรเห็นพระสุวรรณสามแม้ยังหนุ่มก็ถูกพระองค์ยิงและจะตายในเวลาอันไม่ช้านี้ จึงทรงเกิดความทุกข์ โทมัสนสคร่ำครวญบริเวณการเป็นอันมาก (3/63/155-213/54) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นทรงได้ สดับรับฟังธรรมจากพระสุวรรณสามผู้หายเป็นปกติดีแล้วก็ศรัทธาขอมาโทษต่อพระสุวรรณสาม เสด็จกลับยังกรุง พาราณสีดำรงอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสามเป็นพระราชที่ดีมีค่านิยมในด้านศีลธรรมจริยธรรม ดำเนินชีวิต ในทำนองคลองธรรมเป็นธรรมิกราช มีเจตคติต่อผู้อื่นในด้านบวก ทรงดูแลพระมารดาและเหล่าข้าราชการบริพาร ตลอดทั้งประชาชนชาวพระนครตามสมควรแก่ฐานะ ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็เสด็จสู่สวรรค์ (3/63/155-213/86)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวราชทรงใช้ชีวิตสุขสำราญเล่นอย่างราชกุมารอยู่ถึง 84,000 ปี และครองราชย์ ประกอบการบริหารราชการอยู่ถึง 84,000 ปี ครั้นครองราชย์ได้ 84,000 ปีแล้วก็ทรงรับทราบถึงความชราภาพของพระองค์ได้พิจารณาเห็นว่า ความตายใกล้เข้ามาทุกขณะ บัดนี้สมควรจะออกผนวช จึงทรงสละราชสมบัติแก่ พระโอรสแล้วทรงผนวชเป็นฤาษีบำเพ็ญสมณธรรมในพระราชอุทยานอัมวันจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นเหตุให้พระราชองค์ต่อมาๆ ปฏิบัติเป็นทำเนียมปฏิบัติสืบมา แสดงถึงค่านิยมและเจตคติที่ดีในการดำเนินพระชนม์ของพระองค์ในด้านต่างๆ เช่น วัตถุ

สุนทรียภาพ สังคม ศิลธรรมจริยธรรม และศาสนาเป็นต้น (4/63/213-302/6) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติที่ดีในการดำเนินชีวิตตามทำนองคลองธรรม ทรงยินดีในการให้ทาน รักษาศีลและอุโบสถกรรม ชักชวนชี้แนะให้มหาชนทำแต่คุณงามความดี คุณงามความดีให้แล้วก่อนนิรภัย ก่อให้เกิดเป็นค่านิยมที่ดีของกลุ่มชนหรือสังคม มหาชนชาวพระนครต่างมีค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อการทำบุญมีทานเป็นต้นครั้งเสียชีวิตไปแล้วก็พากันไปบังเกิดในเทวโลกเป็นจำนวนเกินที่จะนับได้ (4/63/213-302/15) 1.4.3) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพที่เกิดในเทวโลกต่างมีเจตคติที่ดีต่อพระเจ้าเนมิราชต่างพากันพรรณนาสรรเสริญพระคุณของพระองค์โดยประการต่างๆ (4/63/213-302/18) 1.4.4) เนื้อหาที่ปุโรหิตของท้าวสักกเทวราชในอดีตเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติที่ดีในการดำเนินชีวิตในทำนองคลองธรรม ยินดีในการให้ทานบำรุงสมณพราหมณ์ ครั้นได้ฟังคุณสมบัติของเหล่าพระดาบสที่อยู่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาจากพระดาบสที่ตนอุปัชฌ์ก็เกิดความเลื่อมใสจึงเปลี่ยนค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับวัตถุนิยมมาเป็นบำเพ็ญเพียรทางจิต มีเจตคติที่ดีต่อการบรรพชาจึงลาออกจากตำแหน่งปุโรหิตออกบวชในสำนักของเหล่าพระดาบสเหล่านั้น บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติได้(4/63/213-302/26)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้มีจิตใจตระหนี่ ไม่ปรารถนาให้ผู้อื่นดีกว่าตนเอง ครั้นทราบว่าพระเจ้าวิเทหราชจะโปรดให้พระมโหสถเข้ามารับราชการก็ทำการคัดค้าน โดยประการต่างๆ มีเจตคติไม่ดีต่อนพระมโหสถ ด้วยเกรงว่าจะมาแย่งอำนาจความคิดความชอบ ไปจากพวกตน ครั้นพระเจ้าวิเทหราชรับตัวมาแล้วก็ได้ดำเนินการการใส่ร้ายป้ายสีต่างๆ (5/63/303-568/21) 1.5.2) เนื้อหาที่ปิงคุตรมาณพผู้เป็นศิษย์คนโตนั้นไม่มีจิตปฏิบัติพหุวิชาของอาจารย์ ซึ่งอาจเกิดจากการที่ปิงคุตรมาณพอยู่ในสำนักเป็นเวลานาน รับทราบถึงพฤติกรรมลักษณะนิสัยของวิชาของอาจารย์ที่ไม่เป็นที่พอใจตนหรือได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีเกี่ยวกับวิชาของอาจารย์นั้นจึงมีเจตคติในด้านลบต่อนาง แม้ไม่มีความปรารถนาจะได้นางมาเป็นภรรยาแต่ไม่อาจจะขัดคำอาจารย์จึงรับนางไว้ ครั้นออกจากสำนักมาแล้วเมื่อได้โอกาสจึงทิ้งนางแล้วหนีไป (5/63/303-568/64) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ปลอมตัวเข้าไปอยู่ในเรือนของนางอมราเทวีเพื่อพิจารณาถึงค่านิยมในการดำเนินชีวิตของนาง และเจตคติที่มีต่อตนเอง รวมถึงคุณสมบัติต่างๆ จนเป็นที่พอใจแล้วก็รับนางมาเป็นภรรยา (5/63/303-568/86) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นขู่ขูความเท็จว่าพระมโหสถขโมยราชภรณ์ไปไว้ในเรือนของตนเพื่อหวังจะเป็นพระราชเสวยเอง ก็กริ้วมีเจตคติต่อพระมโหสถในด้านลบจึงตรัสสั่งให้ทำการจับกุมพระมโหสถมาลงทัณฑ์ ครั้นพระมโหสถได้โอกาสทูลอธิบายความตามความเป็นจริงก็ทรงกลับมีเจตคติที่ดีต่อพระมโหสถดังเดิม (5/63/303-568/95) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นที่อิจฉริยยาในพระมโหสถขู่ขูความเท็จว่าพระมโหสถคิดก่อการกบฏชิงเอาพระราชสมบัติ ก็ทรงกลัวและตกพระหฤทัยมีเจตคติต่อพระมโหสถในด้านลบแล้วตรัสสั่งให้ทำการฆ่าพระมโหสถในทันทีอย่าให้ทันรู้ตัว พร้อมกับทรงมอบพระแสงขรรค์ให้แก่เสนกบัณฑิตไปดำเนินการ ครั้นพระมโหสถทูลอธิบายความโดยอุบายก็ทรงกลับมีเจตคติที่ดีดังเดิม (5/63/303-568/120) 1.5.6) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นครั้งได้รับเมตตาธรรมจากพระมโหสถไม่ถือโทษโกรธเอาความต่างๆ ที่ได้กระทำแก่ตน จึงกลับได้ความรักความเลื่อมใสมีเจตคติที่ดีต่อพระมโหสถ เป็นผู้หมดพศเช่นกับงูพิษที่ถูกถอนเขี้ยวแล้ว (5/63/303-568/128) 1.5.7) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วผู้เป็นปุโรหิตของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติในด้านวัตถุนิยม ยึดถือตนเป็นใหญ่ ปรารถนาลาภยศและชื่อเสียงได้เสนอแผนยึดครองชมพูทวีปทั้งสิ้นให้แก่พระเจ้าจุลนี

พรหมทัต พระเจ้าจตุรพรหมทัตก็ทรงมีค่านิยมและเจตคติในการทำงานเดียวกันจึงทรงอนุมัตินำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ (5/63/303-568/138) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นพระเจ้าจตุรพรหมทัตยกกองทัพมาล้อมเมืองเป็นอันมากก็ไม่ครั้นคร้ามเกรงกลัวแต่อย่างใด ได้ทำการปลอบประโลมพระเจ้าวิเทหราชและเหล่าข้าราชการบริพาร พร้อมทั้งชาวกรุงมิลิลาให้คลายจากความกลัวต่อมรณภัยมิขวัญกำลังใจในการป้องกันประเทศ และสร้างค่านิยมในด้านสังคมเกี่ยวกับความสามัคคีรับผิดชอบในหน้าที่ของตน รวมทั้งทำให้ชนทั้งหลายมีเจตคติที่ดีต่อตนเองด้วยว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถยิ่งด้วยปัญญาสามารถเอาชนะข้าศึกได้ (5/63/303-568/154) 1.5.9) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุแก้วเป็นผู้มีค่านิยมที่ดี มีความรักชาติ เสียสละเพื่อส่วนรวม มีเจตคติที่ดีต่อประเทศชาติของตน ได้รับอาสาจากพระมโหสถเพื่อไปแฝงตัวเป็นไส้ศึกทำลายกองทัพของพระเจ้าจตุรพรหมทัตให้พ่ายแพ้ถอยทัพกลับไป (5/63/303-568/182) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรพรหมทัตใช้อุบายเพื่อลวงพระเจ้าวิเทหราชมาปลงพระชนม์โดยการให้พวกจินตควิแต่บทเพลงเพื่อพรรณนาพระรูปโฉมของพระธิดาแล้วให้นำไปขับร้องยังโรงมหรสพต่างๆ แสดงถึงค่านิยมชาวพระนครในด้านสุนทรียภาพมีบทกวีต่างๆ เป็นต้น (5/63/303-568/191) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นได้ทรงสดับบทเพลงที่พรรณนาถึงความงามของพระนางปัญจาลจันท์ ก็ทรงเกิดมโนภาพมีเจตคติที่ดีพระนาง ครั้นต่อมาได้สดับข่าวจากพราหมณ์แก้วว่าพระเจ้าจตุรพรหมทัตประสงค์จะทำสังฆไมตรีกับพระองค์ด้วยจะทรงยกพระธิดาให้ก็ทรงชื่นชมโสมนัสเป็นอันมาก (5/63/303-568/196) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นทรงทราบข่าวว่าพระองค์ถูกลวงมาปลงพระชนม์ก็ทรงกลัวต่อมรณภัยตรัสถามเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นถึงอุบายแก้ไข แต่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่ใริ่อุบายที่จะแก้ไขเพราะถูกกองทัพของพระเจ้าจตุรพรหมทัตจำนวนมากล้อมไว้อย่างแน่นอนหาทุกด้าน ทั้งหมดจึงเกิดความท้อแท้ใจหมดความหวังที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไปพากันบ่นเพื่อให้ฆ่ากันและกันให้ตายก่อนที่จะถูกพระเจ้าจตุรพรหมทัตจับไปประหาร แต่ครั้นพระมโหสถบัณฑิตได้เข้าทำการแก้ไขสถานการณ์ก็ได้ความโล่งใจมีความหวังที่จะมีชีวิตอยู่รอดปลอดภัยกลับไปยังกรุงมิลิลาโดยสวัสดิ์ แสดงถึงเจตคติในการดำเนินชีวิตหรือเผชิญปัญหาของพระเจ้าวิเทหราชและเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ (5/63/303-568/224) 1.5.13) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและเสนกบัณฑิตได้แสดงเจตคติที่ดีแต่พระมโหสถ กล่าวสรรเสริญพระมโหสถที่สามารถช่วยชีวิตตนและคนอื่นๆ ให้รอดพ้นจากมรณภัยและกลับไปยังกรุงมิลิลาโดยปลอดภัยได้ (5/63/303-568/233) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตได้ทำการจับพระมารดา พระมเหสี พระโอรสและพระธิดาของพระเจ้าจตุรพรหมทัตไว้เป็นตัวประกันและทูลอธิบายถึงข้อดีข้อเสียในการเป็นพันธมิตรกันระหว่างสองประเทศ ทำให้พระเจ้าจตุรพรหมทัตทรงเลื่อมใสในความรู้ความสามารถของพระมโหสถทรงเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อกรุงมิลิลาตกลงทำสังฆไมตรีกับกรุงมิลิลา และรับปฏิญญาจากพระมโหสถเพื่อมารับราชการด้วยภายหลังแต่พระเจ้าวิเทหราชสวรรคตแล้ว (5/63/303-568/241) 1.5.15) เนื้อหาที่พระนางนันทาเทวีทรงมีเจตคติในด้านลบต่อพระมโหสถเพราะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีกล่าวคือเป็นผู้ทำให้พระนางต้องพลัดพรากจากพระธิดาผู้เป็นที่รัก (5/63/303-568/257) 1.5.16) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ขอความช่วยเหลือจากนางเกรีปริพาชิกาเพื่อทำการทดสอบถึงเจตคติน้ำพระหทัยของพระเจ้าจตุรพรหมทัตที่มีต่อตนเองว่าเป็นอย่างไร (5/63/303-568/264) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรพรหมทัตถูกนางเกรีปริพาชิกาทูลถามปัญหาศีลเสื่อน้ำเพื่อทราบถึงเจตคติของพระองค์ที่มีต่อพระมโหสถและชนทั้งหลายมีพระมารดาเป็นต้น ก็ตรัสตอบถึงการที่จะให้ชนทั้งหลายมีพระมารดาเป็นต้นนั้นแก้ศีลเสื่อน้ำกินเป็นอาหารด้วยเหตุผลต่างๆ แต่จะไม่ยอมให้พระมโหสถเป็นอันขาดแม้จะแลกด้วยพระชนม์ของพระองค์ก็ตามที 1.5.18) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีมีค่านิยมที่ไม่ถูกต้องตาม

ท่านองคตองธรรม ขาดศีลาจารวัตร ลอบทำชู้กับพราหมณ์ฉัพภิกและวางแผนร่วมกันปลงพระชนม์พระมหาจุณิผู้เป็นพระสวามี แม้พราหมณ์ฉัพภิกก็เช่นกันครั้งปลงพระชนม์พระเจ้ามหาจุณิได้แล้วก็ต้องการจะปลงพระชนม์พระจุณิราชกุมารเป็นรายต่อไป (5/63/303-568/267) 1.5.19) เนื้อหาที่พระติชิตกุมารครั้งทรงได้สดับว่าพราหมณ์ฉัพภิกไม่ใช่พระบิดาและได้ลอบปลงพระชนม์พระบิดาของพระองค์ก็กริ้วเป็นอันมากและทรงเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อพราหมณ์ฉัพภิกเป็นด้านลบ ได้ทรงวางแผนฆ่าพราหมณ์ฉัพภิกให้ตายแล้วยึดเอาราชสมบัติคืนในเวลาต่อมา (5/63/303-568/274)

2.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตได้ประทานตำแหน่งมหาอุปราชแก่พระโอรส แต่ต่อมาพระโอรสมียศอำนาจและบริวารมากขึ้นก็ทรงเกิดความระแวงมีเจตคติในด้านลบต่อพระโอรสจึงทรงปลดออกจากตำแหน่งให้ไปผนวชอยู่ในป่าตามชอบใจแล้วกลับมารับตำแหน่งพระราชกษัตริย์หลังจากที่พระองค์สิ้นพระชนม์แล้ว พระโอรสแม้ไม่ต้องการจะเสด็จออกผนวชแต่เป็นพระราชโอรสจึงจำเป็นต้องกระทำตามครั้นภายหลังมาพบกับนาคามาวิกาก็ได้อยู่ร่วมกันแบบสามีภรรยาจนมีพระโอรสและพระธิดาด้วยกัน เพราะยังทรงมีค่านิยมในด้านการดำเนินชีวิตแบบฆราวาสและเจตคติที่ดีต่อการครองราชย์ปรารถนาจะได้ราชสมบัติอยู่นั่นเอง (6/64/1-122/3) 1.6.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงทราบว่าเต่าเข้ามาทำให้พระโอรสและพระธิดาตกพระหฤทัยกลัว ด้วยความรักในบุตรจึงกริ้วมีเจตคติในด้านลบต่อเต่าเต่าจึงได้ตรัสสั่งให้อมตย์นำไปปลงทิ้ง (6/64/1-122/12) 1.6.3) เนื้อหาที่ท้าวธรรมฐครั้งทรงได้สดับข่าวเท็จว่าพระเจ้ากรุงพาราณสีทรงประสงค์จะยกพระธิดาให้จากเต่าก็ทรงโสมนัส ตรัสสั่งให้พวกนาคามาพไปเป็นทูตเพื่อกำหนดวันอภิเษกสมรส พวกนาคามาพจึงได้เดินทางไปเฝ้าพระเจ้ากรุงพาราณสีเมื่อถูกพระเจ้ากรุงพาราณสีปฏิเสธในการรับทราบเรื่องราวดังกล่าว จึงพากันโกรธและปรารถนาจะฆ่าพระเจ้ากรุงพาราณสีแต่เกรงว่าจะเกินกำลังที่ได้รับมาจึงได้กลับไปทูลให้ท้าวธรรมฐทรงทราบพร้อมกับแสดงเจตคติในด้านลบที่มีต่อพระเจ้ากรุงพาราณสีโดยประการต่างๆ แม้ท้าวธรรมฐและบริวารอื่นๆ ครั้นได้ทราบก็มีอาการดุเดือดด้วยกัน (6/64/1-122/18) 1.6.4) เนื้อหาที่พระอุริทัตนั้นครั้งขึ้นไปเห็นทิพยสมบัติของท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้รับทราบว่ามีสมบัติของตนเองนั้นยิ่งค้ำกว่ามาก จึงเกิดค่านิยมในด้านศีลธรรมจริยธรรมบำเพ็ญบุญรักษาศีลอุโบสถเพื่อจะไปยังเกิดในเทวโลก มีเจตคติที่ดีต่อทิพยสมบัติในเทวโลก (6/64/1-122/37) 1.6.5) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายน์ถูกหมูเจ้าหน้ทวงหนี้แต่ไม่อาจจะใช้หนี้ได้จึงหนีเข้าไปในป่า พบเข้ากับพระดาบส จึงได้ขอพักอาศัยอยู่กับพระดาบสและอุปัฏฐากพระดาบสด้วยวัตรต่างๆ ฝ่ายพระดาบสคิดว่าพราหมณ์นี้มีอุปการะแก่ตนจึงได้มอบมณฑลพายน์ให้ เมื่อพราหมณ์อาลัมพายน์ได้อุบายในการเลี้ยงชีพแล้วจึงแกล้งบอกพระดาบสว่าตนเองป่วยแล้วลาพระดาบสไปเพื่อประกอบอาชีพเป็นหมองู ด้วยเหตุที่มีค่านิยมในด้านวัตถุนิยมต้องการทรัพย์สินเงินทอง และมีเจตคติที่ดีต่อการครองเรือนเพราะมิได้เข้ามาในป่าด้วยเพราะความเบื่อหน่ายในกามคุณเช่นกับพระดาบส (6/64/1-122/61) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทและโสมทัตบุตรชายมีค่านิยมและเจตคติที่แตกต่างกัน โดยพราหมณ์เนสาทนั้นปรารถนาอยากได้แก้วมณีมุ่งให้ความสำคัญกับวัตถุทรัพย์สินเงินทองมากกว่าศีลธรรมจริยธรรมจนลืมนึกถึงบุญคุณของพระอุริทัตจึงได้บอกที่ซ่อนของพระอุริทัตให้แก่พราหมณ์อาลัมพายน์ทราบแม้โสมทัตบุตรชายจะคัดค้านอย่างไรก็ไม่ยอมฟัง (6/64/1-122/67) 1.6.7) เนื้อหาที่พระอุริทัตนั้นมีค่านิยมในด้านศีลธรรมจริยธรรมยึดมั่นในศีลของตนเองไม่ยอมทำร้ายพราหมณ์อาลัมพายน์แม้ว่าสามารถจะทำได้ ต่างจากพราหมณ์อาลัมพายน์ที่โลกในทรัพย์สมบัติและชื่อเสียงทำการเบียดเบียนผู้อื่นเพื่อสนองตัณหาของตนเอง (6/64/1-122/70) 1.6.8) เนื้อหาที่

พราหมณ์ เนสาทครั้นรู้ว่าพราหมณ์ออลัมพานซ์เกิดเป็นโรคเรื้อนเพราะไปทำร้ายพระกฤษณะที่ทวนระลึกถึงบาปกรรมที่ตนได้ทำกับพระกฤษณะไว้ก็เกิดความกลัวขึ้น ด้วยความที่ตนเองมีค่านิยมและเจตคติเกี่ยวกับการสร้างบาป จึงได้ไปทำพิธีลอยบาปที่ทำน้ำปายาคะในแม่น้ำยมุนา แต่ผลกรรมก็ตามทันเมื่อสุโภคนาคราชทราบว่าเป็นตัวการที่ทำให้พระกฤษณะต้องได้ประสบทุกข์จึงได้จับตัวไปทรมานและนำไปให้คณะญาติตัดสินความผิด (6/64/1-122/94) 1.6.9) เนื้อหาที่กานาริฎฐุนาคราชผู้เป็นน้องของพระกฤษณะนั้น มีค่านิยมและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับพราหมณ์ผู้ทำการบูชาัญญ เพราะในอดีตได้เคยเกิดเป็นพราหมณ์บูชาัญญมาก่อน พระกฤษณะครั้งนั้นได้ทราบอย่างนั้นอาศัยความเอ็นดูใน กานาริฎฐุนาคราชและเหล่าบริวารจึงได้ชี้แจงแสดงธรรมให้พิจารณาเห็นมีค่านิยมและเจตคติที่ถูกต้องตามความเป็นจริง (6/64/1-122/99) 1.6.10) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงชราภาพแล้วประกอบกับมีเสรำโสกถึงพระนางสมุททธาราชธิดาก็เกิดความเบื่อหน่ายในราชสมบัติ จึงได้มอบราชสมบัติให้แก่พระสวามี ราชกุมาร เสด็จออกผนวชประทับอยู่ในป่า ทรงบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งแสดงถึงค่านิยมและเจตคติในการดำเนินพระชนม์ของพระองค์ที่เปลี่ยนจากวัตถุนิยมไปเป็นการบำเพ็ญเพียรทางจิต (6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ยึดถือตนเป็นใหญ่ ไร้ศีลธรรม มีจิตใจฝักใฝ่ในสินบน โลกใน โภคทรัพย์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนทำผิดทุจริตในหน้าที่ ทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมมีเจตคติต่อระบบราชการในทางลบ เกิดความเดือดร้อนวุ่นวายตามมา (7/64/123-204/4) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารนั้นทรงเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่กัณฑาลพราหมณ์มีค่านิยมที่ดี ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ มีศีลธรรม ไม่เห็นแก่ได้ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จึงทำให้ประชาชนชาวพระนครทั้งหลายแซ่ซ้องสรรเสริญและมีเจตคติที่ดีต่อพระองค์และระบบราชการ เกิดความสงบร่มเย็นตามมา (7/64/123-204/6) 1.7.3) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์ครั้งถูกปลดออกจากตำแหน่งอมาตย์ผู้วินิจฉัย ก็ขาดผลประโยชน์ มีเจตคติต่อพระจันทกุมารในด้านลบที่เข้ามาทำหน้าที่แทนตนเอง ผูกอาฆาตในพระจันทกุมาร หาโอกาสเพื่อเพ่งโทษคอยจับผิดพระจันทกุมารอยู่เสมอ ครั้นพระเจ้าเอกราชทรงสืบเห็นสวรรค์ก็ได้โอกาสแปลงสารให้ผิดจากความเป็นจริงเพื่อหวังจะปลงพระชนม์พระจันทกุมาร (7/64/123-204/7) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชผู้มีความประสงค์จะไปสวรรค์ครั้งได้สดับคำกราบทูลของกัณฑาลพราหมณ์ที่ผิด ก็มีค่านิยมและเจตคติที่ผิดไปด้วย ตรัสสั่งให้นำพระราชโอรสเป็นต้นมาประหารเพื่อทำการบูชาัญญ (7/64/123-204/20) 1.7.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ลงมาทำการคุกคามด้วยมรณภัย และตรัสชี้แจงแก่พระเจ้าเอกราชถึงวิธีการที่จะทำให้เสด็จไปสวรรค์ที่ถูกต้อง พระเจ้าเอกราชจึงทรงได้รับทราบความจริงและปรับค่านิยมและเจตคติเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้เสด็จไปสวรรค์ให้ถูกต้อง ตรัสสั่งให้ปล่อยชนทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้น (7/64/123-204/60)

8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลามหานครได้พากันตักแต่งพระนครไว้อย่างตระการตา เล่นมหรสพต่างๆ ในเทศกาลวันเพ็ญกลางเดือน 12 อันเป็นวัฒนธรรมแสดงถึงค่านิยมด้านต่างๆ เช่น สุนทรียภาพและสังคมเป็นต้น (8/64/205-295/4) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคดิราชได้ตรัสถามเหล่าอมาตย์ทั้งสามถึงสิ่งที่ควรทำในวันเพ็ญขึ้น 15 ค่ำกลางเดือน 12 ฝ่ายเหล่าอมาตย์ทั้งสามต่างก็ทูลตอบต่างๆ กัน โดยฉลาด อมาตย์มุ่งในด้านการขยายอำนาจการปกครอง สุนามอมาตย์มุ่งในด้านนันทนาการ และวิฆอมอมาตย์มุ่งในด้านศาสนาพัฒนาจิตใจ สติปัญญา

หรือการค้นหาคำความจริง อันแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและเจตคติของเหล่าอมาตย์ทั้งสามนั้นว่ามีความแตกต่างกัน (8/64/205-295/8) 1.8.3) เนื้อหาที่คุณาชีวิตนั้นครั้งนั้นถูกพระเจ้าอังคิราษตรัสถามปัญหาที่ได้แสดงค่านิยมและเจตคติในการมองโลกของตนแก่พระเจ้าอังคิราษว่า บุญบาปไม่มี คุณบิดามารดาครูอาจารย์ไม่มีเป็นต้น (8/64/205-295/16) 1.8.4) เนื้อหาที่อลาตอมาตย์ครั้งนั้นได้ฟังคำของคุณาชีวิตก็ได้เผยค่านิยมและเจตคติในการมองโลกของตนออกมาเพื่อสนับสนุนคำของคุณาชีวิตมีนัยเป็นไปในแนวเดียวกันว่า บุญบาปไม่มี คุณบิดามารดาครูอาจารย์ไม่มีเป็นต้น(8/64/205-295/19) 1.8.5) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราษได้ยึดเอาค่านิยมและเจตคติของคุณาชีวิตมาเป็นของตนเอง และทรงละทิ้งค่านิยมและเจตคติที่ถูกต้อง เลยกดไปประพฤติอกุศลกรรมทำความชั่วทั้งหลายมีการให้หรือโรงงานคบริจาคทาน เบียดเบียนหญิงชาวบ้าน เป็นต้น (8/64/205-295/23) 1.8.6) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาทรงมีค่านิยมและเจตคติที่ดีซึ่งเรียกว่าสัมมาทิฐิ เป็นต้นว่า บาบบุญมีจริง คุณบิดามารดาครูอาจารย์มีเป็นต้น เพราะพระนางนั้นทรงสามารถระลึกชาติได้ถึง 14 ชาติ ทรงรับรู้ถึงผลที่เกิดจากกรรมหรือพฤติกรรมของตนเอง ครั้งนั้นได้สดับว่าพระราชบิดาทรงไปคบหาเสวนากับคนพาลแล้วเกิดมีค่านิยมและเจตคติที่ผิดจึงทรงดำเนินการเพื่อจะทำให้พระราชบิดากลับมาเป็นดังเดิม (8/64/205-295/30) 1.8.7) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราษครั้งถูกพระพรหมมหาหนาทะลงมาทำการคุกคามด้วยนริยภัยเพราะทรงยึดเอาค่านิยมและเจตคติที่ผิดๆ และได้พูดชี้แจงแสดงถึงค่านิยมและเจตคติที่ถูกต้องพร้อมกับแนวทางสัมมาปฏิบัติ ก็ทรงได้รับทราบตามความจริงและปรับเปลี่ยนค่านิยมและเจตคติจากที่ไม่พึงประสงค์ไปเป็นค่านิยมและเจตคติจากที่พึงประสงค์เสียได้ (8/64/205-295/70)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่

1.9.1) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตนั้นมีตำแหน่งเป็นผู้ถวายอรรถธรรมแก่มหาชนมีพระเจ้าโกรพยราชเป็นต้น ชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายครั้งนั้นได้รับการสั่งสอนธรรมจากพระวิรุทธบัณฑิตต่างก็มีค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์อยู่ในทำนองคลองธรรม กฏระเบียบของสังคม รวมทั้งมีความรักใคร่กลมเกลียวในพระวิรุทธบัณฑิตและมีเจตคติที่ดีต่อพระวิรุทธบัณฑิต (9/64/296-483/2) 1.9.2) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาลทั้ง 4 คนในกรุงพาราณสีนั้นมีค่านิยมและเจตคติที่เปลี่ยนจากวัตถุนิยมเป็นการออกบวชแสดงหาความจริงความสงบทางด้านจิตใจ ใช้ชีวิตแบบพอเพียงเลี้ยงชีพแต่พอจำเป็นเว้นอกุศลกรรมทำแต่คุณงามความดี บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมบัติ (9/64/296-483/4) 1.9.3) เนื้อหาที่กลุ่มพี่ทั้ง 4 คนครั้งนั้นถูกเหล่าพระดาบสพรรณนาถึงสมบัติของพระราชาทั้งหลาย มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นให้ฟังก็ปรารถนาจะได้สมบัตินั้นๆ บ้าง เกิดมีค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์ ประพฤติตนอยู่ในทำนองคลองธรรม กฏระเบียบของสังคม ประกอบกุศลกรรมทำบุญต่างๆมีทานเป็นต้น (9/64/296-483/11) 1.9.4) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชินีครั้งนั้นได้ทรงสดับกิตติศัพท์ของพระวิรุทธบัณฑิตเกี่ยวกับการแสดงธรรมจากพระสวามีประกอบกับความเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติในด้านศีลธรรมจริยธรรมมาแต่ชาติก่อน จึงทรงมีเจตคติที่ดีต่อพระวิรุทธบัณฑิตประสงค์จะพบและฟังธรรมจากพระวิรุทธบัณฑิตจึงทรงได้ออกอุบายให้พระสวามีไปเชิญตัวมาให้ได้ (9/64/296-483/27) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุนณกษัตริย์ครั้งนั้นได้ฟังเสียงและเห็นนางอิรันทิตีก็เกิดความรักไปจนถึงชั่วร้ายเพราะเคยอยู่ร่วมกันมาก่อน อีกทั้งรับทราบว่างานอิรันทิตีมีความกตัญญูต่อพระมารดาของตนเองก็เกิดเจตคติที่ดีต่อนางจึงรับอาสาเพื่อจะไปนำหทัยของพระวิรุทธบัณฑิตมาให้(9/64/296-483/33) 1.9.6) เนื้อหาที่ปุนณกษัตริย์ได้แจ้งชื่อและโคตรของคนในชาติก่อนให้แก่พระเจ้าโกรพยราชได้ทรงทราบเพื่อมิให้พระเจ้าโกรพยราชได้ดูหมิ่นคนในเรื่องชาติขึ้นวรรณะและมีเจตคติต่อตนเองในด้านบวก อันแสดงถึงค่านิยมในด้านสังคมของ

ชาวกรุงอินทปัตต์ (9/64/296-483/47) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตเป็นผู้มีค่านิยมในด้านศีลธรรมจริยธรรมที่ดี แม้สิ้นชีวิตก็ขอยอมไปกับปณณกษัตริย์แต่ไม่ยอมให้พระเจ้าโกธิยราชตะบัตต์ขัดขืนกับศีลธรรมอันดีงาม (9/64/296-483/90) 1.9.8) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ครั้งนั้นได้ฟังสาธุธรรมจากพระวิสุทธิบัณฑิตแล้วก็เกิดความเลื่อมใส เข้าใจถึงความเป็นจริงจึงเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อพระวิสุทธิบัณฑิตจากศัตรูที่คิดจะคร่าชีวิตมาเป็นมิตรที่ดีงาม ได้แจ้งความประสงค์ที่จะนำพระวิสุทธิบัณฑิตกลับไปส่งยังกรุงอินทปัตต์ดังเดิม (9/64/296-483/117)

1.10) เนื้อหาของมหาวาสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติปรากฏอยู่ 11 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระธิดาทั้งสองของพระเจ้าพันธุราชทรงเป็นผู้มีค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์ในด้านศาสนา ศีลธรรมจริยธรรม โดยพระธิดาองค์ใหญ่ทำการบูชาพระพุทธเจ้าในปางก่อนด้วยตั้งปรารภนาเป็นพระพุทธรูป ส่วนพระธิดาองค์เล็กตั้งปรารภนาเป็นพระอรหันต์ (10/64/484-814/4) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ไปอัญเชิญพระโพธิสัตว์ผู้มีค่านิยมและเจตคติที่ดีในด้านศีลธรรมจริยธรรม ศาสนา การค้นหาความจริง ยินดีต่อการให้ทาน ช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อที่จะบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี พระโพธิสัตว์ก็ได้รับพระคำรัสตรัสอัญเชิญดังกล่าวจากเทวโลกมาบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี ฝ่ายพระนางมุสดีเมื่อทรงพระครรภ์ก็ทรงปรารภนาจะให้สร้างโรงงานแล้วบริจาทาน พระเจ้าสมุชชัฏรัสตรัสสั่งให้ดำเนินการตามนั้น (10/64/484-814/23) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรชาดกครั้งประสูติทรงแสดงออกถึงค่านิยมและเจตคติในการบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่น โดยการถามพระราชมารดาถึงทรัพย์ที่จะให้บริจาทาน และได้ทรงยึดเป็นแนวปฏิบัติไปจนตลอดพระชนมายุ (10/64/484-814/30) 1.10.4) เนื้อหาที่เกิดฝนแล้งขึ้นที่นครกาลิงครัฐ ขวานครกาลิงครัฐจึงพากันไปร้องเรียนต่อพระราชินีให้ตรวจสอบพฤติกรรมของตนว่าผิดศีลผิดธรรมหรือไม่ พระราชินีแห่งนครกาลิงครัฐจึงทำการตรวจสอบพฤติกรรมของพระองค์แล้วสมทานรักษาศีล 10 ข้อ 7 วันเพื่อจะให้ฝนตกแต่ไม่ทรงสามารถให้ฝนตกได้ ขวานครกาลิงครัฐจึงได้ทูลเสนอว่า ควรจะส่งคนไปขอช้างปัจจัยนาคของพระเวสสันดรที่กรุงสิพี เพราะได้ยินมาว่าหากช้างปัจจัยนาคไปที่ไหนฝนก็จะตกในถิ่นนั้น จึงได้เห็นพ้องต้องกันส่งคณะพราหมณ์จำนวน 8 คน ไปทูลของช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร แสดงถึงค่านิยมในต่างๆ เช่น ศีลธรรมจริยธรรม สังคม เป็นต้นของขวานครกาลิงครัฐ (10/64/484-814/51) 1.10.5) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งหลายครั้งได้รับทราบข่าวพระเวสสันดรได้พระราชทานช้างมัจฉาปัจจัยนาคให้แก่คณะพราหมณ์ต่างก็รู้สึกโกรธเคืองเกิดเจตคติในด้านลบต่อพระเวสสันดรเพราะเข้าใจผิดว่าช้างปัจจัยนาคเป็นช้างที่ช่วยให้บ้านเมืองเจริญรุ่งเรือง จึงพากันขับไล่พระเวสสันดรออกจากเมือง (10/64/484-814/58) 1.10.6) เนื้อหาที่พระนางมัทรีทูลขอติดตามไปรับใช้พระเวสสันดร ณ เขาเวทนต์ พร้อมกับพระโอรสและพระธิดา โดยไม่ยอมทิ้งให้พระเวสสันดรไปเผชิญความลำบากแต่เพียงพระองค์เดียว แสดงถึงการไม่ติดอยู่กับค่านิยมในด้านวัตถุความสะดวกสบายแต่ทรงยึดมั่นในค่านิยมด้านศีลธรรมจริยธรรมที่พึงปฏิบัติต่อพระสวามีของพระนางมัทรี และการมีเจตคติที่ดีต่อพระสวามี (10/64/484-814/70) 1.10.7) เนื้อหาที่พระยาเจตบุตรทั้งหลายต่างรับรู้ถึงความรู้ความสามารถและบารมีธรรมของพระเวสสันดรเป็นอันดี เกิดความเลื่อมใสมีเจตคติในด้านบวกต่อพระเวสสันดร จึงได้อัญเชิญให้เสวยราชย์ในมาตุลนคร แต่พระเวสสันดรก็ทรงปฏิเสธด้วยเกรงจะเกิดความขัดแย้งระหว่างมาตุลนครกับกรุงสิพีและไม่เคารพพระคำรัสตั้งพระบิดา (10/64/484-814/96) 1.10.8) เนื้อหาที่อมิตตปาณาเป็นผู้มีค่านิยมในด้านศีลธรรมจริยธรรมและสังคมที่ดี สมบูรณ์ด้วยอาจารย์สมบัติ ปฏิบัติหน้าที่ของภรรยาโดยไม่บกพร่อง ทั้งมีเจตคติที่ดีต่อพราหมณ์ชุกผู้เป็นสามีแม้เป็นผู้ชรา ทำให้นางพราหมณ์ผู้ปกครองต่อหน้าที่ขาดอาจารย์สมบัติของพราหมณ์คนอื่นๆ เกียดแค้นอิจฉาที่ไม่อาจเทียบกับ

นางได้จึงพากันรุมค่าบริภาษนางโดยประการต่างๆ (10/64/484-814/107) 1.10.9) เนื้อหาที่พราหมณ์ชูชกนั้นมีค่านิยมและเจตคติในด้านวัตถุนิยม แม้อายุมากแล้วแต่ยังละโมภ โลกมาก มีจิตใจที่มักมากในกามคุณ ครั้นออกเดินทางเพื่อไปขอพระโอรสและพระธิดาของพระเวสสันดรที่เขาวงกตจึงทำให้หลงทาง ถูกฝูงสุนัขไล่กัดวิ่งหนีขึ้นบนต้นไม้ร้องไห้คร่ำครวญเพื่อให้คนมาช่วย ต่างจากพระเวสสันดรที่ทรงมีค่านิยมและเจตคติที่ดี ไม่ยึดติดอยู่ในวัตถุนิยม แม้มีกำลังยังหนุ่มก็มีน้ำพระหฤทัยที่เสียสละชอบบริจาคทาน ไม่สะสมหรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่มัวเมาในกามคุณ ครั้นเดินทางไปยังเขาวงกตจึงไม่หลงทางสามารถถึงจุดหมายปลายทาง โดยสวัสดิภาพ เป็นอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้เห็นถึงค่านิยมและเจตคติที่ไม่ดีว่า เป็นคูปฏิปทาของผู้เดินทางหลงทาง และค่านิยมและเจตคติที่ดีว่า เป็นคูปฏิปทาของผู้เดินทางได้อย่างชัดเจน (10/64/484-814/114) 1.10.10) เนื้อหาที่พระนางมัทรี ครั้นได้ทราบข่าวพระเวสสันดร ได้พระราชทานพระชาติและพระกัณหาธิชาให้แก่พราหมณ์ชูชกไปแล้วก็ทรงอนุโมทนาขีณดีในปุตตทานด้วย เพราะทรงรับทราบถึงน้ำพระหฤทัยของพระสวามีเป็นอย่างดีทั้งยังทรงมีค่านิยมและเจตคติที่เป็นอันเดียวกันกับพระสวามี (มีศีลสามัญญดา ทัฎฐิสามัญญดา เป็นต้น) (10/64/484-814/157) 1.10.11) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีทั้งหลายมีพระเจ้าสทัญชัยเป็นประมุขครั้งพระเวสสันดรเสด็จออกจากกรุงสีพีไปแล้ว กรุงสีพีก็มีได้เจริญเช่นเดิมเพราะพระเจ้าสทัญชัยทรงชราภาพแล้วไม่อาจบริหารกิจการบ้านเมืองให้เป็นไปตามพระประสงค์ได้ ต่างพากันรับรู้ว่าผู้ที่จะทำให้ความเจริญให้แก่กรุงสีพีที่แท้ก็คือพระเวสสันดรนั่นเองมิใช่ข้างปัจเจกบุคคล จึงเกิดมีเจตคติในด้านบวกต่อพระเวสสันดร ได้จัดขบวนหมู่ใหญ่ไปยังเขาวงกตเพื่ออัญเชิญพระเวสสันดรกลับมาครองราชย์ดังเดิม (10/64/484-814/194)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติ มีดังนี้

เกี่ยวกับค่านิยม มีเนื้อหาหมายรวมถึงสิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับ โดยการพิจารณาแล้วว่า เป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/94) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โรคิช (Rokeach) ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า หมายถึงความเชื่อที่มีลักษณะถาวร (enduring) เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่าง (mode of conduct) หรือเป้าหมายของชีวิต (end-state of existence) บางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติหรือเป็นเป้าหมายของชีวิต และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม ค่านิยมจึงเป็นการแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณพิณของผู้ถือปฏิบัติ เพราะจะมีทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปตามความต้องการของสังคม เนื่องจากแต่ละสังคมจะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

เกี่ยวกับค่านิยม มีการเกิดขึ้นเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/94) แสดงให้เห็นถึงว่ามหาชนมีพระเจ้ากาลิกราชเป็นต้นครั้งแรกได้รับฟังพระธรรมจากพระเดมิยราชฤษีก็รู้สึกถึงความเพียรพยายามของพระเดมิยราชฤษีในการออกผนวช โดยไม่มีความต้องการจะใช้ชีวิตแบบฆราวาส ด้วยเหตุผลต่างๆมีความไม่เที่ยงของสังขารเป็นต้น ส่วนตนเองนั้นยังปรารถนาสิ่งต่างๆในสิ่งที่พระเดมิยราชฤษีไม่

ปรารถนาสละทิ้งไปดุก่อนเขพะ จึงเกิดความคิดพิจารณาเห็น ได้ตามพระเทมิยราชฤาษี ทำการการคิดต่อสื่อสาร และการถ่ายทอดถึงกันและกัน แล้วเกิดความเชื่อและมีศรัทธาในการใช้ชีวิตแบบบรรพชิตนั้น จึงน้อมนำไป ปฏิบัติโดยออกบวชตามพระเทมิยราชฤาษีจนสิ้น สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เมธี ปิลันธนา นนท์ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดค่านิยมในสังคมไว้ดังนี้ 1) ความรู้สึก 2) ความคิดเห็น 3) การคิดต่อสื่อสาร และการถ่ายทอดถึงกัน 4) การเลือกเชื่อและเกิดศรัทธา และ 5) การปฏิบัติ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับค่านิยม มีลักษณะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/4) เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/6) แม้ในบรรดาจริยธรรมมีองค์ 8 นั้นท่านจะวางสัมมาทิฐิ คือ ความเห็นชอบ สัมมาสังกัปปะ คือความดำริชอบ ไว้ในอันดับต้นๆ หรือหลักธรรมคำสอนทั้งหลาย เช่น ธรรม ทั้งหลายนั้นสำเร็จมาจากใจ หากใจดีจะพูดจะทำก็ก่อให้เกิดผลดีมีความสุข หากใจไม่ดีจะพูดจะทำอะไรก็ ก่อให้เกิดผลเสียมีความทุกข์ ตามพระบาลีว่า มะโนปุปผังคะมา มะโนเสฏฐา มะโนมะยา เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงว่าหากมีค่านิยมอันเป็นส่วนของจิตใจที่ดีนั้นย่อมจะส่งผลต่อพฤติกรรมอื่นๆที่ดีตามมาด้วย สมด้วยทัศนะของ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซเมอร์ฮอน (Schemerhorn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างของบุคคลเป็นผลมาจาก ความแตกต่างของค่านิยมและเจตคติ ค่านิยมมีผลต่อการแสดงออก ดังนั้นค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อเจตคติและ พฤติกรรม และ สุนทรีย โคมิน และสมิท สมักรการ ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่านิยมไว้ว่า ค่านิยมเป็น มาตรฐานที่ใช้นำพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความต้องการของมนุษย์ ในรูปของแรงจูงใจและความต้องการ นอกจากนั้นระบบค่านิยมของบุคคลยังช่วยในการจัดความขัดแย้ง ช่วยในการตัดสินใจ และค่านิยมยังเป็น รากฐานของปัญหาทางสังคมอีกมากมาย

เกี่ยวกับค่านิยม มีค่านิยมปรากฏอยู่หลายประเภท ยกตัวอย่างเช่น ค่านิยมทางด้านความจริง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/13) ค่านิยมทางศาสนา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/50) ค่านิยมทาง วัตถุ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/35) ค่านิยมทางจริยธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/15) ค่านิยมทางสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.9) (5/63/303-568/182) ค่านิยมทางสุนทรียภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/191) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฟนิกซ์ (Phenix) ที่ได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 6 ประเภท ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับเจตคติ มีเนื้อหาหมายรวมถึงท่าทีหรือความรู้สึกทางจิตใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งอาจเป็นการเข้าหาหรือถอยหนี คล้อยตามหรือว่าต่อต้าน บุคคล สภาวะการณ์บางอย่างหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่นรัก เกลียด กลัว ไม่พอใจต่อสิ่งนั้น เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/25) สมด้วยความหมายของเจตคติตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮอร์สโตน (Thurstone) ที่ได้ให้ความหมายเจตคติไว้ว่า หมายถึงผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความคิด ความกลัวบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางการพูดเป็นความคิดและความคิดนี้เป็นลักษณะของเจตคติ

เกี่ยวกับเจตคติ ประกอบด้วยเจตคติในหลายระดับ กล่าวคือ ระดับที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.9.5) (9/64/296-483/33) ระดับที่เป็นกระบวนการรับรู้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/3) และ ระดับที่เป็นปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.3) (7/64/123-204/7) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แคทและสทอดแลนด์ (Kath and Stotland) ที่ได้เสนอระดับของเจตคติไว้ดังนี้ 1) ระดับที่เป็นความรู้สึก

ชอบหรือไม่ชอบ (affective) 2) ระดับที่เป็นประสบการณ์ที่ได้รับความรู้ (cognitive) และ 3) ระดับที่เป็นการปฏิบัติ (action) ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับเจตคติ เกิดมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน กล่าวคือ เกิดจากการเรียนรู้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/2) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/257) และเกิดจากการเลียนแบบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/86) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ออลพอร์ต (Allport) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเจตคติว่าอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) เกิดจากการเรียนรู้ 2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง 3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และ 4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาเจตคติของผู้อื่นมาเป็นของตน ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับเจตคติ มีเจตคติปรากฏอยู่หลายประเภท กล่าวคือ เจตคติทางเชิงบวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.6) (9/64/296-483/47) เจตคติทางลบหรือไม่ดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/25) และการไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งปรากฏอยู่ในมหานิบาตชาดกต่างๆ อาทิเช่น ในจันทกumarชาดก ครั้นพระเจ้าเอกราชตรัสสั่งให้ทำการจับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นมาทำกรบฏชาลยัญนั้น มีทั้งคนที่เห็นด้วยคือกลุ่มของกัณหาหาลพราหมณ์ ทั้งคนที่ไม่เห็นด้วยคือกลุ่มของพระจันทกุมาร และคนที่ไม่แสดงความคิดเห็น อาจเป็นเพราะไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะเข้าไปดำเนินการ ซึ่งไม่ได้นำมาใส่ไว้ในเนื้อหาด้วย เพราะต้องการเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับเจตคติเท่านั้น สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อริยรัตน หน่มนหาทรัพย์ ที่ได้จำแนกเจตคติออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน ได้แก่ 1) เจตคติทางเชิงบวก 2) เจตคติทางลบหรือไม่ดี และ 3) การไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่นๆ โดยสิ้นเชิง ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับเจตคติ มีกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติปรากฏอยู่หลายประการ กล่าวคือ การยินยอม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.5) (7/64/123-204/60) การเลียนแบบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/86) และ ความต้องการที่อยากเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/11) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เคลแมน (Kelman) ที่ได้แบ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลไว้ 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคตินั้น โดยทั่วไปแล้วมีลักษณะที่สอดคล้องกัน เพราะมหานิบาตชาดกก็เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับคน ดังนั้นเมื่อเป็นเรื่องของคนก็หนีไม่พ้นจากค่านิยมและเจตคติต่างๆ ทั้งที่เป็นส่วนของบุคคล กลุ่ม หรือสังคม แต่มีข้อที่แตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ ค่านิยมและเจตคติที่ปรากฏในเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้น มิได้เกิดขึ้นกับบุคคลภายหลังที่คลอจากกรรมมารดาแล้วเท่านั้น แม้เป็นทารกอยู่ในครรภ์บุคคลก็เกิดค่านิยมและเจตคติขึ้นได้ พร้อมทั้งอาจส่งผลต่อมารดาให้เกิดค่านิยมและเจตคติเช่นนั้นตามไปด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/23) หรือที่ยิ่งไปกว่านั้น ค่านิยมและเจตคติเป็นสิ่งที่สั่งสมสืบเนื่องมาจากชาติภพก่อนๆ หรือจากพฤติกรรมที่เคยได้ทำได้มีได้เป็นมาก่อน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/2) เนื้อหาที่ 1.6.9) (6/64/1-122/99)

นอกจากนี้ จากทัศนะของเคลแมน (kelman) ที่ได้แบ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การยินยอม (Compliance) 2) การเลียนแบบ (Identification) และ 3) ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) นั้น เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติจะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์โดยการมุ่งเน้นให้เกิดปัญญาพิจารณาเห็นสิ่งนั้นๆ ตามความเป็นจริงแล้วต้องการที่จะเปลี่ยนเอง มากกว่าการยินยอม การเลียนแบบ หรือการมอมเมาล้างสมอง ซึ่งอาจจะไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่เกิดจากความเข้าใจตามความเป็นจริง ขาดอิสรภาพ หรือบั่นทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/86)

3.2.5 บุคลิกภาพ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ

1.1) เนื้อหาของเดมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชทรงคัดสรรนางมทั้ง 64 นางที่มีบุคลิกภาพที่ดี เว้นจากโทษมิสูงเกินเป็นต้นเพื่อที่จะให้พระเดมิยกุมารนั้น ได้มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หรือสังคม (1/63/1-74/21) 1.1.2) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้รู้ลักษณะได้ทำการตรวจดูลักษณะทางด้านร่างกายของเดมิยกุมารแล้วกราบทูลพระเจ้ากาสีกราชตามหลักวิชาของตนเองว่า พระเดมิยกุมารเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่สมบูรณ์ถูกต้องทุกประการตามตำราสามารถจะครองราชสมบัติในมหาทวีปทั้งสี่ มีทวีปน้อย 2,000 เป็นบริวาร จะไม่มีอันตรายอะไร ๆ มาแคว้นพานได้ จึงทำให้พระเจ้ากาสีกราชและเหล่าข้าราชการต่างพากันยินดี แสดงถึงบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (1/63/1-74/23) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารครั้งได้ทอดพระเนตรเห็นการลงทัณฑ์ของพระเจ้ากาสีกราชแล้วก็ไม่ทรงต้องการจะครองราชย์จึงไปอธิษฐานองค์สาม โดยประพุดเหมือนเป็นคนเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้ ตามคำแนะนำของเทพธิดา มีบุคลิกภาพซ่อนเร้นปกปิด แสดงภาวะความเป็นเด็กให้ผู้อื่นเห็น ซ่อนเร้นบุคลิกภาพที่แท้จริงไว้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาในการให้ครองราชย์ (1/63/1-74/34) 1.1.4) เนื้อหาที่พระวิสสุกรรมเทพบุตรได้ประคับองค์ของพระเดมิยกุมารให้เป็นเหมือนราวกับท้าวสักกเทวราช ด้วยเครื่องประดับทั้งเป็นของทิพย์และของมนุษย์ มีบุคลิกภาพที่ดั่งอาจสามารถจนทำให้นายสุนันทสารถึงจำพระเดมิยกุมารไม่ได้ ซึ่งเป็นการแสดงภาวะความเป็นผู้ใหญ่ เปิดเผยบุคลิกภาพที่แท้จริงของพระเดมิยกุมารให้ผู้อื่นได้รับรู้ภายหลังแต่มนโอรชของพระองค์สำเร็จแล้ว (1/63/1-74/60) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารนั้นได้เสด็จออกผนวชเป็นพระฤาษีบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นคนทั้งหลายมีพระเจ้ากาสีกราชเป็นต้น ออกบวชตาม พระเดมิยราชฤาษีก็ทรงได้แนะนำจนคนเหล่านั้นสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติได้เช่นกัน ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็นโลกิยะชน (1/63/1-74/97)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งประสูติแล้วก็ทรงสมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะ มีวรรณะดังทอง สืบเชื้อสายมาจากพระอัยกาชื่อพระเจ้ามหาชนก จึงลักษณะคล้ายกับพระเจ้ามหาชนก พระมารดาจึงตั้งชื่อตามพระอัยกาว่ามหาชนก ทรงมีสติปัญญาสามารถเรียนไตรเพทและศิลปะทั้งปวงจบภายในอายุ 16 ปี อีกทั้งมีร่างกายที่แข็งแรงมากด้วยกำลัง (2/63/75-154/19) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งเรือกำลังอับปางลงท่ามกลางมหาสมุทร ในขณะที่มหาชนกต่างมุ่งหวังเพื่อจะให้ผู้อื่นมาช่วย บ่นเพื่อถึงเทพเจ้าหรือสิ่งทีตนเคารพนับถืออยู่นั้น ก็เป็นผู้มีสติปัญญาไม่

หวังแต่จะพึ่งผู้อื่น มีบุคลิกภาพแบบพึ่งพาตนเอง มุ่งความสัมฤทธิ์พยายามผลักดันตัวเองให้ชนะอุปสรรคและทำสิ่งที่ดีกว่า โดยได้เตรียมสิ่งต่างๆ ในการว่ายน้ำข้ามมหาสมุทรมีการนำน้ำมันมาทาที่พระวรกายเป็นต้น แล้วทรงกระโดดลงในมหาสมุทรว่ายน้ำมุ่งตรงต่อกรุงมิถิลา (2/63/75-154/24) 1.2.3) เนื้อหาที่ปุโรหิตได้ตรวจดูลักษณะทางด้านร่างกายของพระมหากษัตริย์ ก็สามารรับรู้ได้ตามหลักวิชาของตนเองว่า พระมหากษัตริย์เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่สมบูรณ์ถูกต้องตามตำราสามารถจะครองราชย์สมบัติในมหาทวีปทั้งสี่ได้ จึงได้ให้ประ โคมดนตรีขึ้นเพื่อทดสอบพระมหากษัตริย์อีกครั้ง ฝ่ายพระมหากษัตริย์ไม่ทรงสะดุ้งกลัวหรือหนีไปแต่ทรงแสดงความมองอาจมีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสต่อคนเหล่านั้น จึงทรงได้รับราชาภิเษก ณ สวนมะม่วงนั้น (2/63/75-154/42) 1.2.4) เนื้อหาที่พระเจ้าโปลชนกได้ทรงตั้งปัญหาขุมทรัพย์ที่ดวงอาทิตย์ขึ้นและขุมทรัพย์ที่ดวงอาทิตย์ตก ซึ่งหมายถึงสถานที่ที่พระเจ้าโปลชนกต้อนรับเหล่าพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลายเวลามารับอาหารบิณฑบาตและทรงส่งกลับในเวลาทีนั้นเสร็จแล้ว เหล่าพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลายนั้นจัดว่าเป็นผู้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในระดับสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีสิ่งอื่นให้พัฒนาอีกต่อไป เป็นผู้เปิดเผยไม่มีภาระงานที่ปกปิดทั้งในที่ลับและที่แจ้ง มีภาวะอารมณ์ที่คงที่ไม่แปรปรวน (2/63/75-154/45) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสิวลีได้ประสูติพระโอรสพระนามว่า ทิฆมาวุฑฒมาร ที่สมบูรณด้วยลักษณะของความมั่งคั่งและความเป็นผู้มีบุญ เพราะสืบเชื้อสายจากพระมหากษัตริย์ ครั้นทรงเจริญวัยศึกษาศิลปวิทยาจบแล้วพระมหากษัตริย์ก็ได้พระราชทานตำแหน่งมหาอุปราชให้ พระทิฆมาวุฑฒมารครั้งได้รับตำแหน่งแล้ว ก็ทรงปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีและได้รับการอภิเษกเป็นพระราชสาส์นต่อจากพระมหากษัตริย์ในเวลาต่อมา (2/63/75-154/53) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงประสบความสำเร็จทั้งทางด้านหน้าที่การงานและครอบครัวทรงครองราชย์ช้านานมาถึงพระชนมายุเจ็ดพันปีครั้นได้ทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงก็ทรงเกิดปัญญาพิจารณาถึงความจริงของสิ่งต่างๆ จึงทรงพอพระหฤทัยในการผนวช และตัดสินใจออกผนวชเป็นพระฤาษีบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นไม่กลับมาถึงถิ่นของมนุษย์อีกเลย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังคัมแสดงตัวไปเป็นผู้ปลีกเร้นอยู่ในป่าตามลำพัง และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลกิยะชน (2/63/75-154/68) 1.2.7) เนื้อหาที่พระดาบสทั้งสองคือพระนารทดาบสและพระมิกาคชินดาบสผู้ละเรือนออกบวชบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลกิยะชน มีจิตกรุณาได้มาทูลถวายคำแนะนำแก่พระมหากษัตริย์เกี่ยวกับการบวช (2/63/75-154/90) 1.2.8) เนื้อหาที่พระนางสิวลีนั้นครั้งไม่สามารถจะทูลเชิญให้พระมหากษัตริย์กลับมาครองราชย์ได้ก็ทรงพิจารณาตามคำแนะนำของพระมหากษัตริย์จึงตัดสินใจออกผนวช บำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในพระราชอุทยานอัมวันจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นเช่นเดียวกันกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลกิยะชน (2/63/75-154/102)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่ทูลกุมารและปาริกุมารี่ไม่ประสงค์จะประกอบอาชีพเป็นพราน ไพรจึงได้ขออนุญาตบิดามารดาปลีกตนออกจากหมู่บ้านไปบวชเป็นดาบสและดาบสินี บำเพ็ญสมณธรรม เจริญเมตตาพรหมวิหารอาศัยอยู่ในป่าหิมพานต์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้มีสังคัมแสดงตัวไปเป็นผู้ปลีกเร้นเก็บตัวอยู่แต่ในป่า (3/63/155-213/4) 1.3.2) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามเป็นผู้สมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะมีผิวพรรณดุจทองคำ ถูกพระดาบสและพระดาบสินีผู้เป็นบิดามารดาที่เปี่ยมด้วยเมตตาอบรมสั่งสอนมา รวมทั้งมีสภาพแวดล้อม

ที่เป็นมิตร จึงเป็นผู้ที่ยังด้วยเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มุ่งความสัมพันธ์ รั้งเปิดเผยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีความกตัญญูต่อเวทีย มีศีลธรรมประจำชีวิต แม้มีอายุน้อยแต่มีวุฒิภาวะที่สมดุล (3/63/155-213/22) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงเป็นผู้โลกในเมื่อมฤคได้มอบราชสมบัติให้พระมารดาคุณแลแล้วก็เสด็จเข้าสู่ป่าหิมพานต์เพื่อล่าสัตว์ ซึ่งพระองค์เป็นผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ชำนาญในศิลปะยิงธนู มุ่งใช้อำนาจ ยึดตนเองเป็นใหญ่ ขาดศีลธรรม ไร้อัจฉริยภาพ จีระแวง เก็บตัวปกปิดไม่เปิดเผย มีวุฒิภาวะของความเป็นเด็กชอบสนุกสนานทำตามพระหฤทัยตนเอง (3/63/155-213/35) 1.3.4) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปาริชาติดาบสเสด็จขึ้นพระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงถือหมอน้ำเข้าไปในอาศรมบพ ได้ฟังเสียงฝีพระบาทก็สามารถทราบได้ว่าคนผู้นี้ไม่ใช่พระสุวรรณสาม เพราะพระเจ้าปิลักษณ์ราชเป็นคนร่างใหญ่ มุ่งใช้อำนาจ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ยึดตัวเองเป็นใหญ่ พระหฤทัยร้อน เป็นดั่ง จึงวางเท้าข้าง ส่วนพระสุวรรณสามนั้นอายุยังน้อย อยู่ในวัยรุ่น มุ่งสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับผู้อื่นเสมอ ใจเย็น เป็นดั่ง จึงวางเท้าเบา แสดงถึงให้ถึงความแตกต่างของบุคลิกลักษณะระหว่างพระสุวรรณสามกับพระเจ้าปิลักษณ์ราช (3/63/155-213/67) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงรับโอวาทจากพระสุวรรณสามให้ขอขมาโทษแล้วก็เสด็จกลับไปยังกรุงพาราณสีได้เปลี่ยนบุคลิกภาพจากที่ยึดตนเองเป็นใหญ่มาเป็นการใช้ธรรมเป็นใหญ่ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น รั้งเปิดเผย มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล ทรงครองราชย์โดยธรรม จุติจากโลกนี้ไปก็บังเกิดในเทวโลก ฝ่ายพระสุวรรณสามและบิดามารดาทั้งสอง ได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นจุติจากโลกนี้ไปบังเกิดในพรหมโลกทั้งหมด ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลกิยะชน (3/63/155-213/89)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวรราชทรงประสบความสำเร็จทั้งทางด้านหน้าที่การงานและครอบครัวทรงครองราชย์ยืนยาวนานมาถึงพระชนมายุ 168,000 ปี ครั้นได้ทอดพระเนตรเห็นพระเกศาหงอกก็ทรงเกิดปัญญาพิจารณาถึงความตายที่จะมาถึงในไม่ช้าจึงทรงพอพระหฤทัยในการออกผนวช และตัดสินใจออกผนวชเป็นพระฤาษีบำเพ็ญพรตอยู่ในอุทยานอัมพวันจนสามารถบรรลุฌานอภิญาและสมาบัติ ครั้นสวรรคตแล้วก็บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังคัมแสดงตัว ไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงอยู่ตามลำพัง และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลกิยะชน (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้รู้ลักษณะ ได้ทำการตรวจดูลักษณะทางด้านร่างกายของพระกุมารแล้วกราบทูลแก่พระเจ้ากรุงมถิลิตตามหลักวิชาของตนเองว่า พระกุมารนี้เป็นผู้สมบูรณ์ด้วยลักษณะเกิดมาเพื่อสืบต่อวงศ์ ดังนั้นพระกุมารจึงได้พระนามว่า เนมิ พระเนมิกุมารนั้นแม้ทรงพระเยาว์ก็เป็นผู้ยินดีในการบำเพ็ญบุญรักษาศีล ครั้นทรงครองราชย์แล้วก็ได้โปรดให้สร้าง โรงทานขึ้น 5 แห่ง พระราชทานทรัพย์วันละห้าแสนกหาปณะเพื่อใช้จ่ายในโรงทานเหล่านั้น ทรงชักชวนมหาชนในการบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ทรงแสดงธรรมสอนให้ทราบทางสวรรค์ คุกคามประชุมชนให้กลัวนรก ประชุมชนตั้งอยู่ในพระโอวาทของพระองค์ บำเพ็ญบุญมีให้ทานเป็นต้น จุติจากอภิตาพนั้นแล้วก็พากันบังเกิดในเทวโลกอย่างนับไม่ถ้วน แสดงถึงบุคลิกภาพของพระเนมิราชและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพของชาวกรุงมถิลิต (4/63/213-302/15) 1.4.3) เนื้อหาที่ปุโรหิตของท้าวสักกเทวราชในอดีตเกิดความเลื่อมใสในเหล่าพระดาบสที่อยู่ริมฝั่งแม่น้ำสาทาจึงได้ลาออกจากราชการแล้วบวชในสำนักของพระดาบสเหล่านั้น ครั้นบวชแล้วก็ได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญาและสมาบัติ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังคัมแสดงตัว ไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงหาความสงบ

และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็นโลกิยะชน (4/63/213-302/28) 1.4.4) เนื้อหาที่มาดลิตเทพบุตรผู้มีฤทธิ์มาก เชี่ยวชาญในการเป็นนายสารถึงชนสงฆ์และนำทัสนาจร มุ่งสัมพันธ์ วาจาอ่อนหวาน ร่าเริงเปิดเผย ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความรอบรู้ ครั้นถูกทำวสัถกเทวราชตราสีให้ไปเชิญพระเจ้าเนมิราชมายังเทวสภา ก็ได้จัดเตรียมเวชยันตรถมุงไปยังกรุงมิถิลาโดยพลัน (4/63/213-302/32) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงกระทำเช่นกับบรรพบุรุษทั้งหลายครั้ง ได้ทอดพระเนตรเห็นพระเกศาหางอกที่ทรงเกิดปัญญาพิจารณาถึงความตายที่จะมาถึงในไม่ช้าจึงทรงพอพระหฤทัยในการผนวช และตัดสินใจออกผนวชเป็นพระฤาษีบำเพ็ญพรหมวิหารธรรมอยู่ในอุทยานอัมพวันจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นสวรรคตแล้วก็บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังคัมแสดงตัว ไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงอยู่ตามลำพัง และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็นโลกิยะชน (4/63/213-302/60)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 11 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถมีรูปร่างบริบูรณ์ถูกต้องตามลักษณะที่ดี สมบูรณ์แข็งแรง มีรูปงามเหมือนกับหล่อด้วยทองคำ บริสุทธิ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดสามารถ ทนคน เป็นผู้นำ ร่าเริงเปิดเผย ใจกว้าง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความสำคัญกับผู้อื่น รักความยุติธรรม มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล รู้จักให้อภัยมีจิตใจเมตตา ไม่ประมาท มองการณ์ไกล อดทนอดกลั้นหาญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ กตัญญูกตเวทิจงรักภักดี รักพวกพ้อง เป็นต้น (5/63/303-568/12) 1.5.2) เนื้อหาที่นางอมราเทวีมีอายุอยู่ในวัยเดียวกันกับพระมโหสถ มีรูปร่างบริบูรณ์ถูกต้องตามลักษณะที่ดี มีความกตัญญูกตเวทิจงรักภักดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ทนคน ร่าเริงเปิดเผย มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล รับผิดชอบในหน้าที่ มีทักษะในการทำอาหาร ไม่มักโกรธ ไม่คือร้อนถือดี อ่อนน้อมถ่อมตน วาจาสุภาพอ่อนหวาน ประหยัดมัธยัสถ์ไม่ฟุ้งเฟ้อ พระมโหสถจึงมีความพอใจที่จะนำมาเป็นภรรยาของตนเอง (5/63/303-568/88) 1.5.3) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้น มีนิสัยตระหนี่ในลาภยศ มุ่งอำนาจ จิตใจคับแคบ ไม่ปรารถนาให้ผู้อื่นดีกว่าตน มองคนในแง่ร้าย มุ่งร้ายต่อผู้อื่น มีลักษณะซ่อนเร้น ไม่เปิดเผย แอบประพฤติดุจริตปกปิดกรรมชั่วไว้ เป็นต้น (5/63/303-568/125) 1.5.4) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้ว ผู้มีปัญญาทราชมุ่งอำนาจ โลกในลาภยศ มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ ปกปิดซ่อนเร้นมีวาระแอบแฝง ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มักดูหมิ่นผู้อื่น มักโอ้อวด แสดงตัว ได้วางแผนยัฒนพยุทวิปัสสิ่นแล้วนำเสนอแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต พระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงมีพระดำริเช่นเดียวกัน จึงได้ทำการโจมตียึดเมืองต่างๆ มาไว้ในพระราชอำนาจ โดยใช้เวลารวม 7 ปี 7 เดือน 7 วันจึงสำเร็จ (5/63/303-568/136) 1.5.5) เนื้อหาที่เหล่าพระราชชาทั้งหลายที่เป็นบริวารของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้ง ได้เห็นพระมโหสถผู้มีสิริรูปสมบูรณ์ แวดล้อมไปด้วยบริวาร มีลักษณะองอาจ ไม่ปรากฏมีความหวาดกลัวต่อกองทัพของพวกตนแม้มีน้อยนิด เดินก้าวอย่างอ่าว่องไว งามสง่าดุจพระยาราชสีห์ ต่างก็พากันส่งเสียงเอกราชสรรเสริญเกียรติของพระมโหสถให้ดังสนั่นเป็นเสียงเดียวกัน (5/63/303-568/177) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชผู้ขาดปัญญาในการพิจารณาโดยแยกขาด มักโกรธ ขลาดเขลาไม่แก้ตัวกล้าหาญ มุ่งแต่พึ่งพิงผู้อื่น เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้า มีจุดบอดในพระองค์ ครั้นถูกพราหมณ์แก้วและพระเจ้าจุลนีพรหมทัตใช้แผนหลอกลวงล่อลวงก็ทรงหลงเชื่อโดยง่ายด้วยหวังจะได้พระนางปัญจาลจันตีมาเป็นพระมเหสี แม้พระมโหสถทูลคัดค้านก็ไม่ทรงรับฟัง (5/63/303-568/196) 1.5.7) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวี แม้เป็นผู้ฉลาด แต่มีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้น ไม่เปิดเผย ขาดวุฒิภาวะที่สมดุล ทำทุจริตผิดศีลธรรมลอบทำชู้กับพราหมณ์ฉัพภและร่วมกันวางแผนปลง

พระชนม์พระสวามี แม่ทรงชราแล้วก็ทำเป็นสาว ทรงเครื่องประดับซึ่งไม่ควรประดับ ครัสซิกซัสรวลเส เฮฮากับพวกราชบุรุษผู้รักษาประตูและผู้ฝึกหัดม้าจนเกินเวลา ยิ่งกว่านั้นยังส่งเอกสารราชการถึงพวกเจ้าผู้ครองนครอื่นๆ เสียเอง (5/63/303-568/267) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตมีรูปร่างบุคลิกลักษณะน่าเลื่อมใส เป็นผู้องอาจ ไม่ขลาดเขลาสะอึกกลัว มากด้วยมานะของกษัตริย์ มุ่งความสัมฤทธิ์ มงการณโกล มีความอดทน พิจารณาด้วยปัญญาอย่างละเอียดแล้วจึงตัดสินพระหฤทัย มีพระหฤทัยกว้าง รู้จักให้อภัยและขอภัย มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล (5/63/303-568/270) 1.5.9) เนื้อหาที่พระนางนันทาทวี ถีถอนเป็นใหญ่ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีจิตพยายามมุ่งใช้อำนาจ ขาดความเมตตากรุณา มักขอเครื่องประดับที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตให้แก่พระโอรสพระธิดาและชายาอื่นๆ ซึ่งไม่ควรขอ (5/63/303-568/273) 1.5.10) เนื้อหาที่ดิฉนิมราชกุมารผู้เป็นพระอนุชา มีความรู้ความสามารถในพัฒนาประเทศให้เจริญ มุ่งอำนาจ เชี่ยวชาญในการรบ งามอาจแกล้วกล้า มีความคิดหลักแหลม แต่มักพูดโอ้อวด ประกาศถึงคุณความดีของตนเอง ชอบแสดงตัวให้ผู้อื่นรับทราบ (5/63/303-568/277) 1.5.11) เนื้อหาที่ธนูเสขกุมารผู้เป็นพระสหาย เปิดเผยแสดงตัว ชอบตั้งคัม มีความจงรักภักดี มีความรู้ความสามารถในพัฒนาประเทศให้เจริญ เชี่ยวชาญในการรบ งามอาจแกล้วกล้า แต่มักทำตัวตีเสมอพระเจ้าจตุนิพรหมทัต ไม่ยำเกรงพระหฤทัย เข้าไปแม้ที่รโหฐานที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตประทับอยู่กับพระเทวี (5/63/303-568/278)

1.6) เนื้อหาของกฐินที่ขาดตกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่นางมาคมานวิกาปฏิเสฐที่จะไปอยู่กับพระเจ้ากรุงพาราณสีด้วยให้เหตุผลว่าตนเป็นอสรพิษร้าย โกรธเร็ว แม้เพียงเหตุเล็กน้อย หากโกรธแล้วแลดูสิ่งใดสิ่งนั้นก็ก็จะกระจัดกระจายไปจุจกัณฐี แล้วทูลให้ทรงทราบถึงวิธีปฏิบัติต่อพระโอรสและพระธิดาว่า ทั้งสองเกิดจากตนเอง เป็นเผ่าพันธุ์ที่ชอบน้ำ ละเอียดอ่อน เวลาเดินทางไปยังกรุงพาราณสีจะลำบากด้วยลมและแดดพึงตายเสียในระหว่างทาง ดังนั้นจึงควรที่จะตรัสสั่งให้ขุดเรือลำหนึ่งบรรจุน้ำให้เต็มแล้วให้ทั้งสองคนเล่นในน้ำนำไป ครั้นถึงกรุงพาราณสีแล้วก็ให้ขุดสระใหญ่ในบริเวณภายในพระราชวังไว้สำหรับคนทั้งสองได้เล่นน้ำ (6/64/1-122/9) 1.6.2) เนื้อหาที่พระคาสผู้เป็นอาจารย์ของพราหมณ์อัลัมพายนัน นั้นได้พิจารณาเห็นโทษในการครองเรือน จึงตัดสินใจออกบวชเป็นฤๅษีบำเพ็ญพรตอยู่ในป่า ดำรงชีพอยู่ด้วยความจริง มีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ปกครองแบบเผด็จการ มุ่งใช้อำนาจ ยึดตนเป็นใหญ่ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ชอบโอ้อวด แสดงตัว (6/64/1-122/61) 1.6.4) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทนั้นเป็นผู้ไร้ศีลธรรม ไม่พูดความจริง มีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเฉพาะหน้า ยึดตนเป็นใหญ่ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง ต่างจากโสมทัตบุตรชายที่มีลักษณะตรงกันข้าม (6/64/1-122/65) 1.6.5) เนื้อหาที่พระกฐินทัตนั้นเป็นผู้มีสติปัญญาความรู้ความสามารถ มงการณโกล มุ่งสัมพันธ มีศีลธรรม มีพฤติกรรมที่เปิดเผย ยึดธรรมเป็นใหญ่ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น แม้อำนาจก็ไม่ทำร้ายผู้อื่น มีวุฒิภาวะที่สมดุล (6/64/1-122/70) 1.6.6) เนื้อหาที่กานาวิภูษนาคราชเป็นผู้มีฤทธิ์มาก มีพฤติกรรมที่เปิดเผย มีความรักในพวกพ้อง และความกตัญญูกตเวทิต แต่ไม่รอบคอบ ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล โกรธง่าย คุร้าย หยาบคาย มุ่งอำนาจ ยึดตนเป็นใหญ่ ส่วนสุทัตสนาคราชเป็นผู้ที่ชายนั้นมีลักษณะที่ตรงกันกับกานาวิภูษนาคราชในด้านดี แต่มีลักษณะตรงกันข้ามในด้านเสีย (6/64/1-122/82) 1.6.7) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นทรงชราภาพแล้วประกอบด้วยความเศร้าโศกถึงพระนางสมุททชาราชริดา จึงตัดสินพระหฤทัยเสด็จออกผนวชเป็นพระฤๅษีบำเพ็ญ

สมณธรรมอยู่ในปางจนสามารถบรรลุฌานยังภิกขุญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น สวรรคตแล้วก็บังเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังคมแสดงตัวไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงอยู่ตามลำพัง และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็นโลกียะชน (6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พราหมณ์กัณหาละเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแต่ไร้ศีลธรรม ไม่พูดความจริง มีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝง ทุจริตทำผิดในหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเฉพาะหน้า มุ่งใช้อำนาจ ชอบแสดงตัว ยึดตนเป็นใหญ่ ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ขาดวุฒิภาวะที่สมดุล (7/64/123-204/4) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรม มีพฤติกรรมที่เปิดเผยมุ่งยึดธรรมเป็นใหญ่ ชื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มุ่งสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีวุฒิภาวะที่สมดุล (7/64/123-204/5) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชเป็นผู้ขาดปัญญาในการพิจารณาโดยแยกคาย ขลาดเขลาไม่กล้ากล้าสามารถ โทเล เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้า มีจุดบอดในพระองค์ ปกครองแบบเผด็จการ ยึดตนเป็นใหญ่ มีพฤติกรรมที่หยาบช้ำ (7/64/123-204/9)

1.8) เนื้อหาของนารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่พระนางรจการาชิดาเป็นผู้สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะ มีพระรูปโฉมสวยงาม กตัญญูทุกเวที มีศีลธรรม มีสติปัญญาในการพิจารณาโดยแยกคาย สามารถระลึกชาติได้ถึง 14 พระชาติ มีพฤติกรรมที่ร่าเริงเปิดเผย มุ่งสัมพันธ์ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีวุฒิภาวะที่สมดุล (8/64/205-295/2) 1.8.2) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ทั้งสามมีอลาตอมตย์เป็นต้นกรีนถูกพระเจ้าอังกติราชตรัสถามสิ่งที่ควรทำในวันเพ็ญกลางเดือน 12 จึงได้กราบตามความคิดเห็นของตนเอง กล่าวคือ อลาตอมตย์ได้กราบทูลถึงการจัดเตรียมกองทัพเพื่อโจมตีเมืองอื่นๆที่ยังไม่ยอมสวามิภักดิ์ให้เข้ามาสู่พระราชอำนาจ แสดงถึงบุคลิกลักษณะที่มุ่งอำนาจ เพราะอลาตอมตย์นั้นมีตำแหน่งเป็นเสนาบดี สุนามอมตย์ได้กราบทูลถึงการบริโภคมกคุณ การรื่นเริงบันเทิงใจต่างๆ มีการพ้อรำ การขับร้อง การประโคมดนตรีเป็นต้น ให้ทุกๆ คนมีความสุขสนุกสนาน แสดงถึงบุคลิกลักษณะที่มุ่งสัมพันธ์ ส่วนวิษยอมตย์ได้กราบทูลถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถโดยการเข้าไปสนทนากับผู้รู้ทั้งหลายมีสมณพราหมณ์เป็นต้นถึงสิ่งที่ยังสงสัยหรือไม่เคยฟัง แสดงถึงบุคลิกลักษณะที่มุ่งประโยชน์สัมฤทธิ์ หรือมุ่งอรรถธรรม (8/64/205-295/8) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชตรัสทรงได้สดับมีจิตจากภูษาชีวิตก็ทรงยึดเอาที่ภูษานั้นมาเป็นของพระองค์ได้ทรงละทิ้งกิจการงานบ้านเมือง มอบอำนาจให้แก่เหล่าอมตย์ดำเนินการกิจการงานบ้านเมืองแทนพระองค์ โปรดให้หรือโรงงานทั้งหลาย ประพฤติทุจริตกรรมต่างๆมีการประทุษร้ายหญิงชาวบ้านเป็นต้น ยึดพระองค์เป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงผู้อื่นหรือศีลธรรม มีบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (8/64/205-295/23) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางรจการาชิดาได้ทรงพยายามทำให้พระเจ้าอังกติราชตรัสทรงกลับมาเป็นดังเดิมโดยการทูลเล่าถึงผลของกรรมชั่วของพระนางเองในอดีตชาติที่เคยเป็นชายแต่คบหากับปาปมิตรพากันไปลอบทำชู้กับภรรยาคนอื่นจึงทำให้ไปหมกไหม้อยู่ในโรงวนรอกอยู่สันกาลนาน แต่นั่นก็ไปเกิดเป็นสัตว์ต่างๆ ถูกเขาดอนแล้วนำไปใช้แรงงาน แต่นั่นก็เกิดเป็นบันฑะเขาก้ แต่นั่นก็เกิดเป็นผู้หญิง ครั้นวิปกรรมดังกล่าวหมดแล้วพระนางก็จะได้กลับเป็นชายอีกด้วยผลของกรรมดีที่พระนางทรงกระทำไว้แล้วเช่นกัน (ชาติสุดท้ายเกิดเป็นพระอานนท์พุทธอุปัฏฐาก) แสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่เนื่องมาจากนุรพกรรม (8/64/205-295/38) 1.8.5) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชตรัสถูกพระพรหมมหานารถแสดงธรรมให้ทรงสดับ โดยอนกปริยายแล้วก็สามารถที่จะละมิจฉาภิกขุของพระองค์เสียได้ ทรงหันกลับมาเป็นธรรมิกราชดังเดิม ปกครองกรุงมิถิลามหานคร โดยทศพิธราชธรรม ทรงบำเพ็ญบุญทั้งหลาย

มีทานเป็นต้น ยึดธรรมเป็นใหญ่ มุ่งสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ดำรงอยู่ตลอดอายุขัยแล้วก็เสด็จไปบังเกิดใน
เทวโลก (8/64/205-295/69)

1.9) เนื้อหาของวิสุทธิชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาลทั้ง 4 ในกรุงพาราณสีครั้นชราภาพลงเห็นโทษในการครองเรือน จึงตัดสินใจออกบวช เป็นฤๅษีบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ จุตติจากโลกนี้แล้วก็ไปเกิดในพรหมโลก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังกมแสดงตัวไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงอยู่ตามลำพัง และจัดได้ว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างสูงสุดในระดับที่เป็น โลภิยะชน (9/64/296-483/4) 1.9.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชแม้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปกครอง แต่ก็มีส่วนเสีย เช่น ขาดปัญญาในการพิจารณาโดยแยกขาด มีจุดบอดในพระองค์ ชอบเล่นการพนันขั้นต่อ มีพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝง มีเล่ห์เหลี่ยม เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้า มักโกรธ เป็นต้น (9/64/296-483/50) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตเป็นผู้มีวาทศิลป์พูดถ้อยคำที่ไพเราะ เป็นมหาธรรมกถึก มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดสามารถ เป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่เปิดเผยยึดธรรมเป็นใหญ่ไม่มีอคติ มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล อดทนและกล้าหาญ จงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริตรับผิชอบในหน้าที่ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น (9/64/296-483/100) 1.9.4) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์เป็นผู้มีความสามารถแต่ขาดศีลธรรม มีเล่ห์เหลี่ยม ฉลาดแกมโกง ใจร้อน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง ครั้นถูกพระวิสุทธิบัณฑิตแสดงสาธุธรรมให้ฟังก็มีสติปัญญากลับตัวกลับใจเสียได้ (9/64/296-483/116)

1.10) เนื้อหาของเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระราชธิดาค็เล็กของพระเจ้าพันธุราช ผู้มีผิวพรรณดังทองคำ สมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะต่างๆ ทรงได้บูชาพระพุทธเจ้าในปางก่อนด้วยสุวรรณมาลาแล้วตั้งความปรารถนาให้บรรลุนิพพาน ครั้นต่อมาด้วยผลบุญนั้นจึงทำให้พระนางประสูติเป็นพระราชธิดาของพระเจ้ากสิราชพระนามว่า อรรจนทา ครั้นทรงได้สดับธรรมของพระกัสสปสัมมาสัมพุทธเจ้าในครั้งแรกก็ทรงบรรลุเป็นพระ โสดาบัน และทรง ได้สดับธรรมครั้งที่สองก็ทรงบรรลุพระอรหันต์ ซึ่งจัดว่าเป็นผู้พัฒนาบุคลิกภาพของพระนางในระดับสูงสุด ไม่จำเป็นต้องมีสิ่งอื่นให้พัฒนาอีกต่อไป เป็นผู้เปิดเผยไม่มีการงานที่ปกปิดทั้งในที่ลับและที่แจ้ง มีวุฒิภาวะที่สมดุล มีความเป็นผู้ที่ที่ไม่แสดงอาการสูงๆ ต่ำๆ (10/64/484-814/6) 1.10.2) เนื้อหาที่พระนางมุสดีได้บำเพ็ญบุญต่างๆ มีทานเป็นต้นในอดีตชาติจึงทำให้เกิดผลบุญต่างๆ เช่น มีร่างกายประหนึ่งว่าประพรมด้วยแก่นจันทร์แดง หรือเกิดเป็นหญิงที่มีพระรูปโฉมงดงาม เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่เนื่องมาจากบูรพกรรม (10/64/484-814/7) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเจ้าสยชัยทรงคัดสรรนางนมทั้ง 64 นางที่มีบุคลิกภาพที่ดี เว้นจากโทษมีสูงนักเป็นต้นเพื่อที่จะให้พระเวสสันดรกุมารนั้น ได้มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หรือสังกม(10/64/484-814/33) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงตั้งพระหฤทัยที่จะบริจาคทานทุกอย่างแม้กระทั่งพระชนม์ชีพ เป็นผู้มีอัธยาศัยฝึกลงในการให้ทานตลอดพระชนมายุ มีสติปัญญาสามารถ มุ่งสัมพันธ์ มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มองการณ์ไกล เป็นต้น (10/64/484-814/36) 1.10.5) เนื้อหาที่พระอัจจุตฤยสนั้นได้พิจารณาเห็นโทษในการครองเรือน จึงตัดสินใจออกบวชเป็นฤๅษีบำเพ็ญพรตอยู่ในป่า ดำรงชีพอยู่ด้วยผลผลไม้ทั้งหลาย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพในลักษณะตรงกันข้ามจากการเป็นผู้ชอบสังกมแสดงตัวไปเป็นผู้หลีกเลี่ยงอยู่ตามลำพัง (10/64/484-814/120) 1.10.6) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกนั้นเป็นผู้ประกอบด้วยบุคลิกลักษณะของบุรุษโทษทั้ง 18 ประการ อาทิเช่น ดินแบ ท้องโตคั่งหม้อ

เป็นต้น มีความโลภในทรัพย์ ชอบสนุกสนาน มัวเมาในกามคุณ มีปัญญาทราม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (10/64/484-814/143) 1.10.7) เนื้อหาที่พระนางมัทรีเป็นผู้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการให้ทาน มีสติปัญญาสามารถ มุ่งสัมพันธ มี ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ชื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ มีความอดทนไม่เกรงกลัวความลำบาก (10/64/484-814/157) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งคราวกรุงสิทโฑทั้งหลายมีพระเจ้าสวัญเป็นประมุขมาทูล เชิญให้กลับไปครองราชย์ดั้งเดิมก็ทรงสละเครื่องนุ่งห่มแบบฤๅษีทำการประทักษิณรอบอารมถึงสามรอบ และทำ การปลงพระเกศาและพระมัสสุสนานพระวรกายนุ่งห่มอย่างกษัตริย์ ประดับด้วยราชาภรณ์ทั้งหลาย เข้ารับการ ราชภิเษกจากพระเจ้าสวัญเป็นพระราชากรุงสิทโฑ ณ บริเวณอารมมทนั้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบุคลิกภาพใน ลักษณะตรงกันข้ามจากผู้หกลิ้นอยู่ตามลำพัง ไปเป็นผู้ชอบสังคัมแสดงตัวดั้งเดิม (10/64/484-814/196)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและ องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงผลรวมของคุณลักษณะทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคลทั้งที่ สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/19) สมด้วย ความหมายของบุคลิกภาพตามที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น บัวร์เกอร์ (Burger) ที่ให้ความหมายของ บุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลทั้งที่สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ อันทำให้บุคคลแตกต่างกัน

กล่าวถึงการที่บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรม หรือเป็นส่วนประกอบหนึ่งของ ความสำเร็จหรือความล้มเหลว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/23) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประยงค์ เนาวบุตร ที่ได้แสดงที่สนะไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลคนนั้น บุคลิกภาพ ของคนส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งได้รับ อิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ เป็นต้น และ เซอร์จิ โอวานนี (Sergiovani) ที่ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารจากผลการวิจัยต่างๆ พบ องค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 2) ด้านความสามารถ และ 3) ด้านทักษะทาง สังคม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพหลายประการ กล่าวคือ ชาติพันธุ์หรือ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/6) สมด้วยที่สนะของ นักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประยงค์ เนาวบุตร ที่ได้แสดงที่สนะไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรม ของบุคคลในองค์การ บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับ บุคคลคนนั้น บุคลิกภาพของคนส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพ บุรุษ อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และ ประสบการณ์ เป็นต้น, ประยงค์ มีใจชื่อ ที่ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพนั้นพิจารณาได้จากปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) ชาติพันธุ์ 2) สภาพแวดล้อม และ 3) สถานการณ์ ดังกล่าวแล้ว และ แคทเทลล์ (Cattell) ที่ได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับเด็กและผู้ใหญ่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เหมือนกัน ในคนที่มีอายุต่างกัน ซึ่งสิ่งมีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคลิกภาพ และตัวกำหนดบุคลิกภาพตามความคิดของแคล

เทสต์โดยสรุปนั้นได้แก่ 1) พันธุกรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นตัวพื้นฐานของบุคลิกภาพในขั้นต้น ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกาย และ ลักษณะความสามารถต่าง ๆ และ 2) สิ่งแวดล้อม หมายถึง การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ ดังกล่าวแล้ว

มีบุคลิกภาพปรากฏอยู่หลายประเภท กล่าวคือ บุคลิกภาพของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/270) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แม็คเคลลแลนด (McClelland) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) 2) มีความต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) และ 3) เป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) ดังกล่าวแล้ว, บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.4) (4/63/213-302/32) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แม็คเคลลแลนด ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์สูงนั้นมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อได้รับสัมพัทธ์ภาพที่ดี 2) มีการรักษาสัมพัทธ์ภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียว ต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท 3) มีการร่วมมือ การกระทำตาม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาที่จะความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกหนีปัญหาสังคม และ 4) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์จากผู้อื่น และ บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/136) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แม็คเคลลแลนด ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความก้าวร้าว ความอึกเทิม การทำงานเชิงรุก 2) การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม การแสดงออกถึงการรักษาสีทิวของตนเอง เช่น หัวรั้น คื้อดิ่ง ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ เป็นต้น 3) การเข้าครอบครองอำนาจ 4) การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน 5) การแสดงออกเพื่อให้เห็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี 6) การเสี่ยง บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตราย

บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/68) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/35) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/12) และ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/4) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อายเซงก์ (Eysenck) ที่ได้เสนอบุคลิกภาพพื้นฐาน ไว้ 4 แบบ คือ 1) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable introvert = แบบอดได้รอได้ (Phlegmatic) 2) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable introvert = แบบครองทุกข์ (Melancholic) 3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable extravert = แบบมีชีวิตชีวา (Sanguine) และ 4) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable extravert = แบบเกรี้ยวกราด (Choleric) ดังกล่าวแล้ว

หรืออีกประการหนึ่ง บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทอ้วนกลม อ้วนเตี้ย ลงพุง (Endomorphy) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/143) บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทบึกบึน ลำสัน มีกล้ามเนื้อ โครงกระดูกสมส่วน รูปร่างแบบนักกีฬา (Mesomorphy) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/177) และ บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทผอมบาง ไหล่ห่อ (Ectomorphy) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/55) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เชลดอน (Sheldon) ที่กล่าวว่ารูปร่างมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแสดงออก ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลได้ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) รูปร่างประเภทอ้วนกลม อ้วนเตี้ย ลงพุง (Endomorphy) 2) รูปร่างประเภทบึกบึน ลำสัน มีกล้ามเนื้อ โครงกระดูกสมส่วน รูปร่างแบบนักกีฬา (Mesomorphy) และ 3) รูปร่างประเภทผอมบาง ไหล่ห่อ (Ectomorphy) ดังกล่าวแล้ว

มีการกล่าวถึงลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/12) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบิร์น (Berne) ที่ได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนั้นจำแนกได้เป็น 3 สภาวะ ได้แก่ 1) สภาวะแบบบิดามารดา (Parent State:P) 2) สภาวะแบบผู้ใหญ่ (Adult State:A) และ 3) สภาวะแบบเด็ก (Child State:C) ซึ่งสภาวะดังกล่าวนี้มีอยู่ในบุคคลทุกคน ซึ่งบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมบิดามารดากับสภาวะผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลและสภาวะเป็นเด็ก แนวทางที่ใช้ในการพิจารณาพฤติกรรมของสภาวะต่างๆ คือ การมองดูที่บุคคลหรือตัวเราเอง และอาร์กิริส (Argyris) ที่เชื่อว่า คนที่มีสุขภาพจิตดี คือคนที่พัฒนามาจากการที่ไม่มีวุฒิภาวะมาสู่การมีวุฒิภาวะ และคนมีวุฒิภาวะนั้นจะแสวงหาสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความอิสระ มีความสนใจที่กว้างขวางได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ยุ้งยากและมีความสลับซับซ้อน และอาร์กิริส นั้นยังได้แสดงทัศนะไว้ว่า คนที่มีสุขภาพจิตที่ดี บุคลิกภาพที่ดี จะแสวงหาพฤติกรรมที่ดีมีวุฒิภาวะ ในขณะที่ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ดีจะมีลักษณะเป็นเด็ก และองค์การมักจะปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การเหมือนเด็ก ทำให้พวกเขาต้องพึ่งพาองค์การ รู้สึกต่ำต้อย และขัดขวางการพัฒนาวุฒิภาวะของบุคลิกภาพ ซึ่งมีวิธีการที่จะพัฒนาการไม่มีวุฒิภาวะไปสู่การมีวุฒิภาวะ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น โดยทั่วไปแล้วมีลักษณะที่สอดคล้องกัน เพราะมหานิบาตชาดกก็เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับบุคคล ดังนั้นเมื่อเป็นเรื่องของคนก็หนีไม่พ้นจากบุคลิกภาพ แต่ก็มีข้อที่แตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ บุคลิกภาพที่ปรากฏในเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นจะกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีอยู่ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เกี่ยวข้องกับโลกเรียกว่าโลกิยะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/97) และระดับที่พ้นโลกเรียกว่าโลกุตระ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/45) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น แม้จะมีการกล่าวถึงลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี แต่ก็ไม่ได้อ้างถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์แบบโลกิยะในระดับที่สูงสุดหรือในระดับโลกุตระไว้ เป็นแต่เพียงกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีแบบโลกิยะระดับพื้นฐานเท่านั้น ซึ่งมีปรากฏอยู่มากในมหานิบาตชาดก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/12) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อีริก เบิร์น (Eric Berne) ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นกล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่ถึงขีดสูงสุดและมีจุดสิ้นสุดไว้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/45) เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/6) แต่องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นไม่ได้บอกถึงวิธีการที่ชัดเจนในการบรรลุถึงจุดสูงสุดของบุคลิกภาพและเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพแบบไม่มีจุดสิ้นสุด ต้องปรับเปลี่ยน ต่อเนื่องและตลอดชีวิต สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มาสโลว์ (Maslow) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในระดับต่างๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ถ้าบุคคลยังขาดแคลนความต้องการพื้นฐาน ก็ยากที่จะมีความสนใจในเรื่องความยุติธรรม หรือความงาม และก็เป็นไปไม่ได้ที่คนที่ขาดความปลอดภัย ความภูมิใจในตนเองจะมาใส่ใจกับความเสมอภาค มีความรักเพื่อนมนุษย์ ประชาธิปไตย และเมื่อขาดก็อาจจะทำให้เกิดความโกรธ มีนินทา เหยียดเหยียด โลกมนุษย์และผู้คน และอาจมีอาการทางจิต ถ้าบุคคลมีพัฒนาการของตนเองในลักษณะที่ชัดเจนและปรับตัวได้ดีตามสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ก้าวไปสู่การมีพัฒนาการในขั้นสูงสุด คือ ขั้นประจักษ์แห่งตน (Self Actualization) แต่อย่างไรก็ดี มาสโลว์ ไม่ได้บอกวิธีการที่ชัดเจนในการบรรลุถึงจุดสูงสุดของบุคลิกภาพ แต่เน้นว่าการประจักษ์ตนในที่นี้มีใช้จุดจบของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เป็นการพัฒนาตนของมนุษย์ทุกคนอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นจะกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดและอาจรวมไปถึงในอดีตชาติหลายๆชาติ ซึ่งเป็นส่วนของวิบากคือผลของกรรมหรือการกระทำที่ทำไว้ซึ่งสะสมตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิต แต่มีใช้เป็นตัวกรรมหรือสาเหตุของผลที่ติดตัวมาเพราะกรรมนั้นๆเป็นสิ่งที่เราได้กระทำไปเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นส่วนที่เราไม่สามารถจะกลับไปแก้ไขได้รอดแต่จะให้ผลอย่างเดียว พิจารณาได้จากพุทธภาษิตว่า คะตัสสะ นัตถิ ปะฐิการัง แปลว่า สิ่งที่ทำแล้วทำคืนไม่ได้เลย เปรียบได้กับการจุดพลุในตอนกลางคืนย่อมจะทำให้ผู้ที่อยู่ในบริเวณรอบๆ ในสถานที่ต่างๆ นั้นได้เห็นแสงและได้ยินเสียงอย่างสนั่นหวั่นไหว ซึ่งการจุดพลุของผู้จุดและผู้ที่เห็นแสงหรือได้ยินเสียงพลุนั้นเกิดขณะขณะขณะสถานที่ทั้งเวลาเมื่ออาจจะไม่ช้านักหรือสถานที่ที่คนนั้นๆ ยืนอยู่เมื่ออาจจะไม่ห่างไกลนักแต่ก็ไม่ใช่สถานที่ที่คนจุดพลุยืนอยู่เพราะอาจเกิดอันตรายได้ อันใดก็อันนั้น การจุดพลุนั้นก็คล้ายกับการกระทำหรือกรรมที่ทำไปแล้ว ส่วนการได้เห็นแสงหรือได้ยินเสียงพลุที่แตกสนั่นนั้นก็เปรียบกับการให้ผลคือ วิบาก ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ถือก็เปรียบได้ว่า การที่กรรมจะให้ผลช้าหรือเร็วนั้นก็ขึ้นอยู่กับสภาพของกรรมและจังหวะ โอกาสเรียกรวมๆว่าเหตุปัจจัยด้วยมิใช่ว่าจะให้ผลหรือวิบากพร้อมกันทั้งหมด เปรียบได้กับการได้เห็นแสงพลุย่อมจะเกิดก่อนการได้ยินเสียงพลุเหตุที่เป็นดังนั้นเพราะสภาพของแสงนั้นเดินทางไวกว่าเสียงทั้งๆ ที่ทั้งสองสิ่งนั้นเกิดพร้อมกันก็ว่าได้ ดังนั้นจึงได้กล่าวว่าการที่กรรมจะให้ผลช้าหรือเร็วนั้นต้องอาศัยเหตุปัจจัยด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นกรรมนั้นสามารถที่จะแก้ไขได้แต่ต้องแก้ไขในปัจจุบันคือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือกรรมเสียใหม่ โดยกรรมที่กระทำใหม่มีได้หมายความว่า จะทำเพื่อล้างกรรมที่ได้ทำมาแล้วแต่เป็นการสร้างกรรมใหม่ขึ้นมาให้มากกว่ากรรมที่ได้ทำแล้วเท่านั้น กล่าวโดยสรุปคือ บุคลิกภาพต่างๆนั้นเป็นผลมาจากการกระทำ ซึ่งการกระทำนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ ผลของการกระทำในอดีตชาติที่ส่งผลให้มีบุคลิกภาพต่างๆ มาตั้งแต่เกิด และผลของการกระทำในปัจจุบันชาติ ซึ่ง 2 ส่วนนี้ก็มีทั้ง 2 ด้านเช่นกันคือดีและไม่ดี ตามหลักพระพุทธศาสนาถือว่าจิตใจของเรานั้น โดยธรรมชาติแล้วมุ่งไปแสแต่เศร้าหมองไปด้วยกิเลสทั้งหลายที่จรมาทางตา หู จมูก เป็นต้น เมื่อบุคคลกระทำสิ่งต่างๆด้วยอำนาจกุศลซึ่งมีวิชาเป็นแกนนำที่เราเรียกว่ากรรมชั่วก็จะมีวิบากที่ไม่ดีตามมา แต่เมื่อบุคคลกระทำสิ่งต่างๆด้วยอำนาจกุศลซึ่งมี

วิชาหรือปัญญาเป็นแกนนำที่เราเรียกว่ากรรมดีที่จะมีวิบากที่ดีตามมา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 2.10.1) (10/64/484-814/6) แตกต่างจากองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่กล่าวถึงว่า มนุษย์เรานั้นมีปมด้อยหรือมีจิตที่ชั่วร้ายมาตั้งแต่เกิด สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แอดเลอร์ (Adler) ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีปมด้อย (Inferority Complex) มาตั้งแต่เกิด คนที่มีปมด้อยมักจะมีความรู้สึกโกรธ ร้องไห้ ขอบแค้นตัว พฤติกรรมที่บุคคลแสดงก็เพื่อสร้างบางอย่างขึ้นมาแทนที่ ซดเซยหรือขจัดปมด้อย เช่น คนพูดน้อย ขี้อาย ก็จะซดเซยด้วยการพัฒนาตนเองจนกลายเป็น นักพูดที่มีชื่อเสียง เป็นต้น และซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้างของบุคลิกภาพประกอบด้วยระบบ 3 ระบบ คือ อิด (id) อีโก้ (ego) และซูเปอร์อีโก้ (super ego) มีการทำงานที่ประสานงานกันภายใต้การนำของอีโก้ ซึ่งจะเป็นตัวกลางในการแสดงออกทางบุคลิกภาพ อิดเปรียบเสมือนส่วนประกอบพื้นฐานของบุคลิกภาพทางด้านชีวภาพทางด้านชีววิทยา อีโก้เปรียบเสมือนส่วนประกอบของบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และซูเปอร์อีโก้ เปรียบเสมือนส่วนประกอบของบุคลิกภาพสังคม โดยที่อิดจะเป็นแรงขับในการกระทำตามความต้องการของตน อีโก้เป็นส่วนที่พัฒนาขึ้นตามวัยที่เป็นตัวควบคุมให้มีพฤติกรรมอยู่ในขอบเขตของสังคม และซูเปอร์อีโก้เป็นตัวที่ควบคุมอิดกับอีโก้ให้มีความขัดแย้งกันในสภาพสมดุลหรือไม่สมดุล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม ฟรอยด์ได้กล่าวอีกว่า ถ้าขาดอิดจะทำให้บุคคลไม่สนใจกับความต้องการต่างๆ เป็นสภาพที่ขาดแรงจูงใจ แต่ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพเพื่อฝัน และมีความเป็นเด็ก สำหรับ อีโก้ นั้นเป็นตัวของบุคคลซึ่งจะต้องขจัดให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อจะได้เป็นผู้ที่รู้จักกับโลกของความเป็นจริงและสามารถดำรงชีวิตและสามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จแต่ถ้ามีมากเกินไปจะกลายเป็นคนที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางถือตนเป็นใหญ่ ทั้งนี้บุคคลมีพลังขับทางเพศซึ่งเป็นสัญชาตญาณเรียกว่า ลิบิโด (Libido) ยังแฝงด้วยพลังแห่งความตาย (Death Instinct) ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงความก้าวร้าว การเจ็บปวด และความทุกข์ทรมาน และพลังเพื่อความอยู่รอด (Life Instinct) เป็นตัวผสมผสานให้จิตมีความสมดุลปรับตัวเพื่อการมีชีวิตอยู่ ตามทัศนะนี้เองทำให้เห็นว่าฟรอยด์นั้นมีความเชื่อว่า อิด (id) นั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมากับมนุษย์ตั้งแต่เกิด

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นอาจไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพ อาทิเช่น อีริกสัน (Erikson) ที่ได้นำเสนอบุคลิกภาพของบุคคลเป็นขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว เมื่อพิจารณาตามเนื้อหาในมหานิบาตชาดก ยกตัวอย่างเช่น ในเดมิยชาดกพระเดมิยกุมารนั้นทรงอริษฐานองค์ 3 แกล้งทำพระองค์เป็นคนเปลี้ย คนใบ้ คนหนวก ถูกทดสอบทรมานมาโดยประการต่างๆ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ มีแต่ผู้คอยจ้องจับผิดพิรุณอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่แรกเกิด คือขั้นที่ 1 จนถึงพระชนมายุ 16 ปี คือขั้นที่ 5 ก็ไม่ปรากฏว่าพระองค์นั้นจะมีบุคลิกภาพในด้านเสียหรือมีปัญหาแต่ประการใดซ้ำยังเป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณเทศนาสั่งสอนผู้คนทั้งหลายให้เข้าถึงสุคติพรหมโลกอีกด้วย หรือในมหานกชาดกพระมหานกครั้งยังเป็นฆราวาสนั้นทรงเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตทุกๆ ด้าน แต่พระองค์ก็พิจารณาเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่น่าพอใจหาใช่ความสุขที่แท้จริงไม่กลับสละความสำเร็จทั้งหมดออกผนวชเพื่อแสดงหาความสุขที่แท้จริงอันเป็นนิรามิสสุข ซึ่งจะเห็นได้ว่า ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ 8 ที่ว่าบุคคลจะมีความสุขกับชีวิตที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความพอใจในชีวิตที่ผ่านมา เป็นต้น

3.3 พุทธกรรมกลุ่มในองค์การ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพุทธกรรมกลุ่มในองค์การ

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพุทธกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีนั้นประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ คือ พระราชาและพระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการ บริหารมีเสนาอมาตย์ราชบัณฑิตที่ปรึกษาเป็นต้น และประชาชนชาวกรุงพาราณสี ซึ่งในการนี้ได้มีคนในจำนวน 3 กลุ่มนั้นที่มีความสนใจเหตุบ้านการเมืองรักชาติต่างก็พากันมารวมตัวเป็นกลุ่มคณะเพื่อเรียกร้องให้พระเจ้ากาสิกราชทรงปรารถนาพระโอรสมาสืบสันตติวงศ์ (1/63/1-74/5) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้แต่งตั้งให้นางนม 64 คนผู้ปราศจากโทษมีสูงนักเป็นต้น เป็นคณะทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลเลี้ยงดูพระเตมิยกุมาร (1/63/1-74/20) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้เชิญคณะพราหมณ์ผู้รู้ลักษณะมาทำการสักการะและให้ทำการพยากรณ์เพื่อทรงทราบถึงความเป็นไปในอนาคตมีอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดแก่พระเตมิยกุมารเป็นต้น ในวันชานพระนาม (1/63/1-74/23) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเตมิยกุมารที่ไม่อาจฟังฟังอาศัยใครได้เทพธิดาผู้ตั้งอยู่ที่เสวตฉัตรที่ เคยเป็นมารดาในอดีตชาติมาเป็นพรรคพวกช่วยวางแผนในการที่จะพ้นจากราชสมบัติ และพระเตมิยกุมารก็ได้ทำตามแผนนั้นจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แสดงให้เห็นถึงการที่นางเทพธิดาอาศัยความคุ้นเคยที่มีต่อพระเตมิยกุมารแล้วรวมกลุ่มกันเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลงไป (1/63/1-74/28) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราช พระนางจันทาเทวี นางสนมหมื่นหกพันคน ข้าราชการบริวารมีเหล่าอมาตย์เป็นต้น ตลอดทั้งชาวกรุงพาราณสีที่มีความคิดเห็นต่างจากเตมิยราชฤๅษี ครั้นได้ฟังธรรมของเตมิยราชฤๅษีแล้วก็พากันออกบวชตามจนกลายเป็นมหาสมาคมของบรรพชิต แม้พระราชาในประเทศใกล้เคียงที่ทรงประสงค์จะมายึดเอาราชสมบัติต่อเมื่อได้ฟังธรรมจากพระเตมิยราชฤๅษีก็ทรงสละราชสมบัติออกบวชตามพร้อมทั้งบริวารเป็นจำนวนมาก จนทั้งหลายเหล่านั้นบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ จุตติจากโลกนี้แล้วก็พากันไปเกิดในพรหมโลก แม้สัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นก็ทำจิตให้เลื่อมใสในเหล่าฤๅษี นำแบบอย่างที่ดีจากเหล่าฤๅษีมาปฏิบัติไม่เบียดเบียนกันและกัน ครั้นตายไปก็พากันไปเกิดในเทวโลก (1/63/1-74/94)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพุทธกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกเป็นพระราชาปกครองเมืองมิลิตา และมีกลุ่มที่เกิดอย่างไม่เป็นทางการ 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มพระอริฎฐชนกและกลุ่มพระโปลชนก ซึ่งคนในกลุ่มเหล่านี้ต่างฝ่ายก็มีความปรารถนาของตนเองที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ยศตำแหน่งต่างๆ (2/63/75-154/2) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกทรงทำการข่มขู่รวบรวมพลเพื่อต้องการจะยึดเอาราชสมบัติจากพระเจ้าอริฎฐชนก จนทั้งหลายที่อยู่ในปัจจุบันประเทศและผู้ที่เคยเป็นบริวารในเมืองมิลิตาครั้งทราบข่าวต่างก็พากันไปสวามิภักดิ์จนเกิดเป็นกองทัพขนาดใหญ่ทำให้พระเจ้าโปลชนกสามารถที่จะชิงเอาราชสมบัติได้สำเร็จ (2/63/75-154/8) 1.2.3) เนื้อหาที่อุทิจงพราหมณ์มหาศาลได้ถวายคำแนะนำและความช่วยเหลือแก่พระเทวีผู้ลี้ภัยทางการเมืองมาจากกรุงมิลิตา โดยการรับเข้ามาอยู่กับตนเองและร่วมกันกับพระเทวีทำให้ผู้อื่นรู้ว่าเป็นน้องสาวของตน (2/63/75-154/17) 1.2.4) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลิตานั้นประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ คือ พระราชาและพระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการบริวารมีเสนาอมาตย์ราชบัณฑิตที่ปรึกษาเป็นต้น และชาวกรุงมิลิตา ครั้นพระเจ้าโปลชนกสวรรคตแล้วเหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายต่างพากันสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งพระราชาแทนโดยวิธีการที่พระเจ้าโปลชนกตรัสสั่งไว้ (2/63/75-154/35) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสิวลี ข้าราชการบริวารมีเสนาอมาตย์เป็นต้น และชาวกรุงมิลิตาครั้งได้ทราบข่าวพระมหาชนกทรงออกผนวชต่างก็พากัน

ออกติดตามไปข้างหลังๆ ของพระมหาชนกด้วยคิดว่าไม่อาจจะหาพระราชผู้สามารถเช่นนี้ได้ก็จึงนึกเสียใจไม่ต้องการให้จากไป ได้ทำอุบายประการต่างๆ เพื่อให้เสด็จกลับแต่ก็ไม่อาจเปลี่ยนพระเหตุที่แน่นอนของพระมหาชนกได้ (2/63/75-154/70)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่มีกลุ่มชนผู้ประกอบอาชีพเป็นนายพรานล่าสัตว์อยู่ 2 หมู่บ้าน อาศัยอยู่ริมฝั่งแม่น้ำไม่ไกลจากกรุงพาราณสี ซึ่งทั้งสองกลุ่มนั้นต่างก็ได้ตั้งชนผู้หนึ่งเป็นหัวหน้าหมู่บ้านของตน และหัวหน้าทั้งสองหมู่บ้านนี้ก็ขึ้นสายกัน ได้ทำศึกเพื่อทำสังฆไมตรีต่อกัน (3/63/155-213/ 1) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลดาบสและปาริชาติปาลินีได้ขออนุญาตบิดามารดาออกไปตั้งกลุ่มใหม่ไว้ภูคสกรรมบวชอาศัยอยู่ในป่าหิมวันต์ ต่อมาได้บุตรคนหนึ่งชื่อว่าสุวรรณสามด้วยอาณภาพของท้าวสักกเทวราช หมูนางกินรีทั้งหลายก็ได้มาทำหน้าที่เป็นนางนมช่วยกันเลี้ยงดูพระสุวรรณสามด้วยความรัก พระดาบสพระคาปาลีนี้พระสุวรรณสามและหมูนางกินรีพร้อมด้วยสรรพสัตว์ทั้งหลายเจริญเมตตาต่อกันและกันอาศัยอยู่ในป่าหิมวันต์อย่างผาสุก(3/63/155-213/ 24) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชันได้เทพธิดาพศุนธรีผู้สิงอยู่ที่ภูเขาคันธมาทน์มาเป็นพรรคพวกช่วยแนะนำอุบายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และพระเจ้าปิลักษณ์ราชก็ได้ทำตามอุบายนั้นจนสามารถทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปในทางที่ดีได้ แสดงให้เห็นถึงการที่ทั้งสองได้รวมตัวกันเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลงไป (3/63/155-213/55) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสามกลับไปยังบ้านเมืองของตน ปกครองหมู่คณะโดยธรรม พร้อมทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนดำรงอยู่ในคุณงามความดี จูติจากโลกนี้แล้วก็บังเกิดในเทวโลก ฝ่ายพระดาบสพระคาปาลีและพระสุวรรณสามได้เจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมบัติ จูติจากโลกนี้แล้วก็บังเกิดในพรหมโลก (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเวทราชและพระราชองค์ต่อๆ มาได้สละราชสมบัติออกผนวชบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมบัติ จูติจากโลกนี้แล้วก็บังเกิดในพรหมโลกรวมเป็นคณะใหญ่ ถึง 83,998 พระองค์ (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่ชนจำนวนหมื่นคนเห็นโทษของกามคุณเบื้องต้นในการครองเรือนจึงพากันออกบวชเป็นดาบสบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำทาจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมบัติ (4/63/213-302/29) 1.4.3) เนื้อหาที่หมู่เทวดาแต่ละองค์ร่วมกันกล่าวพรรณนาสรรเสริญคุณความดีของพระเจ้าเนมิราชผู้เป็นอาจารย์ของตน และปรารถนาจะพบพระเจ้าเนมิราช จึงพากันทูลให้ท้าวสักกเทวราชได้ดำเนินการเพื่อเชิญพระเจ้าเนมิราชเสด็จมายังสวรรค (4/63/213-302/30) 1.4.4) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพครั้งพระเจ้าเนมิราชเสด็จมาถึงเทวโลกแล้วก็พากันมาทำการต้อนรับและร่วมรับฟังธรรมจากพระเจ้าเนมิราชตลอดสัปดาห์ครั้งพระเจ้าเนมิราชเสด็จกลับแล้วก็แยกย้ายกลับยังวิมานของตน (4/63/213-302/51) 1.4.5) เนื้อหาที่มหาชนชาวกรุงมิถิลาครั้งพระเจ้าเนมิราชเสด็จกลับมาจากสวรรคแล้วก็ได้มาเข้าเฝ้าทูลถามถึงเรื่องราวต่างๆ ฝ่ายพระเจ้าเนมิราชก็ได้ตรัสเล่าให้ฟังพร้อมทั้งให้อวาทแก่มหาชนว่า แม่ท่านทั้งหลายก็จงทำบุญมีทานเป็นต้นก็จักได้เกิดในเทวโลกนั้น มหาชนชาวกรุงมิถิลาตั้งอยู่ในโอวาทจูติจากโลกนี้ก็บังเกิดในเทวโลกเป็นอันมาก (4/63/213-302/55)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลานั้นประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ คือ พระราชาและพระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการบริพารมีเสนาอมาตย์ราชบัณฑิตที่ปรึกษาเป็นต้น และประชาชนชาวพระนคร (5/63/303-568/1) 1.5.2) เนื้อหาที่

พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูโรหิตที่ปรึกษา รวมถึงเหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายได้ยกกองทัพไปยึดเมืองต่างๆ ในชมพูทวีปทั้งสิ้นไว้ในพระราชอำนาจโดยใช้เวลารวมถึง 7 ปี 7 เดือน 7 วันจึงแล้วเสร็จ (5/63/303-568/142) 1.5.3) เนื้อหาที่เหล่าพระราชาร้อยเอ็ดและพลนิยทงเข้าใจผิดคิดว่าพระมโหสถมาแกล้งไม่ให้เสวยน้ำชยบาน พระเจ้าจุลนีพรหมทัตจึงได้ฉวยโอกาสปลุกระดมชนเหล่านั้นแล้วจัดกองทัพเคลื่อนพลมุ่งไปยังกรุงมถิลยาเพื่อยึดมาไว้ในราชอำนาจ (5/63/303-568/151) 1.5.4) เนื้อหาที่ชาวกรุงมถิลยาทั้งหลายนับตั้งแต่พระมโหสถเป็นต้นไป ได้เสียสละ มีความรักชาติ มีระเบียบวินัย เชื่อฟังในคำสั่งอย่างเคร่งครัดได้ร่วมกันป้องกันพระนครจากกองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัต และสามารถให้พ่ายแพ้จนหนีกลับไปยังนครอุตรปัญจาละได้สำเร็จ (5/63/303-568/187) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูโรหิตที่ปรึกษาได้ร่วมกันวางแผนหญิงงามโดยการให้พวกจินตกริแต่งบทเพลงพรรณนาคความงามของพระนางปัญจาละจันที่ราชธิดาแล้วทำการประ โคมข่าวให้แพร่กระจายไปเพื่อให้ถึงพระกรรณของพระเจ้าวิเทหราช ภายหลังจึงให้พราหมณ์แก้วภูไปเท็จทูลว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงประสงค์จะยกพระราชธิดาให้เพื่อลวงมาปลงพระชนม์ให้สิ้น (5/63/303-568/189) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตตัวแทนชาวกรุงมถิลยาและพระเจ้าจุลนีพรหมทัตตัวแทนชาวนครอุตรปัญจาละได้เจรจาสงบศึกทำสนธิไมตรีรวม 2 กลุ่มให้เป็นกลุ่มเดียวกัน (5/63/303-568/209)

1.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตทรงดำรงตำแหน่งเป็นพระราชาในกรุงพาราณสี และเกิดกลุ่มที่เกิดอย่างไม่เป็นทางการ 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มของพระเจ้าพรหมทัต และพระโอรส ซึ่งคนในกลุ่มเหล่านี้ต่างฝ่ายก็มีความปรารถนาของตนเองที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ยศตำแหน่งต่างๆ (6/64/1-122/2) 1.6.2) เนื้อหาที่พวกนาคได้ทำการเบียดเบียนชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายตามพระคำรัสของท้าวธตรฐ เพื่อให้พระเจ้าพรหมทัตนั้นมอบพระราชธิดาให้แก่พวกตน (6/64/1-122/21) 1.6.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้รับความเดือนร้อนจากพวกนาคจึงได้รวมตัวกันไปร้องเรียนต่อพระราชาให้ดำเนินการยุติเรื่องดังกล่าว (6/64/1-122/23) 1.6.4) เนื้อหาที่ท้าวธตรฐครั้งพระโอรสทั้ง 4 ของพระองค์เจริญวัยแล้วก็ทรงมอบราชสมบัติให้พระองค์ละ 100 โยชน์เพื่อปกครอง และทรงปกครองเองเพียง 101 โยชน์ ดังนั้นในนาคพิภพจึงเกิดกลุ่มใหญ่ๆ ขึ้น 5 กลุ่มด้วยกัน (6/64/1-122/33) 1.6.5) เนื้อหาที่กลุ่มนายพรานเนสาทนนั้นได้ไปพบกับพระอุริทัตที่กำลังจำศีลอุโบสถอยู่ที่บริเวณจอมปลวกจึงได้สอบถาม ฝ่ายพระอุริทัตก็ได้บอกตามความเป็นจริงเพราะไม่ต้องการให้ศีลขาดและได้นำกลุ่มนายพรานเนสาทนนั้น ไปยังนาคพิภพเพื่อ ไม่ต้องการให้พวกเขานำเรื่องของตนไปแจ้งแก่คนอื่นๆ แสดงถึงจุดปะทะระหว่างกลุ่มพระอุริทัตและนาคมาณวิกาที่ทรงศีลธรรมและกลุ่มนายพรานเนสาที่ขาดศีลธรรม (6/64/1-122/43) 1.6.6) เนื้อหาที่พวกนาคมีพระนางสมุททชาเป็นต้น ได้รับทราบข่าวพระอุริทัตได้หายตัวไปจึงเกิดความทุกข์โศกวิปโยคครั้งได้สติแล้วก็ได้ดำเนินการออกตามหา โดยให้พระโอรสและพระธิดามีสุทัสสนนาคราชเป็นต้นไปในสถานที่ต่างๆ ซึ่งสุทัสสนนาคราชและนางอัจฉิมุขีก็สามารถตามหาพระอุริทัตจนพบและได้ช่วยกลับมายังนาคพิภพอย่างปลอดภัย (6/64/1-122/79) 1.6.7) เนื้อหาที่เหล่าญาติและสหายของพระอุริทัตครั้งได้ทราบข่าวว่าพระอุริทัตนั้นกลับมายังนาคพิภพโดยปลอดภัยแล้วก็พากันมาเยี่ยมเยียนพระอุริทัต เมื่อถามาริภูษะนาคราชกล่าวถึงเหตุที่อุริทัตพลอยถือเอาทิฐิแบบผิดๆ ไปด้วย พระอุริทัตจึงได้ทำการแก้วาทะของถามาริภูษะนาคราชให้ถือเอาทิฐิที่ถูกต้องตามความเป็นจริง (6/64/1-122/100) 1.6.8) เนื้อหาที่พระอุริทัตและนาคบริษัททั้งหลายได้ดำรงอยู่ในศีลตลอดชีวิต ครั้นจุดิจจากนาคพิภพแล้วก็พากันไปบังเกิดในสวรรค์ (6/64/1-122/109)

1.7) เนื้อหาของจันทกumarชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงดำรงตำแหน่งเป็นพระราชาในกรุงนุสพวดี และเกิดกลุ่มที่เกิดอย่างไม่เป็นทางการ 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มของพระเจ้าจันทกumarผู้เป็นมหาอุปราช และกลุ่มกัณฑาหาลพราหมณ์ผู้เป็นปุโรหิต ซึ่งคนในกลุ่มเหล่านี้ต่างฝ่ายก็มีความปรารถนาของตนเองที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ยศตำแหน่งต่างๆ (7/64/123-204/1) 1.7.2) เนื้อหาที่ชาวกรุงนุสพวดี ทั้งหลายทั้งที่จะถูกฆ่าและไม่ถูกฆ่าต่างมีพฤติกรรมตกใจกลัว ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อทราบข่าวว่าพระเจ้าเอกราชจะทำการจับชนทั้งหลายมีพระมเหสีเป็นต้นทำการบูชายัญเพื่อจะได้เสด็จไปยังสวรรค์ (7/64/123-204/16) 1.7.3) เนื้อหาที่หมู่ญาติของเศรษฐีทั้งหลายครั้งพระเจ้าเอกราชตรัสสั่งให้จับกุมเหล่าเศรษฐีที่พากันรวมตัวเป็นคณะพากันกำเริบขึ้นทั่วพระนคร แสดงความไม่เห็นด้วยกับคำสั่งของพระเจ้าเอกราช (7/64/123-204/24) 1.7.4) เนื้อหาที่กัณฑาหาลพราหมณ์ได้ดำเนินการจับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระเจ้าจันทกumarเป็นต้นไปยังหลุมบูชายัญ ชาวกรุงนุสพวดีทั้งหลายก็ได้พากันติดตามไป แต่เมื่อติดตามไปนั้นถูกกัณฑาหาลพราหมณ์ขัดขวางไว้โดยการสั่งให้ปิดประตูเมืองไม่ให้ออกมาภายนอกจึงได้ส่งเสียงกันอื้ออึง ณ สวนแห่งหนึ่งที่อยู่ริมประตูภายในพระนคร (7/64/123-204/51) 1.7.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงนุสพวดีทั้งหลายได้รวมกลุ่มกันเข้าไปช่วยเหลือคนทั้งหลายที่ถูกจับมีพระเจ้าจันทกumarเป็นต้น และรวมประชาทัณฑ์กัณฑาหาลพราหมณ์จนถึงแก่ความตาย ครั้นกัณฑาหาลพราหมณ์ตายแล้วก็เริ่มจะรวมประชาทัณฑ์พระเจ้าเอกราชต่อไปแต่ถูกพระเจ้าจันทกumarห้ามไว้จึงได้ปลดพระเจ้าเอกราชออกจากตำแหน่งพระราชาขับไล่ไปอยู่ในหมู่บ้านคนจันฑาแล้วจึงทำการอภิเษกพระเจ้าจันทกumarเป็นพระราชาปกครองกรุงนุสพวดีต่อไป (7/64/123-204/61)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่กรุงมิลิตามหานครนั้นประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ คือ พระราชาและพระบรมวงศานุวงศ์ ข้าราชการบริพรมีเสนาอมาตย์ราชบัณฑิตที่ปรึกษาเป็นต้น และประชาชนชาวชาวกรุงมิลิตา (8/64/205-295/3) 1.8.2) เนื้อหาที่กลุ่มคนในกรุงมิลิตาครั้งทราบข่าวพระเจ้าอังคิราชได้ยึดถือมิจนาทิกฎูที่เกี่ยวกระทำทุจริตทั้งหลายต่างก็พากันโจทก์ขานกันต่างๆ นานา ฝ่ายพวกพระพี่เลี้ยงนางนมของพระนางรุกราชธิดาครั้งได้ทราบข่าวดังกล่าวแล้วก็พากันมากราบทูลเพื่อให้ทรงทราบความจริงต่างๆ แล้วหาวิธีการแก้ไขต่อไป (8/64/205-295/27) 1.8.3) เนื้อหาที่กลุ่มคนในพระนครครั้งทราบข่าวพระนางรุกราชธิดาได้ดำเนินการทูลชี้แจงอธิบายความแก่พระเจ้าอังคิราชถึงผลเสียของมิจนาทิกฎูเพื่อให้ละมิจนาทิกฎูดังกล่าวและยึดเอาทิกฎูที่ถูกต้อง ต่างก็พากันสรรเสริญพระราชาธิดาและดีใจที่จะพ้นจากการเบียดเบียนของพระเจ้าอังคิราช (8/64/205-295/40) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนารทกัศสพพรหมนั้นได้ยกตัวอย่างกลุ่มของพระราชาทั้ง 6 พระองค์ กล่าวคือท้าวชตรฐ ท้าวเวสสามิตร ท้าวอัฐฐกะ ท้าวยมทัตติ ท้าวอุสสินระ ท้าวสิวิราชและพระราชาพระองค์อื่นๆ ได้ทรงบำรุงสมณพราหมณ์ทั้งหลายแล้วเสด็จไปยังสวรรค์ เพื่อให้พระเจ้าอังคิราชได้ยึดถือเอาเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วกระทำตาม (8/64/205-295/61) 1.8.5) เนื้อหาที่ราชบริพารทั้งหลายมีพระสมณนางในเป็นต้นครั้งทราบข่าวพระนารทกัศสพพรหมได้มาแสดงธรรมโปรดพระเจ้าอังคิราชก็ได้มารวมกลุ่มกันเพื่อทราบความเป็นไปต่างๆ พร้อมกับรับฟังโอวาทจากพระนารทกัศสพพรหมในการดำรงอยู่ในคุณงามความดีทั้งหลาย (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์ 4 คน ผู้เป็นเพื่อนกันครั้งชราภาพแล้วเห็นโทษในกามคุณจึงพากันละทิ้งเหยา

เรือนเข้าสู่ป่าหิมวันต์บวชเป็นดาบสเจริญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังภิกษุญาและสมาบัติให้เกิด จุติจากโลกนี้แล้วก็บังเกิดในพรหมโลก (9/64/296-483/4) 1.9.2) เนื้อหาที่กฎุมพี 4 คน ผู้เป็นเพื่อนกัน ได้ร่วมกันทำการอุปถัมภ์บำรุงพระดาบสทั้ง 4 รูปด้วยปัจจัย 4 ทำการปรารธนาวิมานของตนๆ ครั้นจุติจากโลกนี้แล้วก็ไปบังเกิดในสถานที่ที่ตนปรารธนา (9/64/296-483/5) 1.9.3) เนื้อหาที่พระราชาทัง 4 กล่าวคือ พระเจ้าโกธิยราช ท้าวสักกเทวราช ท้าววรุณนครราช และพระยาสุบรรณได้มารวมกลุ่มกันสนทนาธรรม ณ พระราชอุทยาน (9/64/296-483/18) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนครราช นางวิมลานคราจิณีและเหล่าพระญาติได้ทำการปรึกษากันเกี่ยวกับสินสอดของปณณกษัตริย์โดยมีมติสรุปว่า คณะนาคไม่ต้องการสินสอดที่เป็นทรัพย์สินสิ่งของอื่นๆ แต่ให้ปณณกษัตริย์นั้นไปนำเอาดวงหทัยพระวิรุบบัณฑิตมาเป็นสินสอดแทน (9/64/296-483/39) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุบบัณฑิตได้กราบทูลพระเจ้าโกธิยราชถึงความที่เป็นทาสอย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาทาส 4 จำพวก คือ 1) ทานครอก 2) ทาสไถ่ 3) ทาสที่ยอมตัวเป็นข้ารับใช้และ 4) ทาสเชลย แสดงถึงการจำแนกทาสเป็นกลุ่มต่างๆ (9/64/296-483/62) 1.9.6) เนื้อหาที่พวกบุตรธิดาญาติและทาสกรรมกรทั้งหลายของพระวิรุบบัณฑิตครั้งได้ฟังว่าพระวิรุบบัณฑิตนั้นถูกพระเจ้าโกธิยราชประทานให้แก่ปณณกษัตริย์ซึ่งจะต้องติดตามไปเป็นผู้รับใช้ปณณกษัตริย์หรือทำสิ่งทีปณณกษัตริย์ต้องการในสถานที่ต่างๆ ไม่อาจจะอยู่ร่วมกันอีกต่อไป ต่างพากันร้องไห้พิโรธไปตมาๆกัน พระวิรุบบัณฑิตก็ทำการปลอบโยนให้คลายโศก(9/64/296-483/72) 1.9.7) เนื้อหาที่ชาวชาวกรุงมิลิตามหานครทั้งหลายซึ่งประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ นั้นครั้นทราบข่าวพระเจ้าโกธิยราชประทานให้แก่ปณณกษัตริย์ต่างก็พากันมาประชุมประคองแขนร้องไห้คร่ำครวญไม่ต้องการให้พระวิรุบบัณฑิตนั้นจากไป อยู่บริเวณหน้าบริเวณของพระวิรุบบัณฑิต พระวิรุบบัณฑิตก็ทำการปลอบโยนให้คลายโศก (9/64/296-483/72) 1.9.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลิตามหานครทั้งหลายครั้นทราบว่าปณณกษัตริย์นั้นไม่ใช่มนุษย์แต่เป็นยักษ์ที่ปลอมตัวมาเพื่อลักพาพระวิรุบบัณฑิตไปจึงได้รวมตัวกันไปทูลหน้าพระราชนิเวศน์เรียกร้องต่อพระเจ้าโกธิยราชว่า หากพระวิรุบบัณฑิตไม่กลับมาภายใน 7 วันนี้จะให้กันและกันชนพื้นมาถึง 100 เล่มเกวียน 1000 เล่มเกวียนก่อนเป็นกองไฟใหญ่แล้วกระโดดให้ไฟพรอกตายกันให้หมด (9/64/296-483/102) 1.9.9) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลิตามหานครทั้งหลายซึ่งประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ ที่เฝ้าอรการกลับมาของพระวิรุบบัณฑิตนั้นครั้นเห็นพระวิรุบบัณฑิตกลับมาโดยปลอดภัย ต่างพากันดีใจและเลื่อมใสในพระวิรุบบัณฑิตมากยิ่งขึ้น ยกผ้าขาวโหล่งทำการต้อนรับและสักการะพระวิรุบบัณฑิตร่วมกันโดยถ้วนหน้า (9/64/296-483/142) 1.9.10) เนื้อหาที่ชาวกรุงรัฐทั้งหมดซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ นับตั้งตั้งแต่พระเจ้าโกธิยราชไปนั้นต่างก็พากันตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุบบัณฑิต ทำบุญมีทานเป็นต้น ครั้นจุติจากโลกนี้แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกตามยถากรรม (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่เหล่าพระญาติของพระเจ้าสญชัยครั้งพระนางมยุสดีได้ประสูติพระโอรสต่างก็พากันมาชื่นชมยินดีและร่วมกันตั้งชื่อให้แก่พระโอรสว่าเวสสันดร เพราะประสูติ ณ ย่านการค้า (10/64/484-814/31) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยได้แต่งตั้งให้นางนม 64 คนผู้ปราศจากโทษมีสูงนักเป็นต้น เป็นคณะที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลเลี้ยงดูพระเวสสันดรกุมาร (10/64/484-814/32) 1.10.3) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาและเหล่าพระพรหมทั้งหลายครั้นทราบถึงความดำริของพระเวสสันดรที่ทรงตั้งใจจะบริจาคแม้กระทั่งชีวิตของพระองค์ให้แก่ผู้อื่นก็ได้พากันสรรเสริญสาธุการสนั่นเสียงเป็นอันเดียว (10/64/484-814/38) 1.10.4) เนื้อหาที่เหล่าพระญาติของพระเวสสันดรครั้งพระนางมัทรีได้ประสูติพระโอรสและพระธิดาต่างก็พากันมาชื่นชมยินดีและร่วมกันตั้งชื่อ

ให้แก่พระ โอรสว่า พระชาติ และพระธิดาว่า กัณหาชينا (10/64/484-814/43) 1.10.5) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครรัฐ ครั้นเกิดทุกข์ภัยเบียดเบียนก็รวมตัวกันชุมนุมที่พระหน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้องให้พระราชานครกาลิงครรัฐนั้นได้ดำเนินการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ครั้นพระราชานครกาลิงครรัฐนั้นทรงดำเนินการด้วยพระองค์เองไม่สำเร็จจึงได้ทำการปรึกษาหารือกันกับทุกฝ่าย โดยมีมติสรุปว่า ควรส่งคณะทูตไปขอช้างปัจจัยนาจากพระเวสสันดร (10/64/484-814/46) 1.10.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงสิทธีทั้งหลายบางกลุ่มครั้นทราบข่าวพระเวสสันดรนั้นได้พระราชทานช้างปัจจัยนาให้แก่คณะพราหมณ์ไปจึงเกิดความไม่พอใจรวมตัวกันชุมนุมที่พระหน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้องให้พระเจ้าศุขชัยได้ขับไล่พระเวสสันดรให้ออกไปจากกรุงสิทธี (10/64/484-814/56) 1.10.7) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหกหมื่นพระองค์ครั้นทราบว่าพระเวสสันดรเสด็จถึงมาตุลนครของตนจึงพากันมาต้อนรับและเชิญให้เสวยราชย์เพื่อพัฒนาบ้านเมืองของตนให้เจริญรุ่งเรือง แต่ก็ถูกพระเวสสันดรปฏิเสธ จึงได้ตามส่งพระเวสสันดรไปยังเขาวงกตเป็นระยะทางครึ่งหนึ่งแล้วทูลบอกหนทางเสด็จไปที่เหลือให้ทรงทราบโดยละเอียด (10/64/484-814/90) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดร พระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาทั้งสองครั้นบวชแล้วก็ได้เจริญเมตตาพรหมวิหาร สรรพสัตว์ทั้งหลายทั้งฝูงเนื้อและนกทั้งปวงที่อยู่ในป่านั้นต่างก็กลับได้เมตตาจิตต่อกันและกันด้วยอนุภาพแห่งเมตตาของท่านเหล่านั้นส่งผลให้มีความสงบร่มเย็นขึ้น (10/64/484-814/102) 1.10.9) เนื้อหาที่พวกภริยาของพราหมณ์หนุ่มทั้งหลายได้รวมตัวกันรุมบิภายนางอมิตตดาปนาเพราะความอิจฉาริษยาที่นางนั้นมีอาจารย์สมบูรณ์ปฏิบัติหน้าที่ของภริยาโดยไม่บกพร่อง (10/64/484-814/108) 1.10.10) เนื้อหาที่ฝูงนกทั้ง 4 หมู่ได้ส่งเสียงร้องทูลเชิญพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมพระโอรสและธิดาให้ทรงยินดีอยู่ในป่าและทำการถวายพระพรต่างๆ (10/64/484-814/118) 1.10.11) เนื้อหาที่พวกเทวดาผู้สิงสถิตอยู่ในป่าหิมพานต์ทั้งหลายได้ปรึกษาหารือกันเพื่อที่จะช่วยให้พระเวสสันดรบำเพ็ญปุตทานให้สำเร็จ โดยมีมติสรุปให้เทวดา 3 คนไปดำเนินการแปลงกายเป็นราชสีห์ เสือ โคร่ง และเสือเหลืองนอนขวางทางพระนางมัทรีไว้มิให้กลับอาศรมบทแต่ยวัน เพราะพระนางอาจจะขัดขวางไม่ให้พราหมณ์ชุกน้าพระโอรสและพระธิดาไป (10/64/484-814/151) 1.10.12) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาและเหล่าพระพรหมทั้งหลายครั้นทราบถึงการบริจาคปุตทานและทานของพระเวสสันดรให้แก่ผู้อื่นแล้วก็ได้พากันสรรเสริญสาธุการสนันเสียดเป็นอันเดียว (10/64/484-814/166) 1.10.13) เนื้อหาที่ชาวกรุงสิทธีทั้งหลายนับตั้งตั้งแต่พระเจ้าศุขชัยไป ได้ร่วมกันจัดขบวนเดินทางไปยังเขาวงกตเพื่ออัญเชิญพระเวสสันดรนั้นกลับมารองราชย์ในกรุงสิทธีตามเดิม (10/64/484-814/181) 1.10.14) เนื้อหาที่ภคิตรีชัฏทั้ง 6 มีพระเจ้าศุขชัยเป็นต้น และชาวกรุงสิทธีทั้งหลายครั้นได้พบกันแล้วก็ถึงแก่วิสัญญาภาพไม่มีใครสามารถช่วยเหลือใครได้ ท้าวสักกเทวราชจึงได้บันดาลให้ฝนโปกรพรรยตกลงมาในสมาคมของชนเหล่านั้น ชนเหล่านั้นจึงได้พินสินสติมาออกภัยแต่กันและกัน แม้ชาวกรุงสิทธีทั้งหลายที่เคยผิดต่อพระเวสสันดรต่างพากันร้องไห้ยกมือประณมไหว้เหนือเศียรกราบทูลพระเวสสันดรให้เสด็จคืนสู่พระราชบัลลังก์ตามเดิม (10/64/484-814/192) 1.10.15) เนื้อหาที่เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายแต่ละกลุ่มแต่ละชนิดในเขาวงกตนั้นครั้นทราบว่าพระเวสสันดรจะเสด็จกลับยังเมืองสิทธีต่างก็พากันมาประชุมชุมนุมกันอยู่บริเวณอาศรมบท ครั้นพระเวสสันดรเสด็จกลับไปต่างก็ร้องเสียงไม่หวานเหมือนเช่นเคย (10/64/484-814/197)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร มีดังนี้

มีเนื้อหาครอบคลุมถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ด้วยกัน มีการปะทะสังสรรค์กัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/5) ซึ่งเนื้อหาของมนานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรนั้นอาจแสดงออกมาเป็นบุคลิกนิสัยฐานในลักษณะของสัตว์ด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.10) (10/64/484-814/118) สมด้วยความหมายของกลุ่มตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อิวานชีวิชและคณะ (Ivancevich and Others) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ขึ้นไปที่มีการพึ่งพาอาศัย และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกันบรรลุผล¹⁷³⁷

ประกอบด้วยกลุ่มใหญ่ทั้ง 2 ประเภท กล่าวคือ กลุ่มที่เป็นทางการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/20) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ อาทิเช่น ได้แก่ เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/2) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้แบ่งกลุ่มออกเป็นประเภทต่างๆ อาทิเช่น กิบสัน และคณะ (Ginson and Others) ได้จำแนกกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ ดังกล่าวแล้ว

มีปัจจัยหรือองค์ประกอบของการรวมกลุ่มหลายประการ กล่าวคือ ความสำเร็จของงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/8) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/17) ความสนิทสนมหรือความสนใจที่มีต่อกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/31) และวัตถุประสงค์ทางจิตวิทยา สังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/1) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อิวานชีวิช และคณะ (Ivancevich and Others) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดการจัดตั้งกลุ่มไว้ด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การแก้ปัญหาอย่างเป็นทางการ 3) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและความสนใจต่อกัน และ 4) วัตถุประสงค์ทางจิตวิทยาสังคม

มีกระบวนการเกิดขึ้นของกลุ่มอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วมี 3 คือ การก่อตัวเป็นกลุ่ม การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการสลายตัวของกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.3) (4/63/213-302/30) เนื้อหาที่ 1.4.4) (4/63/213-302/51) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จูมพล หนีมพานิช ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาตามทัศนะของ J. Steven Heinen และ Eugene Jacobson (1976) รวมถึง Bruce W. Tuckman (1965) ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การก่อรูป 2) การไม่ลงตัว 3) การเข้ารูปรูปร่าง 4) การปฏิบัติ และ 5) การสลายตัว ดังกล่าวแล้ว

มีการตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/39) เนื้อหาที่ 1.10.5) (10/64/484-814/46) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ริระศักดิ์ กาบรณารักษ์ ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มมักจะถูกใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมักจะออกมาในรูปแบบของคณะกรรมการ และมักจะเชื่อว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นมักจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดและกลุ่มมักจะช่วยการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ แท้ที่จริงนั้นการตัดสินใจโดยกลุ่มไม่ใช่ว่าจะมีผลดีในทุกกรณี ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มนั้นมีจุดอ่อนและง่ายต่อการเกิดความเสียหายโดยที่ไม่รู้ตัว ทำให้ผลการตัดสินใจผิดพลาดได้ ซึ่งปรากฏการณ์ที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้น มี 2 ประการ ได้แก่ ความคิดกลุ่ม และการแบ่งปันความเสี่ยง ดังกล่าวแล้ว

¹⁷³⁷ John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, JR., and Marc J. Wallace, Jr., **Organizational**

มีกระบวนการผูกกระชับภายในกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/94) เนื้อหาที่ 1.10.14) (10/64/484-814/192) สมด้วยทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การผูกกระชับภายในกลุ่ม (Group cohesiveness) หรือความสามัคคีภายในกลุ่มช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรดีขึ้น ความขัดแย้ง ความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นพวกทำให้องค์กรอ่อนแอ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรนั้น โดยทั่วไปแล้วมีความสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร แต่ก็มีข้อแตกต่างกันบางประการ คือ ประการแรก ด้านเนื้อหากิจกรรมของกลุ่ม โดยจุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกแล้วจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/94) เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/24) ประการที่ 2 ด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม โดยจุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกแล้วจะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.11) (3/63/155-213/151) และประการที่ 3 ด้านผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ โดยจุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกแล้วจะมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมอันเป็นคุณค่าภายในจิตใจ กล่าวคือศีลธรรมจริยธรรมมากกว่าวัตถุประสงค์อันเป็นสิ่งภายนอก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/90) เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/55) อีกประการหนึ่งนั้น เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรอาจแสดงออกมาเป็นบุคลลาธิฐานในลักษณะของสัตว์ เพื่อสื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กรให้แจ่มชัดยิ่งขึ้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/94) เนื้อหาที่ 1.10.10) ((10/64/484-814/118) หรือ เนื้อหาที่ 1.10.15) (10/64/484-814/197) ดังกล่าวแล้ว

3.3.1 การมีส่วนร่วม

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้ร่วมกันเรียกร้องและถวายข้อเสนอแนะให้พระเจ้ากาลิกราช ทรงชวนขวาย เพื่อให้มีพระโอรสไว้สืบสันตติวงศ์ อันเป็นเหตุให้พระเจ้ากาลิกราชต้องนำมาพิจารณาและดำเนินการ โดยด่วน (1/63/1-74/2) 1.1.2) เนื้อหาที่พระโพธิสัตว์ครั้งถูกท้าวสักกเทวราช ได้ตรัสชี้แจงถึงเหตุผลที่ควรจะไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี ก็ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นจริงดังที่ท้าวสักกเทวราชตรัส จึงได้รับคำเชิญดังกล่าว แล้วจุติจากเทวโลกไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี (1/63/1-74/15) 1.1.3) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้สิงสถิตย์อยู่ที่เสวตฉัตรนั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุบายแก้ปัญหาให้แก่พระเตมิยกุมารผู้ทรงกำลังคิดใคร่ครวญหาวิธีการที่จะพ้นจากราชสมบัติ (1/63/1-74/28) 1.1.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้สิงสถิตย์อยู่ที่เสวตฉัตรได้แนะนำให้พระโพธิสัตว์แสดงเป็นคนง่อยเปลี้ยหนวก ใ้อย่าให้คนรู้ว่าเป็นคนฉลาด ให้คนรู้ว่าเป็นคนโง่ ซึ่งเป็นหลักการของการมีส่วนร่วมที่ว่าไม่ควรที่จะฉลาดรู้เพียงคนเดียว บางโอกาสควรจะแกล้งเป็นคนหนวก เป็นคนโง่ ไม่ฉลาด เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังผู้อื่น ให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ (1/63/1-74/33) 1.1.5) เนื้อหาที่เหล่าอมาตย์ได้กราบทูลเสนอความคิดเห็นของตนๆ ถึงวิธีการทดสอบพระเตมิยกุมารว่าเป็นคนปกติหรือไม่ โดยประการต่างๆ แก่พระเจ้าวิเทหราช ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงเห็นชอบด้วย (1/63/1-74/38) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชครั้งถูกคณะพราหมณ์เท็จทูลถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้น

ก็ทรงรับเอาความคิดเห็นนั้นเชื่อโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ มีพระนางจันทาเทวีเป็นต้น ครัสสั่งให้นำพระเทมียกุมารไปปหารชีวิตโดยพลการ (1/63/1-74/45) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมียราชกุมารีและเหล่าชนทั้งหลายได้ร่วมกันทำคุณงามความดีเป็นสมามุขธรรมใหญ่ บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติครั้งเสวยชีวิตแล้วก็พากันไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (1/63/1-74/107)

1.2) เนื้อหาของมหานกษัตริย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามหาชนกได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชให้พระอริยราชชนกและตำแหน่งเสนาบดีแก่พระโปลชนกเพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด ครั้นพระเจ้ามหาชนกทรงสวรรคตพระอริยราชชนกก็ได้ดำรงตำแหน่งพระราชสาส์นพระโปลชนกดำรงตำแหน่งเป็นพระมหาอุปราช ต่อมาพระอริยราชชนกถูกคนสนิทของจึงทรงปลดพระโปลชนกออกจากตำแหน่งและให้นำไปคุมขังไว้ (2/63/75-154/1) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งหนีออกจากเรือนจำหลวงได้แล้วก็ไปอาศัยอยู่ในประเทศชายแดนได้ผูกพยาบาทในพระเชษฐาจึงทำการชงสุมรวรรวมกำลังเปิดโอกาสให้คนทั้งหลายเข้ามาร่วมดำเนินการเพื่อที่จะแย่งชิงพระราชสมบัติจากพระเชษฐา แม้เหล่าทหารที่เคยเป็นบริวารในเมืองมิลิตาครั้นทราบข่าวต่างก็พากันมาร่วมด้วย (2/63/75-154/9) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งถูกพระราชมารดาตรัสตัดทานการที่จะออกไปค้าขายในมหาสมุทร เพราะมีอันตรายมาก และอีกประการหนึ่งทุนทรัพย์ที่มีอยู่นั้นก็เพียงพอต่อการชิงเอาราชสมบัติคืนแล้วไม่จำเป็นต้องออกไปค้าขายซึ่งมีภาวะเสี่ยงต่ออันตรายในมหาสมุทร แต่พระมหาชนกนั้นสำเร็จไตรเพทและศิลปศาสตร์ทุกแขนงทั้งมีกำลังมากกว่าคนปกติจึงมีความมั่นใจในตนเองสูงยังไม่ฟังคำทัดทานดังกล่าวครั้งออกไปในสมุทรก็ทรงประสบอุบัติเหตุซึ่งพระราชมารดาทรงหวั่นพระหฤทัย (2/63/75-154/22) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายครั้งพระเจ้าโปลชนกเสด็จสวรรคตแล้วก็ทำการปริกษาหารือร่วมกันเพื่อที่จะดำเนินการแสวงหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นพระราชสาส์นต่อไปตามพระดำรัสที่พระเจ้าโปลชนกตรัสสั่งไว้ (2/63/75-154/36) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกพระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระที่ชาวกุมารผู้เป็นพระโอรส ให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด (2/63/75-154/53) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมอบอำนาจการบริหารกิจการบ้านเมืองให้แก่เหล่าอมาตย์ผู้ใหญ่ทั้งหลาย แล้วเจริญสมณธรรมอยู่ในพระตำหนักแต่พระองค์เดียว (2/63/75-154/61) 1.2.7) เนื้อหาที่พระดาบสทั้งสองคือ พระนารทดาบสและพระมิกาลินดาบสผู้ทรงอภิญญาสมาบัติได้มาถวายความคิดเห็นชี้แนะข้อปฏิบัติสำหรับผู้ออกบวชเป็นบรรพชิตว่าควรปฏิบัติอย่างไรแก่พระมหาชนก ฝ่ายพระมหาชนกก็ทรงรับเอาความคิดเห็นข้อชี้แนะเหล่านั้นมุ่งมั่นเพื่อที่จะเสด็จออกผนวชต่อไปโดยไม่สนพระหฤทัยต่อเหล่าข้าราชการที่ติดตามมาข้างหลังฯ (2/63/75-154/90)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่บิดามารดาของทุกุลกุมารและปาริกกุมารนั้นไม่ได้รับฟังความคิดเห็นของทุกุลกุมารและปาริกกุมารแล้วจับคนทั้งสองแต่งงานกันโดยพลการตามกติกาก็ได้ตั้งไว้ เพราะคนทั้งสองไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังนั้นจึงไม่อาจบรรลุผลที่พึงประสงค์ได้ (3/63/155-213/3) 1.3.2) เนื้อหาที่นายแพทย์และภริยาโกรธต่อเศรษฐกิจคนหนึ่งที่โกงค่าเหยี่ยวจึงร่วมมือกันประทุษร้ายเขาจนตาบอดทั้งสองข้าง โดยภริยาของนายแพทย์เป็นผู้วางแผนบงการและนายแพทย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นบุรพกรรมของพระทุกุลดาบสและพระปาริกดาบสสินีทั้งสองที่ทำให้ตาบอด (3/63/155-213/23) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชได้มอบพระราชอำนาจให้แก่พระชนนี

ได้ทำการบริหารกิจการบ้านเมืองตามเห็นสมควร แล้วเสด็จเข้าสู่ป่าหิมพานต์ที่ขวลาสัตว์ตามพระประสงค์ (3/63/155-213/34) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นนางเทพธิดาพสุนธรีได้มาร่วมแสดงความคิดเห็นถวายนำคำแนะนำถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดในสวรรค์แล้วก็ทรงรับเอาความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาและตัดสินพระหฤทัยปฏิบัติตามที่นางเทพธิดาพสุนธรีนั้นแนะนำทำการสักการบูชาพระสุวรรณสามแล้วก็ทรงถือเอาหมอน้ำตักน้ำให้เต็มยกขึ้นบ่ามุ่งหน้าไปยังอาศรมบทของพระดาบสและพระคาปสินีทั้งสอง (3/63/155-213/65) 1.3.5) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสปริกาดาปสินีและนางเทพธิดาพสุนธรีได้มาร่วมกันช่วยเหลือพระสุวรรณสามผู้ถึงแก่วิญญูภาพเพราะพิษจากยาและบาดแผลให้ฟื้นคืนเป็นปกติ โดยการตั้งสัตยาธิษฐานของตนๆ (3/63/155-213/80) 1.3.6) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามและบิดามารดาได้ร่วมกันทำคุณงามความดีเป็นสมาคมธรรมบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ได้ไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่พระเนมิราชได้ทรงสร้างโรงงานทั้งหลายแล้วบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ให้โอวาทแสดงทางสวรรค์และนิรภัยแก่มหาชนชาวกรุงมถิลานัน ฝ่ายมหาชนก็ได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระเนมิราช ร่วมกันกระทำบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นก่อเกิดเป็นมหาสมาคมธรรม ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ (4/63/213-302/16) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชนั้นได้ทรงทราบพระดำริของพระเนมิราชจึงได้เสด็จลงมาร่วมแสดงความคิดเห็นเฉลยข้อกังขาของพระเจ้าเนมิราช ฝ่ายพระเนมิราชก็ทรงรับฟังความคิดเห็นของท้าวสักกะเทวราชที่ได้แสดงออกมาเพราะเป็นประสบการณ์ตรงที่ท้าวเธอประสบมาด้วยตนเอง (4/63/213-302/22) 1.4.3) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพที่เคยเป็นศิษย์ของพระเนมิราชได้มีความปรารถนาจะพบพระเนมิราชและต้องการสรรเสริญพระเกียรติพระเนมิราช จึงได้ร่วมกันทูลขอให้ท้าวสักกะเทวราชนั้นได้เชิญพระเนมิราชเสด็จมายังสวรรค์ ฝ่ายท้าวสักกะเทวราชก็ทรงรับฟังความคิดเห็นของเหล่าทวยเทพจึงได้ตรัสสั่งให้มาคลีเทพบุตรไปเชิญให้เสด็จมาโดยพลัน (4/63/213-302/31) 1.4.4) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงได้มอบราชอำนาจให้แก่ข้าราชการในการบริหารกิจการบ้านเมืองก่อนที่จะเสด็จไปยังเทวโลกตามคำตรัสเชิญของท้าวสักกะเทวราช (4/63/213-302/35) 1.4.5) เนื้อหาที่มาคลีเทพบุตรได้นำพระเนมิราชไปพบเหล่าทวยเทพ ณ ศาลาสุทธรรมาอันเป็นเทวสภา ซึ่งเปรียบเสมือนห้องประชุมใหญ่ของเหล่าเทวดาทั้งหลายที่ทุกคนสามารถมาร่วมแสดงความคิดเห็นต่างๆ ของตนตามประสงค์ โดยเฉพาะสนทนาธรรม โดยจะมีท้าวสักกะจอมเทพเป็นประธาน (4/63/213-302/47)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 17 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถกับสหายหนึ่งพันคนได้ร่วมกันระดมทุนมาได้พันกหาปณะแล้วทำการจัดสร้างศาลาใหญ่ จุดสระน้ำสำหรับอุปโภคบริโภค และจัดทำสวนไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผลต่างๆ เพื่อเป็นสถานที่เล่นของพวกตนและสาธารณประโยชน์ต่างๆ (5/63/303-568/13) 1.5.2) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสถามความคิดเห็นของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นถึงการรับพระมโหสถเข้ามาภายในพระราชวัง แต่บัณฑิตเหล่านั้นเป็นผู้มีจิตตระหนี่ในลาภยศจึงได้ทูลคัดค้านโดยให้ทรงรอดูไปก่อน ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงเชื่อและกระทำตาม แต่ต่อมาครั้นพระมโหสถได้แสดงความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์แล้วพระเจ้าวิเทหราชจึงทรงดำเนินการเพื่อรับตัวเข้ามาภายในพระราชวังแม้จะถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นอย่างไรก็ตามก็มิได้ทรงรับฟังเพราะทรงทรานนิสัยของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นตามเป็นจริง (5/63/303-568/21) 1.5.3) เนื้อหาที่อาจารย์ทิศาปาโมกข์นั้นไม่ได้สอบถามรับฟังความคิดเห็นของปิกุลตรมาณพถึงความรู้สึกที่มีต่อธิดาของตนแล้วจับคนทั้งสอง

แต่งงานกันโดยทำเนียมปฏิบัติ ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ปฤคตรามาพไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยประการ
 ทั้งปวง แต่ด้วยความเคารพและเกรงใจในอาจารย์จึงได้ยอมทำตาม ดังนั้นอาจารย์ที่ศึกษาโมกข์จึงไม่อาจบรรลุผล
 ที่ตนประสงค์ไว้ได้ (5/63/303-568/64) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชได้กริ้วต่อพระนางอุทุมพรเทวีที่ทรงพระ
 สรวลเพราะเห็นสามีเก่า แม้พระนางอุทุมพรเทวีจะอธิบายอย่างไรก็ไม่ทรงหายกริ้วต้องการจะฆ่าให้ตายโดยส่วน
 เดียว ครั้นมีสติแล้วจึงได้ให้เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นและพระมโหสถได้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่อง
 ดังกล่าว สุดท้ายก็ทรงถือเอาตามความคิดเห็นของพระมโหสถ พระนางอุทุมพรเทวีจึงพ้นจากมรณภัย (5/63/303-
 568/69) 1.5.5) เนื้อหาที่แพะได้ออกอุบายร่วมมือกันกับสุนัขในการนำอาหารมาให้แก่กันและกันจนสำเร็จ
 (5/63/303-568/73) 1.5.6) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีจะจัดหาหญิงสาวมาเป็นคู่ครองของพระมโหสถ แต่
 พระมโหสถได้ทูลขอให้ตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอออกไปแสวงหาหญิงสาวที่ตนพอใจครั้งได้
 พบแล้วจะนำตัวมาถวายให้ทรงรับทราบ ซึ่งนางอุทุมพรเทวีก็ทรงเห็นสมควรให้พระมโหสถได้ดำเนินการตาม
 ประสงค์ (5/63/303-568/86) 1.5.7) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นต้องการจะรักษาผลประโยชน์
 ที่เคยได้รับจึงได้ร่วมกันใส่ร้ายพระมโหสถ โดยการให้แต่ละคนนั้นไปขโมยพระราชทรัพย์ของพระเจ้าวิเทราช
 และแอบนำไปซ่อนไว้ในเรือนของพระมโหสถแล้วจึงกราบทูลพระเจ้าวิเทราชว่าพระมโหสถเป็นขโมยหวังจะ
 ครองราชสมบัติเสียเอง ฝ่ายพระเจ้าวิเทราชครั้นสดับแล้วไม่ทันพิจารณาก็กริ้วตรัสสั่งให้จับกุมพระมโหสถ
 (5/63/303-568/92) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้นสดับการแก้แค้นปัญหาของพระมโหสถแล้วก็ทรงเลื่อมใส
 เป็นอย่างยิ่งจึงได้พระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีแก่พระมโหสถให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ
 บ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น (5/63/303-568/112) 1.5.9) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นร่วมกัน
 วางแผนขูยพระเจ้าวิเทราชว่า พระมโหสถคิดจะลอบปลงพระชนม์แล้วจึงเอาพระราชสมบัติ โดยการให้ตรัส
 ถามปัญหาเรื่องความลับควรบอกและไม่ควรบอกแก่ใคร ฝ่ายพระเจ้าวิเทราชจึงได้ตรัสถามปัญหาดังกล่าวครั้น
 พระมโหสถทูลตอบตามความเป็นจริง ไม่ทรงทันพิจารณาก็กริ้วตรัสสั่งให้ประหารชีวิตพระมโหสถทันที
 (5/63/303-568/114) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นสามารถทราบปราบศึกภายในให้สงบลงได้แล้วก็ได้ให้
 ชาวกรุงมิลิตาทั้งหลายมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิลิตาในด้านต่างๆ จนทำให้ทุกคนมีความสุข
 สมบูรณ์กันถ้วนหน้า และได้ร่วมกันทำการเตรียมเพื่อป้องกันศึกภายนอกโดยวิธีการต่างๆ มีการส่งสายลับไป
 ประจำยังเมืองอื่นๆ เป็นต้น เมื่อเกิดศึกสงครามขึ้นจริงๆ ชาวกรุงมิลิตาทั้งหลายต่างก็ร่วมกันป้องกันกรุงมิลิตา
 อย่างเต็มกำลังจนสามารถรักษาอธิปไตยไว้ได้ (5/63/303-568/132) 1.5.11) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้เสนอความ
 คิดเห็นในการแผ่ขยายพระราชอำนาจแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นทรงรับฟังและ
 พิจารณาแล้วก็ทรงเห็นพ้องด้วย (5/63/303-568/139) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตนั้นครั้นเหล่าสหยาพัน
 หนึ่งของพระมโหสถได้มาทำลายพิธีคัมภ์น้ำขยบานของเหล่าพระราชาร้อยเอ็ดพระองค์ตามคำสั่งของพระมโหสถ
 ก็ตรัสปลุกระดมให้เหล่าพระราชเหล่านั้นเกิดมานะกษัตริย์ร่วมกันระดมพลโจมตีกรุงมิลิตาเพื่อจับพระเจ้า วิ
 เทราชและพระมโหสถมาประหารชีวิตเสียให้สิ้น (5/63/303-568/151) 1.5.13) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้เสนอ
 ความคิดเห็นในการจับพระเจ้าวิเทราชและพระมโหสถมาประหารชีวิตเสียให้ตายแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตโดย
 การใช้แผนหญิงงาม ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงรับฟังและครั้นพิจารณาแล้วก็ทรงเห็นพ้องด้วย (5/63/303-
 568/188) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชได้เปิดโอกาสให้บัณฑิตทั้งห้ามีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้แสดงทัศนะ
 เกี่ยวกับการเสด็จไปอภิเษกสมรสกับพระนางปัญจาละจันตี ซึ่งบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นนั้นเห็นแก่ลาภ

สักการะที่จะได้รับจึงสนับสนุนให้พระเจ้าวิเทหราชให้ดำเนินการดังกล่าว แต่พระมโหสถบัณฑิตนั้นได้กล่าวคัดค้าน (5/63/303-568/200) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้มอบพระราชอำนาจในการดำเนินการทุกอย่างแก่พระมโหสถในการเตรียมการเพื่อเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละ (5/63/303-568/208) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นพระมโหสถพร้อมทั้งบริวารกลับถึงกรุงมิถิลาโดยปลอดภัยแล้วก็เปิดโอกาสให้ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายได้ร่วมกันทำการสักการะและสัมนานะพระมโหสถที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในการป้องกันบ้านเมืองและสามารถยุติความขัดแย้งระหว่างนครอุตรปัญจาละและกรุงมิถิลาลงได้ (5/63/303-568/252) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นสดับการรายงานตามความเป็นจริงของพระมโหสถแล้วก็ทรงเลื่อมใสเป็นอย่างยิ่งจึงได้พระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีแก่พระมโหสถให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น (5/63/303-568/263)

1.6) เนื้อหาของภุทิตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่

1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรสให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด ครั้นต่อมาเมื่อพระโอรสมีบริวารมากขึ้นก็ทรงระแวงกลัวว่าจะถูกพระโอรสชิงราชสมบัติจึงได้ปลดพระโอรสแล้วให้ออกผนวชอยู่ในป่า (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่เหล่าอมาตย์ครั้นพระเจ้ากรุงพาราณสีเสด็จสวรรคตก็ได้ประชุมปรึกษากันเกี่ยวกับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งพระราชองค์ต่อไป (6/64/1-122/6) 1.6.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายครั้นถูกห่มุณาคเบียดเบียนก็รวมตัวกันมาอ่อนวอนกับพระเจ้ากรุงพาราณสีให้ดำเนินการยุติปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเร็ว ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีทอดพระเนตรเห็นความเดือดร้อนของชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายจึงจำต้องทำสัตนถวาไมตรีกับท้าวชตรฐ (6/64/1-122/23) 1.6.4) เนื้อหาที่ท้าวชตรฐทรงแบ่งราชสมบัติให้แก่พระโอรสทั้ง 4 ผู้เจริญวัยแล้วร่วมบริหารปกครองโดยอิสระ ตนละ 100 โยชน์ ส่วนพระองค์เองปกครองเพียง 101 โยชน์ (6/64/1-122/31) 1.6.5) เนื้อหาที่เหล่านาคมาณวิกาพลัดเปลี่ยนกันไปทำการบูชาพระภุทิตที่จำศีลอุโบสถอยู่บนจอมปลวกใน โลกมนุษย์ด้วยของหอมและดอกไม้ และทำการประโคมขับร้องต่างๆ ถวายแก่พระภุทิต ซึ่งอาจจัดเป็นการมีส่วนร่วมสนับสนุนให้พระภุทิตกระทำคุณงามความดีดังกล่าว (6/64/1-122/41) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทมีความโลภอยากได้แก้วมณีจึงได้นำพราหมณ์อาลัมพายนไปยังที่อยู่ของพระภุทิตแม้จะถูกโสมทัตบุตรชายทำการทัดทานชี้แจงเหตุผลอย่างไรก็ไม่ยอมรับฟัง จึงทำให้ได้รับความเดือดร้อนในภายหลัง (6/64/1-122/65) 1.6.7) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนได้จับพระภุทิตไปทำการแสดงยังสถานที่ต่างๆ ลวงพระภุทิตว่าจะปล่อยให้เป็นอิสระหากว่าตั้งใจแสดงและได้ทรัพย์มากแล้ว แต่เพราะความโลภในทรัพย์สมบัติแม้ได้มากก็มีได้ปล่อย มิได้ปฏิบัติต่อพระภุทิตด้วยความละมุนละม่อม จับขังไว้ในกระโปรงแคบๆ ให้อาหารที่พระภุทิตไม่ต้องการมีกบเป็นต้น ถือคนเป็นใหญ่ ไม่เห็นคุณค่าของผู้อื่น ขาดการมีส่วนร่วม (6/64/1-122/75) 1.6.8) เนื้อหาที่สุภกนาคราชครั้นได้ฟังพราหมณ์เนสาทพรรณาคณของพราหมณ์ก็เกิดความลังเลในการฆ่าให้ตาย จึงได้จับเขาไปยังนาคพิภพเพื่อขอความคิดเห็นจากเหล่าญาติพี่น้องในการพิจารณาโทษ ซึ่งในการณ์นี้พระภุทิตได้แสดงความคิดเห็นที่ถูกต้องเกี่ยวกับพราหมณ์แก่เหล่าญาติพี่น้องจนเข้าใจตามความเป็นจริงกันถ้วนหน้า ให้อภัยทานไม่ถือโทษเอาความต่อพราหมณ์เนสาท และให้ห่มุณาคมาณพากลับไปยังถิ่นมนุษย์ตามเดิม (6/64/1-122/98) 1.6.9) เนื้อหาที่พระภุทิตและเหล่านาคบริษัทร่วมกันรักษาศีลให้บริสุทธิ์เป็นมหาสมาคมธรรม ครั้นจตุตจกนาคพิภพแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในเทวโลก (6/64/1-122/110)

- 1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่
- 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระจันทกุมารและตำแหน่งปุโรหิตแก่กัณฑลพราหมณ์ให้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด (7/64/123-204/1) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกกัณฑลพราหมณ์เท็จทูลถึงวิธีการที่จะไปสู่อศวรรคที่ทรงรับเอาความคิดเห็นนั้นเชื่อโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ ตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นมาทำการบูชาอัญญ (7/64/123-204/20) 1.7.3) เนื้อหาที่บรรดาหมู่ชนผู้เป็นญาติมิตรของเหล่าเศรษฐีทั้ง 4 กล่าวคือ ปุณณมุข กฤหบดี กัททิกฤหบดี สิงคาลกฤหบดี และวัชฌกฤหบดีได้มาร่วมประชุมกันทำการร้องเรียนอ่อนวอนให้พระเจ้าเอกราชทำการปล่อยตัวเศรษฐีเหล่านั้น (7/64/123-204/24) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งพระชนกและพระชนนีได้ตรัสสั่งสอนชี้แนะพระเจ้าเอกราชถึงปฏิบัติที่ถูกต้องให้ละทิ้งการฆ่าผู้อื่นบูชาอัญญ รวมทั้งพระโคตรมีอักรรมหสิ พระนางจันทาทวีผู้เป็นพระสุณิสา และญาติมิตรของเหล่าเศรษฐีทั้ง 4 ได้ทูลอ่อนวอนพระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกสัสมิธิบูชาอัญญปล่อยให้ชนทั้งหลายเป็นอิสระ แต่ก็ไม่ทรงรับฟังยังคงยึดความคิดเห็นที่ผิดทำนองคลองธรรมไว้อย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/29) 1.7.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งพระจันทกุมาร รวมถึงพระวสุธราชันต์ดาตริสซึ่งแจ้งเหตุผลอ่อนวอนให้ทรงเลิกสัสมิธิบูชาอัญญปล่อยให้ชนทั้งหลายเป็นอิสระ ก็ทรงรับฟังเพียงชั่วขณะเดียวตรัสสั่งให้ปล่อยชนทั้งหลาย ครั้นถูกกัณฑลพราหมณ์เท็จทูลยุยงก็มีพระหฤทัยโลเลกลับมายึดเอาความเห็นผิดอีกตรัสสั่งให้จับชนทั้งหลายมาเช่นเดิม (7/64/123-204/31) 1.7.6) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้ตรัสให้ราชบริพารทั้งหลายที่อยู่ในบริเวณนั้นช่วยกันออกความคิดเห็นเสนอต่อพระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกสัสมิธิบูชาอัญญแล้วปล่อยให้ชนทั้งหลายเป็นอิสระ แต่ก็ไม่ปรากฏว่ามีใครที่จะทูลเสนอความคิดเห็นดังกล่าว เพราะเกรงกลัวต่อพระราชอาญา (7/64/123-204/41) 1.7.7) เนื้อหาที่พระนางจันทาทวีครั้งไม่อาจจะให้พระเจ้าเอกราชทรงเลิกสัสมิธิบูชาอัญญในการฆ่าชนทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นเพื่อบูชาอัญญได้จึงได้ขอความร่วมมือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถมาดำเนินการแทน โดยการตั้งสัจกิริยาขอให้ทวยเทพผู้บริหารโลกทั้งหลายมาช่วยดำเนินการ เป็นเหตุให้ท้าวสักกเทวราชที่ทรงรับทราบเสด็จลงมาทรมานพระเจ้าเอกราชให้ปล่อยชนเหล่านั้นได้สำเร็จ (7/64/123-204/57) 1.7.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงบพฬดีทั้งหลายพิจารณาเห็นถึงการใช้อำนาจที่ขาดความถูกต้องเป็นธรรมของพระเจ้าเอกราชด้วยหลงเชื่อในคำที่ทูลของกัณฑลพราหมณ์ จึงได้รวมตัวกันรุมประชาทัณฑ์กัณฑลพราหมณ์จนถึงแก่ความตาย ปลดพระเจ้าเอกราชออกจากตำแหน่งแล้วขับไล่ให้ไปอยู่ในวาระจันชกาล และทำการอภิเษกให้พระจันทกุมารเป็นพระราชทาน (7/64/123-204/62)
- 1.8) เนื้อหาของมหานทรทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่
- 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชทรงเปิดโอกาสให้เหล่าอมตย์ทั้ง 3 คือ วิชชอมตย์ สุนามอมตย์ และอลาตอมตย์ ได้แสดงความคิดเห็นถึงสิ่งที่ควรทำในราตรีวันเพ็ญกลางเดือน 12 (8/64/205-295/4) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งได้สดับมัจฉาทิฎฐิของกุนาชีวกแล้วก็ทรงรับเอาทิฎฐินั้นเชื่อโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ มีพระนางรจจราชธิดาเป็นต้น ทรงละทิ้งคุณงามความดีที่ทรงเคยปฏิบัติมาหันหน้าเข้าสู่ความชั่วทั้งหลาย (8/64/205-295/22) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้มอบอำนาจแก่เหล่าอมตย์ทั้ง 3 คือ วิชชอมตย์ สุนามอมตย์ และอลาตอมตย์ ให้ทำการบริหารกิจการบ้านเมืองต่างๆ แทนส่วนพระองค์นั้นทรงเที่ยวออกอุสศกรรมทำบาปทั้งหลายมีการนุศคร่าหญิงชาวบ้านเป็นต้น (8/64/205-295/24) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางรจจราชธิดาได้ทำการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะข้อมูลที่ถูกต้องแก่พระเจ้าอังคิราช

เพื่อให้ละมิจฉาภิกษุขีตเอาสัมมาภิกษุแล้วบริหารกิจการบ้านเมืองโดยธรรม แต่พระเจ้าอังคิราชก็ยังคงยึดมั่นมิจฉาภิกษุอยู่อย่างเหนียวแน่นไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของใครๆ แม้แต่พระราชธิดา (8/64/205-295/34) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนางรจจราชธิดาครั้งนี้อาจจะให้พระชนกละมิจฉาภิกษุดังกล่าวได้จึงได้ขอความร่วมมือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถมาดำเนินการแทน โดยขอให้ทวยเทพผู้บริหารโลกทั้งหลายมาดำเนินการ เป็นเหตุให้พระนารทกัศสพพรหมผู้รับทราบลงมาทราบพระเจ้าอังคิราชให้ละทิ้งมิจฉาภิกษุขีตเอาสัมมาภิกษุดังเดิมได้สำเร็จ (8/64/205-295/42) 1.8.6) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งนี้ได้สดับคำชี้แนะจากพระนารทกัศสพพรหมแล้วก็สามารถพิจารณาเห็นได้ตามความเป็นจริงจึงทรงละทิ้งมิจฉาภิกษุกลับไปยึดเอาสัมมาภิกษุตามที่พระนารทกัศสพพรหมได้ชี้แจง ปกครองเมืองมิถิลาโดยธรรมดังเดิม (8/64/205-295/70)

1.9) เนื้อหาของวิรุชชาคคในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาลในกรุงพาราณสี 4 คน เป็นเพื่อนสนิทกันได้เกิดความเบื่อหน่ายในการครองเรือนจึงได้ชวนกันออกบวชเป็นสมาคมธรรมบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ (9/64/296-483/4) 1.9.2) เนื้อหาที่ภุมมพิทั้ง 4 คน ได้มีจิตเลื่อมใสในเหล่าดาบสทั้ง 4 นั้นจึงได้ร่วมกันทำการอุปัฏฐากท่านเหล่านั้นด้วยปัจจัย 4 ทำบุญมีทานเป็นต้นปรารถนาสมบัติของตนๆ (9/64/296-483/5) 1.9.3) เนื้อหาที่เหล่าพระราชธิดาทั้งสี่ มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นต่างสรรเสริญศิลปะของตนๆ ว่าดีกว่าผู้อื่น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน เกิดการโต้เถียงกันขึ้น จึงต้องให้พระวิรุชชิตเป็นผู้ทำการตัดสินชี้ขาด (9/64/296-483/21) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชทรงทำการปรึกษาหารือกับญาติมิตรและเพื่อนสนิทถึงการเรียกค่าสินสอดของปุลณกษัตริย์ผู้มาสู่ขอพระราชธิดาไม่คว้นตัดสินพระหฤทัยแต่เพียงลำพัง (9/64/296-483/35) 1.9.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้งได้ทราบข่าวว่าพระเจ้าโกรัพยราชได้มอบพระวิรุชชิตผู้เป็นมหาธรรมกถึกให้แก่ปุลณกษัตริย์จึงได้มารวมตัวกันเรียกร้องที่หน้าพระราชนิเวศน์ (9/64/296-483/102) 1.9.6) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้งได้ฟังสาธุธรรมจากพระวิรุชชิตก็พิจารณาเห็นตามความเป็นจริง จึงได้รับเอาความคิดเห็นของพระวิรุชชิตนั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติไม่ต้องการจะทำร้ายผู้อื่นเพื่อความสุขของตนเองอีกต่อไป (9/64/296-483/117) 1.9.7) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระวิมลนาคราชินีครั้งได้รับฟังความคิดเห็นของพระวิรุชชิตถึงการประพฤติธรรมในหล้านาคบริษัทก็พิจารณาเห็นตามความเป็นจริง จึงได้รับเอาความคิดเห็นของพระวิรุชชิตนั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติตรัสสรรเสริญพระวิรุชชิตเป็นอนุเบกปริยาย (9/64/296-483/128) 1.9.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้งได้ทราบข่าวว่าพระวิรุชชิตกลับมาโดยปลอดภัยก็เกิดความดีใจต่างร่วมกันทำสักการะและสัมนานะต่อพระวิรุชชิตเป็นอันมาก (9/64/296-483/142) 1.9.9) เนื้อหาที่ชาวกรุงรัฐตั้งตั้งแต่พระเจ้าโกรัพยราชได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุชชิต ต่างร่วมกันทำบุญรักษาศีลเป็นต้นเป็นมหาสมาคมธรรม ครั้นจุติจากโลกนี้แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกโดยถ้วนหน้า (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาคคในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระราชธิดาของพระเจ้าพันธุราชทั้งสองพระองค์ได้ทรงร่วมกันชวนชวายุในการอุปัฏฐากบำรุงพระพุทธเจ้าในปางก่อน และทำบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้น (10/64/484-814/5) 1.10.2) เนื้อหาที่พระโพธิสัตว์ครั้งถูกท้าวสักกเทวราชได้ตรัสชี้แจงถึงเหตุผลที่ควรจะไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสตี ก็ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นจริงดังที่ท้าวสักกเทวราชตรัส จึงได้รับคำเชิญดังกล่าวแล้วจุติจากเทวโลกไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสตี (10/64/484-814/23) 1.10.3) เนื้อหาที่เหล่าพระญาติและสหายของพระเจ้าสทนต์และพระนางมุสตีครั้ง

ได้ทราบว่าเป็นนางมุสดีประสูติพระโอรสแล้วต่างก็มาร่วมกันแสดงความยินดีและร่วมกันขนานพระนามให้พระโอรสว่าเวสสันดร(10/64/484-814/31) 1.10.4) เนื้อหาที่เล่าพระญาติและสหายของพระเวสสันดรและพระนางมัทรีครั้นได้ทราบว่าเป็นนางมุสดีประสูติพระโอรสและพระธิดาแล้วต่างก็มาร่วมกันแสดงความยินดีและร่วมกันขนานพระนามให้พระโอรสว่าชาติ และพระธิดาว่า กัณหาชรีนา (10/64/484-814/42) 1.10.5) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครรัฐครั้นเกิดทุกข์ภัยก็ได้อพยพมาที่หน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้องต่อพระราชกษัตริย์นครกาลิงครรัฐได้ตรวจสอบถึงพฤติกรรมส่วนพระองค์และพฤติกรรมการบริหารกิจการบ้านเมือง รวมถึงทำการเข้าร่วมปรึกษาหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (10/64/484-814/45) 1.10.6) เนื้อหาที่ประชาชนชาวกรุงสี่ที่เกิดความไม่พอใจต่อการกระทำของพระเวสสันดรที่ได้พระราชทานช้างปัจจัยนาคให้แก่คณะพราหมณ์จากนครกาลิงครรัฐจึงได้รวมตัวกันที่หน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้องต่อพระเจ้าสุทนต์ให้ทำการขับไล่พระเวสสันดรออกจากแคว้นแคว้น (10/64/484-814/57) 1.10.7) เนื้อหาที่พระนางมัทรีนั้นได้แสดงความคิดเห็นของพระองค์แก่พระเวสสันดรและขอติดตามไปยังเขาวงกตด้วย พระเวสสันดรก็ทรงรับฟังเหตุผลและทรงอนุญาต (10/64/484-814/70) 1.10.8) เนื้อหาที่พระนางมุสดีครั้นได้สดับคำรับทุกข์ของพระเวสสันดรและพระนางมัทรีก็ทำการปลอมตัวเข้าเฝ้าทั้งสองให้อุ่นพระหทัยแล้วเสด็จไปแสดงความคิดเห็นต่อการกระทำดังกล่าวกับพระเจ้าสุทนต์ พร้อมทั้งทูลขอให้ยกเลิกการเนรเทศพระเวสสันดร ฝ่ายพระเจ้าสุทนต์แม้จะมีความกรุณาในพระเวสสันดรแต่ทรงได้ทำการตกลงกับชาวพระนครไว้แล้วจึงไม่อาจคืนพระคำรัสได้ อีกทั้งทรงพิจารณาเห็นว่า หากพระเวสสันดรยังอยู่ในเมืองอาจจะมีอันตรายจึงควรหลบหนีภัยไปก่อน รอให้เหตุการณ์สงบผู้คนมีสติจึงค่อยกลับมาครองราชย์ดั้งเดิมจึงทรงมิได้รับฟังพระนางมุสดี (10/64/484-814/74) 1.10.9) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นปกครองมาตุลนครแบบสามัคคีธรรม โดยการผลัดเปลี่ยนวาระกันดำรงตำแหน่ง ทุกพระองค์ที่ประกอบด้วยคุณสมบัติที่กำหนดไว้ต่างมีสิทธิ์มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมือง (10/64/484-814/90) 1.10.10) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นนั้นได้ร่วมกันอัญเชิญพระเวสสันดรขึ้นครองราชย์ที่มาตุลนคร แต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธโดยอ้างเหตุผลต่างๆ ฝ่ายเหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นนั้นทรงรับฟังแต่โดยดี ได้ตามเสด็จส่งพระเวสสันดรเป็นระยะทางถึง 15 โยชน์ และศรีสวอบหนทางที่ไปสู่เขาวงกตที่เหลืออีก 15 โยชน์ (10/64/484-814/95) 1.10.11) เนื้อหาที่เหล่านางพราหมณ์ครั้นถูกสามีของตนกล่าวเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของตนกับนางอมิตตดาปนาที่มีความรังเกียจนางอมิตตดาปนาพากันมาประชุมที่น้ำร้อนบริภาษนางอมิตตดาปนาในทางเสียหาย ดังนั้นนางอมิตตดาปนาจึงไม่กล้าที่จะไปยังทำน้ำและบอกให้พราหมณ์ชุกหาทาสมาทำการรับใช้แทน ฝ่ายพราหมณ์ชุกจึงจำต้องออกเดินทางไปยังเขาวงกตเพื่อทูลของพระชาติและพระกัณหาชรีนาจากพระเวสสันดร (10/64/484-814/108) 1.10.12) เนื้อหาที่พระชาติและพระกัณหาชรีนากล่าวต่อพราหมณ์ชุกจึงได้พากันไปแอบซ่อนอยู่ในสระบัว ฝ่ายพระเวสสันดรจึงตรัสให้ข้อมูลแก่พระโอรสและพระธิดาว่าปุตตทานจะสำเร็จไม่ได้หากว่าพระโอรสและพระธิดานั้นไม่มีส่วนร่วมที่จะกระทำด้วย ฝ่ายพระชาติและพระกัณหาชรีนาทรงฉลาดปราดเปรื่องครั้งรับทราบแล้วก็ออกจากที่ซ่อนเข้าไปหาพระเวสสันดรโดยมีดองกล่าวขี้ (10/64/484-814/138) 1.10.13) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ตรัสบอกถึงการที่พระองค์ได้บริจาคพระโอรสและพระธิดาแก่พราหมณ์ชุกไปแล้วแก่พระนางมัทรี ฝ่ายพระนางมัทรีก็มีฉันทะเป็นอันเดียวกันร่วมอนุโมทนาสนับสนุนให้พระเวสสันดรทรงสร้างทานบารมีโดยไม่ตำหนิแม้แต่น้อย เพราะทรงทราบดีถึงอหยาตย์ของพระสวามี (10/64/484-814/157) 1.10.14) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้นถูกพระเวสสันดรบริจาคเป็นทานทาน ก็มีฉันทะเป็นอันเดียวกันร่วมอนุโมทนาสนับสนุนให้พระเวสสันดรทรงสร้างทาน

บารมีโดยไม่ตำหนิแม้แต่น้อย เพราะทรงทราบดีถึงอภัยภัยของพระสวามี (10/64/484-814/163) 1.10.15) เนื้อหาที่ชาวกรุงสี่ที่ทั้งหลายนับตั้งต้นแต่พระเจ้าสุทนต์ชัย ไปครั้งพิจารณาได้ตามความเป็นจริงก็ได้ร่วมตัวกันออกเดินทางไปยังเขาวงกตเพื่ออัญเชิญพระเวสสันดรให้เสด็จกลับมาครองราชย์ที่กรุงสี่ที่ดั้งเดิม (10/64/484-814/181)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนนั้นได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพิจารณา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/2) สมด้วยความหมายของการมีส่วนร่วมตามที่สนทนากันวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ริฟกิน (Rifkin) ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการหรือควบคุมการดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผล¹⁷³⁸

ประกอบด้วยเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทั้ง 3 ประการ คือ การมีอิสรภาพในการเข้าร่วม ความเสมอภาคในการเข้าร่วม และผู้เข้าร่วมมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/47) เนื้อหาที่ 1.10.9) (10/64/484-814/90) สมด้วยที่สนทนากันวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ถวิลวดี บุรีกุล ที่ได้กล่าวถึงเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิสรภาพในการเข้าร่วม 2) ความเสมอภาคในการเข้าร่วมกิจกรรม และ 3) ผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยหลักการใหญ่ที่สำคัญทั้ง 3 ประการ คือ การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และการรับผิดชอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/107) เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/13) เนื้อหาที่ 1.7.8) (7/64/123-204/62) สมด้วยที่สนทนากันวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newsstrom) ที่ได้กล่าวถึงหลักการของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เกี่ยวข้องกับ 1) การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย 2) การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และ 3) การรับผิดชอบ

มีลักษณะเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การวางแผน การดำเนินกิจกรรม การใช้ประโยชน์จากกิจกรรม และการได้รับประโยชน์จากกิจกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/132) สมด้วยที่สนทนากันวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ที่ได้เสนอถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินกิจกรรม 3) การใช้ประโยชน์) และ 4) การได้รับผลประโยชน์ ดังกล่าวแล้ว และบวรศักดิ์ อูวรรณ โฉ และถวิลวดี บุรีกุล ที่ได้แบ่งกระบวนการการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 มีส่วนร่วมในการวางแผน ขั้นที่ 2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ขั้นที่ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และขั้นที่ 4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในหลายรูปแบบ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/21) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/36) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) และ การมีส่วนร่วมใน

¹⁷³⁸Rifkin B Susan, **Community Participation in Maternal and Child : Health / Family Planning Programmes** (Geneva : World Health Organization,1990), 35-38.

การประเมินผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.5) (10/64/484-814/45) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ที่ได้ทำการจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในหลายระดับ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมระดับล่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/252) การมีส่วนร่วมระดับกลาง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.7) (5/63/303-568/92) และการมีส่วนร่วมระดับห่างไกล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/112) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วอลล์ และลิสเชรอน (Wall and Lischeron) ที่ได้จำแนกการมีส่วนร่วมตามระดับขององค์การไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก: การมีส่วนร่วมระดับล่าง (Local participation) ระดับที่สอง: การมีส่วนร่วมระดับกลาง (Medium participation) และ ระดับที่สาม: การมีส่วนร่วมระดับห่างไกล (Distant participation) ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในหลายๆ ลักษณะ กล่าวคือ กุสโลบาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.13) (10/64/484-814/138) การรักษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.12) (5/63/303-568/151) การบอกกล่าว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/21) การให้คำปรึกษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.7) (9/64/296-483/128) การปลอมโยน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/75) การเป็นหุ้นส่วน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/13) การมอบอำนาจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/61) อำนาจและการควบคุม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.4) (6/64/1-122/31) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อาร์นสไตน์ (Arnstien) ที่ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีอำนาจและการควบคุมไว้ 8 กลุ่ม ได้แก่ 1) กุสโลบาย 2) การรักษา 3) การบอกกล่าว 4) การให้คำปรึกษา 5) การปลอมโยน 6) การเป็นหุ้นส่วน 7) การมอบอำนาจ และ 8) อำนาจและการควบคุม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมต่างๆ เช่น อุปสรรคด้านองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/3) อุปสรรคด้านสถานการณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/1) อุปสรรคด้านตัวผู้บริหารเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/1) และ อุปสรรคทางด้านผู้เกี่ยวข้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.6) (7/64/123-204/41) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สมยศ นาวิการ ที่ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านองค์การ 2) อุปสรรคด้านสถานการณ์ 3) อุปสรรคด้านตัวผู้บริหารเอง และ 4) อุปสรรคทางด้านผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชา ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหรณิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม มีดังนี้

เนื้อหาของมหรณิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะมีข้อที่แตกต่างกันบางประการที่คล้ายกันกับหัวข้อพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ กล่าวคือ ประการแรก ด้านเนื้อหากิจกรรมของการมีส่วนร่วม โดยจุดมุ่งหมายของมหรณิบาดชาดกแล้วจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม ประการที่ 2 ด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการมีส่วนร่วม โดยจุดมุ่งหมายของมหรณิบาดชาดกแล้วจะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และประการที่ 3 ด้านผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ โดยจุดมุ่งหมายของมหรณิบาดชาดกแล้วจะมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม แล้วยังมีข้อแตกต่างที่ปรากฏอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ก็คือ การมีส่วนร่วมนั้นมีลักษณะที่เป็นการเข้าร่วมโดยความสมัครใจ มีอิสระเสรีภาพในการเข้าร่วม และการเข้าร่วมอย่างมีสติปัญญาพิจารณา เป็นการมีส่วนร่วมแบบไม่มีการบังคับ อัน

ตรงกับหลักของพระพุทธศาสนาในด้านส่วนที่เป็นคำสอนซึ่งจะไม่มีการบังคับให้ผู้อื่นนั้นเชื่อในพระธรรมคำสอน ซึ่งยังเชิญผู้อื่นให้พิสูจน์ให้เห็นแก่ใจก่อนที่จะยอมรับเอามาประพฤติปฏิบัติอันปรากฏเป็นภาษาบาลีว่า “เอหิภิกขุโก เชิญท่านมาดูเถิดหรือเป็นสิ่งที่ควรแก่การพิสูจน์” หรือตรัสสอนให้ใช้หลักกาลามสูตร 10 ประการก่อนที่จะเชื่อ พระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนนั้นจะทรงใช้คำว่า “ฟัง” หรือ “ควร” จะหลีกเลี่ยงคำว่า “ต้อง” หรือ “ห้าม” ซึ่งเป็นการบังคับผู้อื่นเป็นการไม่ให้เกียรติหรือมองไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในผู้อื่นที่จะตัดสินใจทำอะไรด้วยสิทธิของบุคคลนั้นๆ ทรงหลีกเลี่ยงการบังคับให้เชื่อโดยปราศจากเหตุผลหรือการใช้สติปัญญาพิจารณา อันแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมที่มีการเปิดกว้างอย่างแท้จริง

อีกประการหนึ่งนอกจากจะมีเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นหลักการที่ควรปฏิบัติต่างๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นไม่อาจลดแต่เพียงผู้เดียว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/33) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเคารพและใส่ใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/47) การเชื่อในคุณค่าของผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.9) (10/64/484-814/90) เป็นต้นแล้วยังมีเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นหลักการที่ไม่ควรปฏิบัติอีกด้วย เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยขาดการพิจารณาด้วยเหตุผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.6) (1/63/1-74/45) การมีความเชื่อมั่นในตนเองจนมากเกินไปมองว่าตนเองดีกว่าผู้อื่นแล้วไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/22) การมุ่งแต่จะให้เป้าหมายของตนบรรลุผลโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/3) เป็นต้น หลักการที่ไม่ควรปฏิบัตินี้อาจจะเรียกได้โดยสรุปในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาว่า “ปัญจธรรม” คือธรรมฝ่ายไม่ดีที่เป็นตัวทำให้ผู้ปฏิบัตินั้นเน้นซ้ำ หมายถึง ไม่อาจจะเข้าถึงความจริงที่ถูกต้องหรือทำให้ไขว่เขวออกนอกกลุ่มนอกทางที่ถูกต้องหรือออกไปจากความเป็นจริง ดำเนินการอย่างผิดๆ จนเป็นเหตุให้เน้นซ้ำเสียประโยชน์ที่พึงจะได้รับ มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ตัณหา หมายถึง ความปรารถนาทะยานอยากมากด้วยความเห็นแก่ตัว ทะยานอยากจะบำรุงบำเรอปรนเปรอตนในด้านต่างๆ ทะยานอยากจะได้จะมีจะเป็น ทะยานอยากจะไม่ใด้จะไม่ใด้จะไม่ใด้ไม่เป็น เป็นต้น 2) ทิฎฐิ หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อ ทฤษฎี อุดมการณ์ต่างๆ ที่ยึดถือไว้โดยงมงายปราศจากเหตุผลความเป็นจริง ทำให้ปิดกั้นตัวเองไว้อย่างคับแคบ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ตัดโอกาสที่จะเจริญปัญญาให้ก้าวหน้าต่อไป หรือคิดเตลิดไปเองอยู่เพียงฝ่ายเดียว หรืออาจเลยเถิดจนไปทำการเบียดเบียนบีบบังคับผู้อื่นที่ไม่คิดเช่นเดียวกับตน เป็นต้น และ 3) มานะ หมายถึง ความหลงในสมมติสำคัญตัวเองว่าเป็นนั่นเป็นนี่ ความถือตัวว่าสูงหรือต่ำ ใหญ่หรือน้อย ค้อยหรือเด่นกว่าผู้อื่น หรือว่าทัดเทียมเสมอกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งจะพิจารณาเห็นได้ว่า พระโพธิสัตว์ในบางพระชาติที่บรรลุนิติกภาวะแล้วหรือบางพระชาติที่ยังไม่บรรลุนิติกภาวะก็ตามมีพระเดมิขุมารเป็นต้นจะพยายามไม่ให้ปัญจธรรมดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเองหรือหากเกิดขึ้นก็จะพยายามสละทิ้งให้หมดไป

3.3.2 การทำงานเป็นทีม

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1.1) เนื้อหาของเดมิขุมารในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชภายหลังจากที่ตรัสเชิญพระโพธิสัตว์เพื่อไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวีแล้วก็ได้ไปตรัสเชิญเทวบุตรที่จะจุดจำนวน 500 องค์ไปปฏิสนธิในครรภ์ของภรรยาของตนทั้งหลาย เพื่อที่จะเป็นทีมสนองงานต่างๆ ให้พระโพธิสัตว์ต่อไป (1/63/1-74/16) 1.1.2) เนื้อหาที่นางนมทั้ง 64 คนที่ได้รับการแต่งตั้ง

จากพระเจ้ากาสิกราชได้ร่วมแรงร่วมใจกันเลี้ยงดูพระเดมิยกุมารอย่างเป็นทางการ (1/63/1-74/20) 1.1.3) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์และนางนมทั้งหลายได้ร่วมกันเป็นทีมงานทำการทดสอบเพื่อจับพิรุของพระเดมิยกุมารด้วยวิธีการต่างๆ (1/63/1-74/36)

1.2) เนื้อหาของมหานกชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่คณะพ่อค้าวานิชนั้นได้ลงเรือลำเดียวกันไปทำการค้าขายยังสุวรรณภูมิครั้งแล่นเรือไปได้ 7 วันก็เกิดอุบัติเหตุเรือได้อับปางลงท่ามกลางมหาสมุทร พวกพ่อค้าวานิชเหล่านั้นต่างคร่ำครวญเพื่อที่จะให้ผู้อื่นมาช่วย เป็นบุคคลาธิษฐานแสดงถึงการทำงานเป็นทีมที่เปรียบได้กับการลงเรือลำเดียวกัน หากทีมไม่มีการเสียสละร่วมแรงร่วมใจกัน หรือคอยแต่จะพึ่งพาอาศัยให้สมาชิกคนอื่นๆ ภายในทีมทำงานโดยที่ตนเองนั้นละเลยหน้าที่ของตนเอง ขาดการส่งเสริมกันในทางบวก ทีมก็จะต้องประสบความล้มเหลวหรือไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้เช่นกันกับเรือที่ต้องอับปางลงท่ามกลางมหาสมุทร (63/75-154/24) 1.2.2) เนื้อหาที่พระนางสีวลีให้เหล่าเสนาอมาตย์นั้นร่วมกันทำงานเป็นทีมในการสร้างสถานการณเป็นต้นวาไฟไหม้พระนครหรือโจรมาปล้นพระนครเป็นต้นเพื่อลวงพระมหาราชกนั้นเสด็จกลับยังพระนคร (63/75-154/73)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทราบโดยทักขณญาณว่าพระทูลดาบสและพระปาริชาติปสินีนั้นจะดาบดทั้งสองข้าง ครั้นดาบทั้งสองข้างบอดก็จะได้รับความลำบากและถึงแก่ความตาย จึงได้เสด็จลงมาแนะนำท่านทั้งสองให้ทำการปรารธนาบุตร ท่านทั้งสองก็ได้ร่วมกันดำเนินการตามวิธีการที่ทรงแนะนำจนสามารถมีบุตรโดยไม่ต้องผิข้อปฏิบัติของบรรพชิตได้ในที่สุด (3/63/155-213/20) 1.3.2) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปาริชาติปสินี รวมถึงเหล่านางกนิรีเป็นต้น ได้ร่วมแรงร่วมใจช่วยกันเลี้ยงดูพระสุวรรณสามตั้งแต่คลอดจนเติบโตใหญ่มีอายุเข้าสู่วัยรุ่น (3/63/155-213/23) 1.3.3) เนื้อหาที่นายแพทย์และภริยาของคนร่วมมือกันประทุษร้ายเศรษฐีคนหนึ่งทีโก่งค่าเหยียวจานดาทั้งสองข้างบอด โดยภริยาของนายแพทย์เป็นผู้วางแผนบงการและนายแพทย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นบุรพกรรมของพระทูลดาบสและพระปาริชาติปสินีทั้งสองที่ทำให้ดาบอด (3/63/155-213/23) 1.3.4) เนื้อหาที่ทูลดาบสปาริชาติปสินีและเทพธิดาพสุนธรีได้มารวมตัวกันเป็นทีมช่วยเหลือชีวิตพระสุวรรณสามผู้ได้รับอันตรายจากลูกศรอาชาพิชัยให้ฟื้นคืนเป็นปกติ โดยการร่วมแรงร่วมใจกันตั้งสัตยาธิษฐาน (3/63/155-213/80)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีเกิดความเลื่อมใสในเหล่าพระดาบสที่พักอาศัยอยู่ริมฝั่งแม่น้ำทาจึงได้ร่วมมือกันกับพระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตของพระองค์ออกอุบายและดำเนินการอุปถัมภ์บำรุงพระดาบสเหล่านั้นอยู่ตลอดทั้งหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/29)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระโพธิสัตว์จุติจากเทวโลกมาบังเกิดในครรภ์ของนางสุนนาเทวี แม่เทพบุตรอีกหนึ่งพันก็จุติจากเทวโลกมาถือปฏิสนธิในตระกูลของเศรษฐีใหญ่น้อยทั้งหลายเช่นกันเพื่อเป็นบริวารทีมงานของพระโพธิสัตว์ (5/63/303-568/4) 1.5.2) เนื้อหาที่สิริวัตตเศรษฐีครั้งพระมโหสถได้คลอดออกมาโดยปลอดภัยเรียบร้อยแล้วก็ได้พิจารณาว่าพระมโหสถนั้นเป็นผู้มีบุญคงต้องมีบริวารมาเกิดร่วมเป็นแน่จึงได้ให้คนรับใช้ออกไปตรวจดูทารกผู้เกิดในวันเดียวกัน ครั้นรับทราบว่ามีทารกที่คลอดในวันเดียวกับพระมโหสถถึงหนึ่งพันคนจึงได้ส่ง

เครื่องประดับและนางนมไปให้แก่ทารกเหล่านั้นเพื่อเตรียมไว้เป็นบริวารของพระมโหสถในอนาคต นับเป็นการสร้างทีมงานไว้ให้แก่พระมโหสถ (5/63/303-568/11) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถและเหล่าบริวารร่วมแรงร่วมใจกันทำการรวบรวมทรัพย์มาได้จำนวนหนึ่งพันกหาปณะแล้วก็จ้างช่างมาก่อสร้างศาลาจนแล้วเสร็จ ครั้นศาลาเสร็จแล้วก็ได้ทำการปรับทัศนียภาพปลูกไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผลต่างๆ และขุดสระโปกขรณี บริหารจัดการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนทั้งหลายที่มาพัก (5/63/303-568/13) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ร่วมมือกันกับชาวบ้านปาจิณขวมีชชคามในการแก้ปัญหาทอนไม้ ไม้ระยะคน งู โกว่ แก้วมณี ให้โคตัวผู้ตกลูก ข้าวจึงงอกด้วยเชือกทราย สระน้ำ และอุทยานที่พระเจ้าวิเทหราชทรงทอดสอบจนเป็นที่พอพระหฤทัยได้ (5/63/303-568/41) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถร่วมมือกันกับสิริวิฑกเศรษฐีผู้เป็นบิดาแก้ปัญหาลาจนเป็นที่พอพระหฤทัยพระเจ้าวิเทหราชและโปรดให้เข้ารับราชการ (5/63/303-568/52) 1.5.6) เนื้อหาที่แพะและสุนัขได้ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมในการนำอาหารมาให้แก่กันและกันจนสำเร็จ (5/63/303-568/75) 1.5.7) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมมือกันขโมยพระราชกรณียกิจของพระเจ้าวิเทหราชใช้อุบายนำไปไว้ในเรือนของพระมโหสถแล้วทูลยุยงใส่ร้ายพระมโหสถว่า เป็นขโมยคิดก่อการกบฏจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชทรงกริ้วและสั่งให้จับพระมโหสถ (5/63/303-568/93) 1.5.8) เนื้อหาที่นางอมราเทวีและเหล่าทาสีได้ร่วมมือกันแก้คดีความให้แก่พระมโหสถโดยลวงเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมายังเรือนแล้วให้ตกไปในหลุมกุดจับ โกงนศิระและหนดทาด้วยแป้งเปียกโรยด้วยปูนมัดให้แน่นแล้วนำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมทั้งของกลางที่บัณฑิตทั้งสี่ได้ขโมยมา (5/63/303-568/99) 1.5.9) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ร่วมมือกันทูลถามปัญหาเรื่องความลับควรบอกหรือไม่ควรบอกแก่ใครกับพระเจ้าวิเทหราชแล้วทูลยุยงให้ศรีสถามปัญหาดังกล่าวกับพระมโหสถด้วยทั้งที่รู้ว่าพระมโหสถจะทูลตอบว่าไม่ควรบอกแก่ใคร และร่วมกันทูลใส่ร้ายว่า พระมโหสถคิดก่อการกบฏ จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วและศรีสสั่งให้ประหารชีวิตพระมโหสถ (5/63/303-568/114) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถต้องการจะทราบความเคลื่อนไหวของประเทศอื่นๆ จึงได้ตั้งทีมงานในการสืบราชการลับขึ้นแล้วส่งไปประจำยังประเทศต่างๆ คอยรายงานความเคลื่อนไหวในด้านต่างๆ แก่พระมโหสถ (5/63/303-568/132) 1.5.11) เนื้อหาที่เหล่าสหายผู้เป็นสหชาติกับพระมโหสถเป็นผู้เชื้อเพลิงเครื่องจักรในคำสั่งได้ร่วมมือกันดำเนินการช่วยเหลือพระชนม์ชีพของพระราชาทองหลายตามตามแผนการของพระมโหสถได้เป็นผลสำเร็จ (5/63/303-568/150) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ร่วมมือกันกับพราหมณ์อนุเกวัญในการถอดทัฬหของพระเจ้าจุลนีพรหมทัต โดยที่พระมโหสถได้วางอุบายให้พราหมณ์อนุเกวัญทำที่ผู้ทรยศต่อพระเจ้าวิเทหราชแล้วหนีไปอาศัยอยู่กับพระเจ้าจุลนีพรหมทัตคอยเป็นไส้ศึกสร้างข่าวเท็จให้เกิดความโกลาหลสับสนวุ่นวายในกองทัพข้าศึกแล้วแตกพ่ายหนีไป (5/63/303-568/181) 1.5.13) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ตั้งทีมงานในการประโคมข่าวเรื่องพระรูปโฉมของพระนางปัญจาลจันทีผู้เป็นพระธิดาให้ไปถึงพระกรรณของพระเจ้าวิเทหราชเพื่อลวงมาปลงพระชนม์ โดยให้พวกจินตกวีแต่งบทเพลงพรรณนาความงามของพระธิดาและให้พวกนางพื่อนรำทั้งหลายเรียนบทเพลงเหล่านั้นแล้วนำไปแสดงยังสถานที่ต่างๆ แม้ตอนกลางคืนก็ให้ขึ้นไปขับร้องบนต้นไม้ใหญ่ให้ดูเหมือนกับว่าแม้ทวดคาก็ยังสรรเสริญความงามของพระธิดา (5/63/303-568/192) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นพราหมณ์เกวัญต้องการจะมาเจรจากับตนเอง ก็ได้ให้บริวารของตนนั้นร่วมมือกันทำการกีดกันไม่ให้พราหมณ์เกวัญมีโอกาสที่จะได้คุยกับตนเอง มีการนำเอามูลโคสดมาทาในเรือนจนไม่มีที่นั่งที่นอนเป็นต้น เพราะรู้ถึงเจตจำนงที่แท้จริงของพราหมณ์เกวัญ (5/63/303-568/199) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถและบริวารทั้งหลายได้ร่วม

แรงร่วมใจกันดำเนินการเพื่อถวายการอารักขาพระเจ้าวิเทโรราชที่จะเสด็จไปยังพระนครอุตรปัญญาละ โดยพระมโหสถนั้นได้ตั้งบริวารทั้งหลายออกเป็นทีมงานต่างๆ เช่น ทีมสร้างบ้านไว้รับเสด็จดูแลความปลอดภัยของพระเจ้าวิเทโรราชทุกๆ หนึ่งโยชน์พร้อมทั้งจัดเตรียมราชพาหนะไว้ ทีมต่อเรือ ทีมสร้างพระนคร ทีมขุดคูเมือง ทีมลักพาตัวพระสลาทเทวีราชมารดา พระปัญจาลจันทรราชบุตร และพระนางปัญจาลจันทรราชธิดา เป็นต้น จนสามารถทำให้พระเจ้าวิเทโรราชได้พระนางปัญจาลจันทิม่าเป็นพระมเหสีและเสด็จกลับยังเมืองมิลลาโดยปลอดภัย (5/63/303-568/209) 1.5.16) เนื้อหาที่พวกสตรีคนสนิทของพระนางนันทาเทวีได้ร่วมมือกันเที่ยวแสวงหาความผิดของพระมโหสถตามคำสั่งของพระนางนันทาเทวี ครั้นเห็นพระมโหสถสนทนากับนางเกรีปริพาชกาโดยภาษามือ จึงได้นำเรื่องดังกล่าวไปกราบทูลแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้ทรงรับทราบและลงโทษพระมโหสถ (5/63/303-568/260) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ร่วมมือกับนางเกรีปริพาชกาเพื่อทราบเจตคติของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตที่มีต่อตนเองและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยให้นางเกรีปริพาชกาได้ทำอุบายถามปัญหาดีเสื่อน้ำกับพระเจ้าจุลนีพรหมทัต (5/63/303-568/264) 1.5.18) เนื้อหาที่พระนางสลาทเทวีได้ลอบทำสัญญากับพราหมณ์ฉัพพิ และได้ร่วมมือกันวางแผนปลงพระชนม์พระเจ้ามหาจุลนีแย่งยึดเอาราชสมบัติ และได้ร่วมกันกับพ่อครัววางแผนเพื่อช่วยเหลือพระชนม์พระเจ้าจุลนีราชกุมารให้พ้นจากมรณภัย (5/63/303-568/267) 1.5.19) เนื้อหาที่ดิฉิมมนตรีราชกุมารได้ร่วมมือกันกับเหล่ามหาดเล็กคนสนิทของตนวางแผนลอบอุบายเพื่อฆ่าพราหมณ์ฉัพพิจนถึงแก่ความตาย (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของภุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่

1.6.1) เนื้อหาที่ท้าวชตรฐได้ตั้งคณะนาคมาเป็นทีมงานไปดำเนินการกำหนดวันอภิเษกสมรสและทูลถามพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงสิ่งที่ทรงประสงค์จะให้ป็นสินสอด รวมถึงการจัดพิธีอภิเษกสมรส (6/64/1-122/18) 1.6.2) เนื้อหาที่เหล่าพี่น้องของพระภุริทัตได้ร่วมมือกันเป็นทีมค้นหาพระภุริทัตที่ได้หายตัวไป โดยแบ่งหน้าที่กันออกค้นหาในที่ต่างๆ เป็นสามสายด้วยกัน (6/64/1-122/80) 1.6.3) เนื้อหาที่สุทสนนาคราชได้ร่วมมือกันกับนางอัจฉิมุขีผู้เป็นขนิษฐาประลองพิชัยกันกับพราหมณ์อัสสัมพายน เพื่อช่วยเหลือพระภุริทัตให้พ้นจากการกักขังบังคับให้รับใช้ (6/64/1-122/88)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พระราชบิดา พระราชมารดา พระนางโคตรมีเทวี พระจันทกุมาร พระนางจันทาเทวี พระวสุธราชนัดดาได้ร่วมแรงร่วมใจกันชี้แจงและอ้อนวอนให้พระเจ้าเอกราชได้เลิกลี้ภัยฆ่าคนและสัตว์ทั้งหลาย บูชายัญเพื่อที่จะเสด็จไปสวรรค์ (7/64/123-204/26) 1.7.2) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีได้ตั้งสัตยาธิษฐานขอให้เทพเจ้าผู้บริหารโลกทั้งหลายได้มาช่วยเหลือพระสวามีพร้อมทั้งคนและสัตว์ทั้งหลายให้พ้นจากมรณภัย ครั้นพระนางจันทาเทวีได้กระทำดังนี้ท้าวสักกเทวราชก็ทรงรับทราบจึงได้ลงมาทำการปลดปล่อยช่วยเหลือคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นให้พ้นจากพันธนาการ แสดงให้เห็นถึงการที่พระนางจันทาเทวีเป็นผู้คิดส่วนท้าวสักกเทวราชเป็นผู้ปฏิบัติกรมีส่วนสัมพันธ์กันเป็นทีมช่วยเหลือชีวิต (7/64/123-204/57)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 3

เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้ตั้งทีมงานขึ้นมาบริหารราชการแผ่นดินแทนพระองค์ อันได้แก่ วิชยอมาตย์ สุนามอมาตย์ และอลาดเสนาบดี (8/64/205-295/24) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้พระราชทานทรัพย์ 1,000 กหาปณะไปให้แก่พระนางรุจราชธิดาทุกๆ วันที่ 14 คำก่อนถึงวันอุโปสถ ฝ่ายพระนางรุจราชธิดา

นั้นครั้งถึงวันอุโปสถก็ทรงรักษาศีลอุโปสถ ให้ทานแก่คนกำพร้า คนเดินทางไกล ขาจากและวณิกเป็นอันมาก โดยมีเหล่ากุมารีจำนวน 500 คน พร้อมทั้งหมู่พระพี่เลี้ยงนางนมเป็นทีมงานในการดำเนินการร่วมกัน (8/64/205-295/26) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางจรรจาธิดาได้ตั้งสัตยาธิษฐานนอบน้อมไปทั่วทั้ง 10 ทิศขอให้สมณพราหมณ์เทพเจ้าผู้บริหารโลกทั้งหลายได้มาช่วยปลดเปลื้องพระราชบิดาจากมิจฉาทิฐิ ครั้นพระนางจรรจาธิดาได้กระทำดังนี้ พระนารถกัสสปพรหมผู้มีเมตตาคุณจริง ได้ลงมาดำเนินการดังกล่าวจนสามารถทำให้พระเจ้าอังคิราชละทิ้งมิจฉาทิฐิยึดเอาสัมมาทิฐิดั้งเดิม แสดงให้เห็นถึงการที่พระนางจรรจาธิดาเป็นผู้คิดส่วนพระนารถกัสสปพรหมนั้น เป็นผู้ปฏิบัติการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันเป็นทีมช่วยเหลือพระเจ้าอังคิราชให้พ้นจากมิจฉาทิฐิ (8/64/205-295/42)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่

1.9.1) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้งเล่นพนันสกาก็จะทรงขับเพลงสกาเพื่อให้นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาเคยช่วยเหลือ เมื่อทรงทราบว่าลูกบาศก์จะหมุนตกลงแล้วทำให้พระองค์แพ้ก็จะทรงรับลูกบาศก์นั้นๆ ไว้ได้ด้วยอำนาจของนางเทพธิดา แสดงถึงการงานเป็นทีมของพระเจ้าโกธิยราชและนางเทพธิดา(9/64/296-483/57)

1.9.2) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชนิทรจะมีพระประสงค์จะสดับธรรมจากพระมโหสถจึงได้ลวงทำวรุณนาคราชถูกว่าป่วยหนักด้วยต้องการดวงหทัยพระมโหสถ ทำวรุณนาคราชจึง ได้ออกอุบายตรัสให้นางอิรันทีนาคักัญญาผู้เป็นราชธิดาออกไปประกาศแก่ชนทั้งหลายว่า ตนเองจะยอมอภิเษกสมรสกับผู้ที่สามารถนำเอาดวงหทัยพระมโหสถมาให้ได้ ฝ่ายปณณกษัตริย์ได้ทราบความจริงรับอาสาไปดำเนินการจนสามารถนำพระมโหสถมาได้สำเร็จ พระนางวิมลนาคราชนิทรจึงได้สดับธรรมจากพระมโหสถตามพระประสงค์ ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงการงานเป็นทีมของชนเหล่านี้โดยมีนางวิมลนาคราชนิทรเป็นต้นเหตุใหญ่ ทำวรุณนาคราชเป็นผู้ออกอุบายและชนที่เหลือเป็นผู้ปฏิบัติการ ซึ่งอาศัยการร่วมมือและส่งเสริมกันและกัน (9/64/296-483/130)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมปรากฏอยู่ 6

เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชภายหลังแต่ตรัสเชิญพระ โภธิสัตว์เพื่อไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางผุสดีแล้วก็ได้ไปตรัสเชิญเทวบุตรที่จะจุติจำนวนหนึ่งหมื่นคน ไปปฏิสนธิในครรภ์ของภรรยาของตน

ทั้งหลาย เพื่อที่จะเป็นทีมงานสนองงานต่างๆให้แก่พระ โภธิสัตว์ (10/64/484-814/23) 1.10.2) เนื้อหาที่นางนมทั้ง 64 คนที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระเจ้าสทนต์ได้ร่วมแรงร่วมใจกันดูแลเลี้ยงดูพระเวสสันดรกุมารอย่างเป็นทีมงานที่มากด้วยประสพการณ์ (10/64/484-814/32) 1.10.3) เนื้อหาที่พราหมณ์ทั้ง 8 คนมีรามพราหมณ์เป็นต้นซึ่งเป็นทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระราชอาแห่งกาลังครรัฐได้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่โดยเดินทางไปทูลขอช้าง

ปัจจัยนาจากพระเวสสันดรแล้วนำกลับไปยังกาลังครรัฐเพื่อแก้ปัญหาฝนแล้งจนสำเร็จ (10/64/484-814/50) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงประทานม้าที่เทียมรถทั้ง 4 ตัวให้คณะพราหมณ์ทั้ง 4 คนที่มาทูลขอไป ฝ่าย

เทวบุตรที่อยู่ในบริเวณนั้นครั้งทราบว่าพระเวสสันดร ไม่มีม้าจะเทียมรถจึงได้ร่วมมือกันจำแลงเป็นละมั่งป่ามาเทียมรถของพระเวสสันดรไป (10/64/484-814/86) 1.10.5) เนื้อหาที่พวกเทวดาสังสถิตอยู่ ณ ป่าหิมวันต์ 3 องค์ไป

แปลงเป็นราชสีห์ เสือ โคร่ง และเสือเหลืองนอนขวางทางพระนางมัทรีไว้มิให้กลับอาศรมบทแต่ยั้งวัน เพราะพระนางอาจจะขัดขวางไม่ให้พราหมณ์ชูชกนำพระ โอรสและพระธิดาไป (10/64/484-814/151) 1.10.6) เนื้อหาที่เทวดา

ทั้งสองคนได้ร่วมมือกันให้ความช่วยเหลือพระชาติและพระกนิหาชินาทั้งสองโดยองค์หนึ่งแปลงเป็นพระเวสสันดรและอีกองค์หนึ่งแปลงเป็นพระนางมัทรีมาดูแลรักษาในยามราตรี(10/64/484-814/170)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนร่วมกันและส่งเสริมกันกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนไว้วางใจกัน ให้ความร่วมมือ แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/32) สมด้วยความหมายของการทำงานเป็นทีมตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น บริลล์ (Brill) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการร่วมมือร่วมใจกัน คิดต่อสื่อสารและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ¹⁷³⁹

ประกอบด้วยทีมทั้ง 2 ประเภทใหญ่ กล่าวคือ ทีมที่เป็นทางการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/20) และทีมที่ไม่เป็นทางการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/80) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮลเลอร์ (Heller) ที่ได้จำแนกทีมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ทีมที่เป็นทางการ และ 2) ทีมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teams) ดังกล่าวแล้ว หรือมากกว่า 2 ประเภทข้างต้น กล่าวคือ ทีมแก้ไขปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/50) ทีมบริหารตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/99) และ ทีมข้ามสายงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.13) (5/63/303-568/192) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ร็อบบินส์ (Robbins) ที่ได้จำแนกทีมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทีมแก้ไขปัญหา 2) ทีมบริหารตนเอง และ 3) ทีมข้ามสายงาน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ กล่าวคือ จำนวนบุคคล การมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันที่แน่นแฟ้น การพึ่งพาอาศัยกัน ความสำเร็จประสานกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจกล่าวรวมสรุปเป็นองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านผู้นำทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และองค์ประกอบด้านการจัดทีม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/209) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เนลสัน และควิก (Nelson and Quick) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วยจำนวนบุคคล การมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันที่แน่นแฟ้น การพึ่งพาอาศัยกัน ความสำเร็จประสานกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังมีรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น และ สุมิตดา ทับทิม ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแล้วสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดทีม ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการสร้างทีมงานเป็นขั้นตอน ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปคือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนการสร้างทีมงาน ขั้นตอนติดตามช่วยเหลือสนับสนุน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/4) เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/11) เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/13) ฯลฯ ซึ่งทีมงานของพระมโหสถนั้นนับว่ามีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเป็นอย่างยิ่ง โดยอยู่ร่วมกันในเทวโลกก่อนที่จะมาเกิดในโลกมนุษย์ ครั้นเกิดก็เกิดในวันเดียวกันเรียกว่า สหายสหชาติ ร่วมเป็นสหายเล่นสนุกสนาน ร่วมทำกิจการงานต่างๆ ร่วมประกอบอาชีพรับราชการ ให้การสนับสนุน

¹⁷³⁹Naomi Brill, **Teamwork : working Together in Human Services** (New York : Lippin Cott.,1976), 55.

ช่วยเหลือกันและกันไปจนถึงเสียชีวิต หรือหากกล่าวตามหลักศาสนาแม้เสียชีวิตแล้วในชาติต่อๆ ไปก็ยังมี ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันมาจนถึงพระชาติสุดท้ายที่ประสูติเป็นเจ้าชายสิทธัตถะและตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัม พุทธเจ้า สมด้วยทศนะเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา และขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในชั้นงาน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น มีผู้นำที่ดีเหมาะสมกับ สภาพงาน มีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความสมดุลและชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคล มี เป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีอิสรภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดี มีการวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความเคารพรับฟัง ความคิดเห็นของกันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีการร่วมมือสนับสนุนและไว้วางใจกัน มีการ คิดต่อสื่อสารที่ดี มีการทบทวนผลงานอยู่เสมอ และมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/209) สมด้วยทศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทีมที่ดีนั้นสมาชิกจะต้องมีการพบปะกัน พูดคุยและแลกเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งกันและกัน มี การร่วมมือกันทำงานที่ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกต้องมีความรู้สึกผูกพันกันภายในทีม จะต้องร่วมมือประสานงานด้วยความตั้งใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มด้วยความเต็มใจและยินดีปฏิบัติงาน ตามทิศทางของกลุ่ม และนภาพร ชันชนภา ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีทักษะและศักยภาพในการทำงาน 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) มีข้อผูกพันเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี 6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง 7) มีผู้นำที่มีความเหมาะสม และ 8) มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็น ทีมและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมนั้น โดยทั่วไปแล้วมีความ สอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แต่มีข้อที่แตกต่างกันบางประการ คือ ประการแรก สาเหตุของการรวมทีมหรือการสร้างทีมนั้น โดยเนื้อหาของมหานิบาตชาดกแล้วบุคคลที่มารวมกันเป็นทีมหรือ เป็นสมาชิกภายในทีมจะเป็นผู้ที่ถูกจรรีตกันและกัน เป็นผู้ที่เคยคบหาสมาคมกันมาก่อน หรือที่เรียกว่า บุพเพสันนิวาส คือการอยู่ร่วมกันมาก่อน จึงทำให้มีผลต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันให้มาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอีก อาทิ เช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/4) เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/11) ประการที่สอง ด้านเนื้อหากิจกรรมของ ทีม โดยเนื้อเรื่องที่จุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกแล้วจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/80) ประการที่สาม เป้าหมายของทีม โดยเนื้อเรื่องที่จุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกนั้น บุคคลผู้มารวมกันเป็นทีมจะมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มุ่งประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง มุ่งที่จะเสียสละ มากกว่ามุ่งที่จะรับ หรือมุ่งที่จะช่วยเหลือมากกว่าการต้องการความช่วยเหลือ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/29) และประการที่สี่ ด้านผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ โดยเนื้อเรื่องที่จุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกแล้ว บุคคล

ผู้มาร่วมกันเป็นทีมนั้นจะมุ่งผลตอบแทนที่เป็นนามธรรมมีความสุขทางด้านจิตใจ หรือบุญกุศล เป็นต้น มากกว่า วัตถุสิ่งของมีทรัพย์สินสมบัติ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.2) (8/64/205-295/26)

อีกประการหนึ่งมีข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านสมาชิกทีม โดยเฉพาะทีมงานของ พระโพธิสัตว์นั้นจะประกอบด้วยสมาชิกที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยสังฆคุณทั้ง 9 ประการ คือ 1) สุขุภีปนโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีความเรียบร้อยงดงามได้โดยง่าย 2) อุชุปภีปนโน เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยความ ซื่อตรงเปิดเผยจริงใจ ไม่ปิดบังอำพรางไว้วางใจกันและกันได้ 3) ฉวยภีปนโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเอง งานที่ ปฏิบัติ และทีมงานให้เจริญก้าวหน้าร่วมกัน 4) สามิจิภีปนโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ 5) อาหุเนยโย 6) ปาหุเนยโย 7) ทักขิเนยโย 8) อัญชลีกรณียโย เป็นผู้ปฏิบัติงานที่สมควรกับสิ่งตอบแทนทั้งหลายเช่น รางวัล เงินเดือน (=อาหุเนยโย) การต้อนรับ การให้ดำรง ตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งให้ (=ปาหุเนยโย) บำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการ (=ทักขิเนยโย) เกียรติยศชื่อเสียง การยกย่องสรรเสริญ (=อัญชลีกรณียโย) เป็นต้นที่ได้รับตามความเป็นจริง หรือตามผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏด้วย ความเป็นธรรมโดยไม่ถูกเอาเปรียบหรือไปเอาเปรียบผู้อื่น และ 9) อนุตตรัง ปญญักขเจตตัง โลกัสสะ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำคุณประโยชน์ต่อทีมได้อย่างเต็มที่ ไม่มีความเสียหาย เพราะทีมงานของพระโพธิสัตว์ ประกอบด้วยสมาชิกที่ดีมีคุณภาพที่อาจสรุปได้ด้วยสังฆคุณทั้ง 9 ประการนี้จึงทำให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ทีมงานในมิติต่างๆ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้โดยง่าย สมด้วยทัศนะ ของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สโตท และวอล์คเกอร์ (Stott and Walker) ที่ได้เสนอแนะรูปแบบ “4 มิติ” (Four dimensions) ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งมีมิติทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) บุคคล (Individual) 2) งาน (Task) 3) ทีมงาน (Team) และ 4) องค์กร (Organization) ดังกล่าวแล้ว

3.4 ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน

1.1) เนื้อหาของเตมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน ปรากฏ อยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชทรงทำการปรารภนาพระโอรสโดยปฏิบัติตามแผนการที่ ชาวกรุงพาราณสีได้ร่วมกันทูลเสนอแนะทุกประการแต่ก็ไม่ได้รับผลตามที่ทรงประสงค์จึงทรงหวั่นวิตกจน เครื่องเครียดเกิดความท้อแท้พระหฤทัยขึ้น ชาวกรุงพาราณสีก็พากันกราบทูลให้ทรงมีกำลังใจที่จะทรงอุตสาหะ พยายามต่อไป จนในที่สุดก็ทรงสมมโนรดคังที่ตั้งพระหฤทัยไว้ (1/63/1-74/7) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเตมียกุมารครั้น ทอดพระเนตรเห็นพระราชบิดาทำการลงโทษพวกโจรก็ทรงสะดุ้งกลัวกลัวกลัวพระหฤทัยไม่ปรารภนาที่จะ ครอบงำราชย์อันเป็นเหตุให้ประพุดิอกุศลกรรมดังกล่าว เพราะทรงเล็งเห็นด้วยบุพเพนิวาสานุสติญาณว่าการ ครอบงำราชย์นั้นทำให้พระองค์คนกรมาแล้วเป็นระยะเวลาถึง 8,000ปี ฝ่ายนางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาเมื่อทราบ ดังนั้นจึงได้มาปลอบประโลมให้เบาพระหฤทัยพร้อมชี้แนะแนวทางปฏิบัติ พระเตมียกุมารก็กลับได้รับความอุ่นพระ หฤทัยมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางนั้นต่อไป (1/63/1-74/28) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชครั้นถูกคณะ พราหมณ์เท็งทูลว่า จะเกิดอันตราย 3 ประการคือ อันตรายแห่งชีวิตพระองค์ อันตรายแห่งชีวิตพระมเหสี และ

อันตรายแห่งเสวตฉัตรหากไม่นำพระเดมิยกุมารไปประหารชีวิต ก็ทรงเกิดความสะดุ้งกลัวหวาดวิตกกังวลจนเครื่องเครื่องเป็นอย่างไรยังไม่มีความสุขในการครองราชสมบัติเพราะเหตุการณ์ดังกล่าว ครั้นถูกคณะพราหมณ์รับเร้าบ่อยเข้าก็ทรงตัดสินใจพระหฤทัยยอมสละพระโอรสตรีสสิ่งให้น้ำไปประหารที่ป่าช้าฝึคิบบ (1/63/1-74/45) 1.1.4) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงมีความทุกข์โทมนัสหนักคร่ำครวญกรรมแสวงให้พระเดมิยกุมารนั้นเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงออกมาเพราะไม่ต้องการให้พระเดมิยกุมารสิ้นพระชนม์ ฝ่ายพระเดมิยกุมารแม้จะทรงประสบกับภาวะเครื่องเครื่องด้วยเกรงจะมีอันตรายต่อพระมารดาแต่ก็ทรงมีสติปัญญาเล็งเห็นประโยชน์ที่ยิ่งกว่าข้างหน้าจึงทรงอดทนข่มพระหฤทัยไว้ครั้นได้ออกบวชบรรลุนิเสสแล้วจึงได้โปรดพระมารดาและชนทั้งหลายให้บังเกิดในพรหมโลกได้ทุกคน ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (1/63/1-74/52)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้นถูกพระเจ้าอริฏฐชนกผู้เป็นพระเชษฐาได้ทำการจับกุมจองจำไว้ด้วยเครื่องจองจำอย่างแน่นหนา แม้จะถูกใส่ร้ายประสบเคราะห์ถึงเพียงนี้แต่ก็มีได้ทรงท้อแท้พระหฤทัยที่จะได้รับอิสรภาพ ซึ่งต่อมาก็ทรงสามารถหลบหนีไปอยู่ชายแดนทำการรวบรวมพลนิกายกมาซึ่งเอาพระราชสมบัติจากพระเชษฐาจนสำเร็จ ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (2/63/75-154/6) 1.2.2) เนื้อหาที่พระอักรมเหสีของพระเจ้าอริฏฐชนกผู้ทรงคร่ำครึครั้นได้ทราบข่าวว่าพระอริฏฐชนกทรงสิ้นพระชนม์กลางสนามรบเหล่าข้าศึกไปบุกมาประชิดเมืองแล้วแม้ทรงมีความทุกข์โทมนัสก็มีได้ทรงท้อแท้พระหฤทัยได้ทำการเก็บสิ่งมีค่าที่พอจะซ่อนพาเอาไปได้แล้วปลอมเป็นนางทาสีเสด็จหนีออกจากพระราชวังไปยังนครกาลจัมปาละได้สำเร็จ (2/63/75-154/13) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้นเรือได้เกิดอุบัติเหตุอัปปางลงในท่ามกลางมหาสมุทรผู้คนทั้งหลายจมน้ำตายไปหมดสิ้นเหลือแต่พระองค์ผู้เดียวที่ว่ายน้ำอยู่ แม้จะมองไม่เห็นฝั่งแต่ก็มีได้หวาดหวั่นท้อแท้พระหฤทัยมุ่งว่ายน้ำต่อไปยังเมืองมิถิลา ครั้นต่อมาลูกนางเทพธิดาเมฆลามาทำการทดสอบให้เลิกละความตั้งใจแต่ก็ยังขยี้ดมั่นในปณิธานอันแน่วแน่ของพระองค์จนสามารถถึงที่หมายโดยสวัสดิภาพได้ (2/63/75-154/31) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้นได้ทรงครองราชย์แล้วทอดพระเนตรดูพระราชสมบัติของพระองค์จึงได้ตรัสปรารภถึงอันสงส์ของความเพียรของพระองค์ ซึ่งสรุปใจความได้ว่า คนฉลาดไม่พึงเบื้อหน่ายแม้จะประสบความทุกข์ยากลำบากปางตายก็ควรขยี้ดมั่นเป้าหมายที่วางไว้ เพราะคนส่วนใหญ่ครั้นประสบกับความทุกข์ยากลำบากก็พากันเลิกล้มความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือครั้นประสบเข้ากับความสุขสนุกสนานก็พาหลงระเริงจนละทิ้งเป้าหมายที่วางไว้เสีย เป้าหมายที่วางไว้นั้นจะสำเร็จได้ด้วยความมุ่งมั่นไม่เบื้อหน่ายท้อแท้เพียรกระทำอย่างชาญฉลาด แต่มีได้สำเร็จเพราะเพียงแค่นี้ก็คิดหรืออ่อนวอนเอา (2/63/75-154/52) 1.2.5) เนื้อหาที่เหล่าข้าราชบริพารและชาวเมืองมิถิลาโดยเฉพะพระนางสิวลีนครั้นพระมหาชนกทรงผนวชเป็นบรรพชิตเสด็จออกจากพระราชวังก็พากันออกติดตามทำการคร่ำครวญปริเวทนาการต่างๆ เพื่อให้พระมหาชนกนั้นเสด็จกลับเพราะไม่อยากพลัดพรากจากพระมหาชนก แต่พระมหาชนกก็ได้ตรัสอธิบายชี้แจงให้ชนทั้งหลายมีสติปัญญาเข้าใจคลายความเครียดที่เกิดจากการขยี้ดมั่นถือมั่นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน จนในที่สุดชนทั้งหลายมีพระนางสิวลีเป็นต้นก็สามารถเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงทำการราชาภิเษกพระทีฆาวุกุมารขึ้นครองราชย์แทนพระมหาชนก ฝ่ายพระนางสิวลีทรงคลายความโทมนัสเสียได้แล้วเสด็จออกผนวชบำเพ็ญสมณธรรมเช่นเดียวกันกับพระมหาชนก ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (2/63/75-154/74)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามแม้จะมีความเศร้าโศกเสียใจจนร้องไห้ที่บิดามารดาทั้งสองถูกพิษงูจนตาบอดทั้งสองข้าง แต่ก็ได้คิดในแง่บวกจนหัวเราะออกมาเพราะจะได้บำรุงเลี้ยงท่านทั้งสองตอบแทนบุญคุณ และได้ปลอบโยนให้ท่านทั้งสองคลายความเศร้าโศกแล้วพาไปยังอาศรมบททำการอุปถัมภ์บำรุงให้อยู่อย่างผาสุกไม่ให้ท้อแท้ทอดอาลัยในชีวิต ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (3/63/155-213/28) 1.3.2) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครันได้สดับคำบ่นเพื่อของพระสุวรรณสามที่ใกล้จะสิ้นใจด้วยความท่วงใยและวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบิดามารดาทั้งสองภายหลังจากที่ตนตายไปแล้ว ก็ทรงปรารภว่าจะปลอบโยนให้เบาใจเพื่อผ่อนคลายความกังวลหรือความเครียดดังกล่าว จึงได้ตรัสรับเป็นภาระในการเลี้ยงดูท่านทั้งสองโดยมิให้เดือดร้อนใจใดๆ (3/63/155-213/52) 1.3.3) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรียได้มาปลอบโยนพระเจ้าปิลักษณ์ราชให้คลายความเศร้าโศกเสียใจพระหฤทัยและคลายความเครียดต่อการที่จะต้องตกนรกเพราะการกระทำผิดต่อพระสุวรรณสาม โดยการทูลแนะแนวทางที่ควรปฏิบัติอันจะทำให้ได้เสด็จไปสู่สวรรค์ได้ ฝ่ายพระเจ้าปิลักษณ์ราชครันสดับแล้วก็ทรงได้รับความเบาพระหฤทัยและรับเอาคำของนางเทพธิดามาปฏิบัติแต่โดยดี (3/63/155-213/66) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ปลอบโยนพระทุกลดาบสและปาริคาตปติทั้งสองให้คลายความเศร้าโศกเสียใจเนื่องจากการตายของพระสุวรรณสาม และคลายความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของตนภายหลังจากที่พระสุวรรณสามตายไปแล้ว โดยจะรับอาสาปรนนิบัติเลี้ยงดูท่านทั้งสองให้ได้รับความผาสุกเช่นเดียวกับพระสุวรรณสามต่อไป (3/63/155-213/75)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเวทราชและเหล่าพระราชวงศ์ต่อๆ มาทั้งหลายทรงครองราชย์เป็นระยะเวลายาวนานจนมีพระชนมายุถึง 168,000 ปี ครั้นพระเกศาที่ดำสนิทได้เปลี่ยนสภาพเป็นพระเกศาหงอกก็ทรงเกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดว่า พระองค์นั้นชราภาพแล้ว ความตายปรากฏเหมือนอยู่ตรงหน้าผาก และจักมาถึงในเวลาอันไม่ช้านี้ แต่ต่อมาก็ทรงได้ใช้สติปัญญาพิจารณาเห็นถึงความไม่ยั่งยืนของสังขารตามกฎไตรลักษณ์ (ความไม่เที่ยง ความทนอยู่สภาพเดิมได้ไม่นาน และความไม่มีตัวตนที่แท้จริง) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งหลายอันจะทำให้เกิดความเครียด แล้วทรงสละราชสมบัติออกผนวชเป็นฤๅษีบำเพ็ญเพียรทางจิตอยู่ ณ อุทยานอัมพวันจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (4/63/213-302/5) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครันทรงครองราชย์มาได้ถึง 168,000 ปี ได้ทรงรับทราบถึงการที่พระเกศาที่ดำสนิทของพระองค์ได้เปลี่ยนสภาพเป็นพระเกศาหงอกแล้วก็ทรงเกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดว่า พระองค์นั้นชราภาพแล้ว ความตายปรากฏเหมือนอยู่ตรงหน้าผาก และจักมาถึงในเวลาอันไม่ช้านี้ แต่ต่อมาก็ทรงได้ใช้สติปัญญาพิจารณาเห็นถึงความไม่ยั่งยืนของสังขารตามกฎไตรลักษณ์ (ความไม่เที่ยง ความทนอยู่สภาพเดิมได้ไม่นาน และความไม่มีตัวตนที่แท้จริง) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งหลายอันจะทำให้เกิดความเครียด แล้วทรงสละราชสมบัติออกผนวชเป็นฤๅษีบำเพ็ญเพียรทางจิตอยู่ ณ อุทยานอัมพวันจนสามารถบรรลุฌานสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (4/63/213-302/58)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชนั้นทรงพระสุบินเห็นกองเพลิง 5 กอง ที่มุมพระลาน

หลวงทั้ง 4 และตรงกลางพระลานหลวง แต่กองเพลิงที่อยู่ตรงกลางนั้น ได้ถูกโชติช่วงไปจนถึงพรหมโลก คน เทวดามารและพรหมทั้งหลายต่างพากันมาบูชา ครั้นทรงพระสุบินดังนี้ก็ทรงเกิดวิตกกังวลหวาดหวั่นพระหฤทัย จนเคร่งเครียดเป็นกำลังว่าจะเกิดเหตุร้ายต่อพระชนม์ชีพหรือราชสมบัติของพระองค์ จึงได้ตรัสปรึกษาหาทาง แก้ไขกับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 เสนกบัณฑิตจึงได้ทูลให้คลายความวิตกกังวลโดยทูลว่าเป็นนิมิตที่จะได้คนผู้มี สติปัญญาเหนือคนมารับใช้ พระเจ้าวิเทหราชครั้นทรงสดับจึงได้ความเบาพระหฤทัยคลายความวิตกกังวลเกิดเป็น ความโสมนัสแทน (5/63/303-568/3) 1.5.2) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชถูกเวทดาทูลถามปัญหาพร้อมกับการคุกคาม ด้วยมรณภัยหากไม่ทรงสามารถแก้ได้ ครั้นตรัสแก้ไม่ได้ก็ทรงหวาดหวั่นพระหฤทัยเกิดความเครียดเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ตรัสขอผ่อนผันกับเทวดาไม่ต้องเวททัณฑ์สักวันหนึ่ง โดยจะไปตรัสถามกับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 แล้วนำมา ตรัสแก้ในวันรุ่งขึ้น ครั้นทรงตรัสถามปัญหาดังกล่าวกับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 แต่ปรากฏว่าไม่มีใครสามารถแก้ได้ก็ยิ่ง ทรงเครียดหนักขึ้นไปอีกและไม่อาจแก้ปัญหาได้แม้ในคืนที่สอง ครั้นในคืนถัดไปเทวดาได้แนะนำให้ตรัสเรียก พระมโหสถมาทูลแก้ถวายจึงได้ตรัสสั่งให้เหล่ามาตย์ไปดำเนินการตามนั้น และเมื่อพระมโหสถได้มาเฝ้าและทูล แก้ปัญหาได้จึงทรงได้ความเบาพระหฤทัยและทรงเข้าใจพระมโหสถได้อย่างถูกต้องพร้อมกับตรัสมอบตำแหน่ง และรางวัลให้แก่พระมโหสถเพื่อรับราชการช่วยพัฒนาบ้านเมืองต่อไป ซึ่งอาจเปรียบได้กับการบริหาร ความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (5/63/303-568/100) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นสดับ ข่าวการยกทัพมาของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตถึง 18 อักโขภินิก็ทรงหวาดหวั่นพระหฤทัยเกิดความเครียดเป็นอย่าง ยิ่ง ตรัสบ่นเพ้ออยู่กับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 เป็นต้นว่า ชีวิตของพวกเราจะไม่มิละพรั่งนี้ พระเจ้าจุลนีพรหมทัตคงต้อง นำพวกเราทั้งหมดแน่ ฝ่ายพระมโหสถได้ทราบความจริงได้มาทูลให้เบาพระหฤทัยคลายความเครียด โดยทูล รับรองว่าจะขับไล่พวกข้าศึกไปให้หมดสิ้นเหมือนคนเงือก่อนดินโล่กาให้หนีไปหรือขึ้นธนูไล่ยิงให้หนีไปฉะนั้น เพราะได้เตรียมการป้องกันประเทศไว้เป็นอย่างดีแล้ว พระเจ้าวิเทหราชจึงค่อยเบาพระหฤทัย (5/63/303-568/156) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชไม่ทรงเชื่อคำทูลเตือนของพระมโหสถได้เสด็จไปยังพระนครอุตรปัญจาละเพื่อ อภิเษกสมรสกับพระนางปัญจาละจันตี ครั้นถูกกองทัพถึง 18 อักโขภินิของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตล้อมจับเพื่อจะ ปลงพระชนม์ ก็ทรงกลัวต่อมรณภัยวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเกิดความท้อแท้ท้ออาลัยในชีวิต ตรัสบ่นเพ้ออยู่ กับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 เป็นต้นว่า มีใจสิ้น ปากแห้งผาก ใจร้อนเหมือนเตาช่างทอง ฝ่ายพระมโหสถก็ได้ถือโอกาส ทูลสั่งสอนโดยประการต่างๆเช่นกัน ครั้นได้ถวายคำสั่งสอนแล้วก็ได้ทูลให้เบาพระหฤทัยคลายความเครียด โดย ทูลรับรองว่าจะไม่มีอันตรายใดๆ ซ้ำยังจะได้พระนางปัญจาละจันตีมาเป็นพระมเหสีอีกด้วย พระเจ้าวิเทหราชจึง ค่อยเบาพระหฤทัย (5/63/303-568/219) 1.5.5) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นครั้นถูกกองทัพถึง 18 อักโขภินิของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตล้อมจับเพื่อจะฆ่าให้ตาย ก็กลัวต่อมรณภัยวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเป็น อย่างยิ่ง เกิดความท้อแท้ใจกล่าวบ่นเพ้อแก่กันและกันโดยประการต่างๆ ครั้นพระมโหสถบอกอุบายให้พ้นจาก มรณภัยจึงได้ความเบาใจคลายความทุกข์โศกนัสลงได้ (5/63/303-568/224) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ครั้นทรงทราบว่าพระมโหสถได้ให้เหล่าบริวารจับพระมารดา พระมเหสี พระโอรสและพระธิดาไปเป็นตัว ประกันก็ทรงมีความทุกข์และโศกนัสด้วยทรงเกรงว่าพระมโหสถจะทำร้ายชนเหล่านั้น ท้อแท้พระหฤทัยที่จะ เอาชนะพระมโหสถ พระมโหสถจึงได้ปลอมประโลมให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้เบาพระหฤทัยโดยทูลรับรองว่า จะไม่มีอันตรายใดๆ เกิดแก่ชนเหล่านั้นเพราะเพียงต้องการจะแสดงให้ทราบถึงสติปัญญาความสามารถของตนเอง

มิได้มุ่งจะทำร้ายเบียดเบียน พระเจ้าจุลนีพรหมทัตจึงได้เฝ้าพระมหากษัตริย์คลายความกังวลและเลื่อมใสในพระมหोศแล้วตกลงทำสนธิไมตรีไม่รบราวิกันอีกต่อไป (5/63/303-568/240)

1.6) เนื้อหาของกฐินเทศน์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งพระเจ้ากรุงพาราณสีเสด็จสวรรคตแล้วก็ทรงได้รับการอภิเษกเป็นพระราชธิดาและได้ตรัสชวนนางนาคมาณวิกาไปอยู่ด้วยกันที่กรุงพาราณสีแต่นางนาคมาณวิกานั้นเป็นนาคแม้มีความปรารถนาแต่ก็ไม่อาจอยู่กับมนุษย์เป็นจำนวนมากได้จึงเกิดความเศร้าโศกโทมนัสด้วยความพลัดพรากจากพระสวามีและบุตรธิดา อีกทั้งเกิดหวั่นวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุตรธิดาเพราะมีชาติเป็นน้ำอาจเสียชีวิตในระหว่างการเดินทางได้ ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีเมื่อทราบดังนั้นก็ทรงปลอมประโลมให้นางนาคมาณวิกาได้เฝ้าใจคลายกังวลโดยจะทรงกระทำตามที่นางนาคมาณวิกาแนะนำทุกประการ (6/64/1-122/9) 1.6.2) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายครั้งเห็นพวคนาคแผ่พังพานหายใจฟูๆอยู่ในสถานที่ต่างๆ มีเรือน สระน้ำ ถนน ทางแยก ต้นไม้ เป็นต้นที่สะดุ้งหวาดกลัวต่ออันตราย เกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่อาจทำกิจตามปกติของตนได้ จึงพากันไปร้องทุกข์ต่อพระเจ้ากรุงพาราณสี ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีและเหล่าพระมหากษัตริย์ทรงประสพเหตุคล้ายๆกัน จึงได้ทำการปลอมโยนชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายให้เฝ้าใจ โดยจะส่งพระธิดาไปอภิเษกสมรสกับท้าวธรรม ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายจึงได้เฝ้าใจและแยกย้ายกันกลับบ้านเรือนของตน (6/64/1-122/23) 1.6.3) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทได้ชวนนายโสมทัตบุตรชายกลับมาเยี่ยมภรรยาแล้วอภิปาที่เป็นทิพย์ก็ได้อันตรายหายไป ฝ่ายนางห่มที่สวมใส่ก็กลายเป็นชุดเดิมที่เคยใช้ นายโสมทัตประสพเหตุดังนี้จึงเกิดความเสียดายทิพย์สมบัติเป็นอย่างยิ่งจนมีความเครียดขึ้นมาในทันใด ได้กล่าวโศกบิตาว่าเป็นตัวการที่ทำให้เกิดเหตุดังนี้ ฝ่ายพราหมณ์เนสาทก็ได้ปลอมประโลมบุตรว่าอย่าได้วิตกกังวลเมื่อมีฝูงมดก็ไม่ต้องกลัวอดตายเพราะสามารถล่าเหล่ามดเลี้ยงชีพได้ และเมื่อกลับไปยังเรือนครั้งถูกภริยาโกรธแล้วบ่นว่าถึงกรที่ตนนั้นไม่รับแค้นจากพระกฐินทัต ก็ได้ปลอมประโลมภริยาโดยทำนองเดียวกัน (6/64/1-122/53) 1.6.4) เนื้อหาที่ครุฑครั้งทราบวาทนเองได้ถอนต้นไทรที่อยู่ท้ายที่จักรมของพระดาบสมาด้วยก็เกิดความวิตกกังวล ไม่สบายใจต่อการกระทำดังกล่าวด้วยความเกรงกลัวต่อบาป และเพื่อจะบรรเทาความไม่สบายใจนั้นจึงได้เปลี่ยนเป็นมาณพแล้วเข้าไปกราบเรียนถามพระดาบส ฝ่ายพระดาบสก็ได้ตอบว่าอกุศลกรรมไม่มีทั้งแก่นาคและครุฑเพราะไม่มีเจตนาจะทำลายต้นไทร ครุฑจึงเฝ้าใจได้ความรู้และถวายมนต์อาถรรพ์เพื่อบูชาพระดาบส ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (6/64/1-122/55) 1.6.5) เนื้อหาที่พระนางสมุททษาได้ทรงสุบินเป็นนางร้ายพร้อมกันนั้นพระกฐินทัตก็ได้เข้ามาเฝ้าเหมือนเช่นเคยจึงทรงเกิดความกลัดกลุ้มพระมหากษัตริย์เป็นอันมากพระพักตร์เกรียมดำไม่ตรัสปราศรัยเช่นปกติผ่านมาเป็นเวลาถึงหนึ่งเดือน แม้เหล่านาคบริษัของพระกฐินทัตครั้งได้ทราบวาทนว่าพระกฐินทัตได้หายตัวไปต่างก็พากันคร่ำครวญรำพึงรำพันหวั่นวิตกกังวลจนเคร่งเครียดด้วยเกรงจะมีอันตรายเกิดแก่พระกฐินทัต ฝ่ายพระโอรสและพระธิดาทั้งสี่มีพระสุทัสนนาคราชเป็นต้นแม้มีความวิตกกังวลด้วยความปลอดภัยของพระกฐินทัตได้ข่มใจแล้วทำการปลอมประโลมพระนางสมุททษาและเหล่านาคบริษัทำให้เฝ้าใจ โดยการอาสาออกไปตามหาพระกฐินทัตและรับรองว่าจะได้เห็นพระกฐินทัตภายใน 7 วัน (6/64/1-122/79)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่ชนชาวพระราชวังทั้งหลายครั้งได้ทราบเรื่องที่พระเจ้าเอกราชและกัณหา

หาราหมณ์จะทำการจับคนและสัตว์มีพระจันทรกุมารเป็นต้นบุชายัญ ก็ตกใจกลัวหวั่นวิตกต่อมรณภัยพากันร้อง
 คร่ำครวญด้วยเสียงอันดัง (7/64/123-204/16) 1.7.2) เนื้อหาที่พระบิดาและพระมารดาของพระเจ้าเอกราชครั้งได้
 ทราบข่าวว่าพระเจ้าเอกราชได้จับคนและสัตว์มีพระจันทรกุมารเป็นต้นมาทำการบูชาัญก็เกิดความก่อกวนพระ
 หลุทัยเป็นอันมาก โดยเฉพาะพระมารดาทรงกรรแสงคร่ำครวญโดยประการต่างๆ พากันเร่งเสด็จมากล่าวสอน
 พระเจ้าเอกราชให้เลิกการกระทำดังกล่าว แต่พระเจ้าเอกราชก็ยังทรงยึดมั่นในความเห็นผิดไม่ยอมเปลี่ยน
 (7/64/123-204/26) 1.7.3) เนื้อหาที่พระจันทรกุมารครั้งทราบว่าพระเจ้าเอกราชจะทำการฆ่าพระองค์พร้อมด้วยคน
 และสัตว์ทั้งหลายเพื่อบูชาัญก็ทรงเกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียด จึงทูลอ่อนวอนชี้แจงกับพระเจ้าเอกราชให้
 ทรงปล่อยพระองค์พร้อมด้วยชนเหล่านั้น ฝ่ายพระเจ้าเอกราชก็ทรงเกิดความทุกข์โทมนัสปานประหนึ่งว่าพระ
 ุระจะแตกด้วยทรงสงสารในพระโอรสจึงตรัสให้ปล่อยพระจันทรกุมารพร้อมด้วยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็น
 อิสระ แต่ภายหลังถูกกัณหาหาราหมณ์ทูลยุยงก็ตรัสสั่งให้จับมาอีก (7/64/123-204/33) 1.7.4) เนื้อหาที่พระจันทร
 กุมารครั้งได้ทูลอ่อนวอนชี้แจงกับพระเจ้าเอกราชให้ทรงปล่อยพระองค์พร้อมด้วยคนและสัตว์ทั้งหลายแต่ก็ไร้ผล
 จึงได้กล่าวกับข้าราชการทั้งหลายให้ช่วยกันกราบทูลวิงวอนแต่ปรากฏว่าไม่มีใครกล้ากราบทูลด้วยเกรงพระ
 ราชอาญาจึงทรงเกิดความท้อแท้พระหลุทัยบ่นพ้อโดยประการต่างๆ เป็นต้นว่า ไม่น่าเกิดมาในราชตระกูล น่าจะ
 เกิดมาในตระกูลนายช่างรถจะดีกว่าจะได้ไม่ต้องมาถูกฆ่าในวันนี้ เป็นต้น (7/64/123-204/45) 1.7.5) เนื้อหาที่พระ
 วสุธราชนัดดาทรงทราบถึงการที่พระเจ้าเอกราชจับพระบิดาพร้อมทั้งคนและสัตว์ทั้งหลายมาบูชาัญก็ทรงเกิด
 ความทุกข์และโทมนัสหวั่นวิตกกังวลจนเคร่งเครียด จึงได้ทูลอ่อนวอนชี้แจงกับพระเจ้าเอกราชให้ทรงปล่อยชน
 เหล่านั้น ฝ่ายพระเจ้าเอกราชก็ทรงเกิดความทุกข์โทมนัสปานประหนึ่งว่าพระุระจะแตกด้วยทรงสงสารในพระ
 ษัตริสให้ปล่อยพระจันทรกุมารพร้อมด้วยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ แต่ภายหลังถูกกัณหาหารา
 รมณ์ทูลยุยงก็ตรัสสั่งให้จับมาอีก (7/64/123-204/47) 1.7.6) เนื้อหาที่พระนางโคตมิผู้เป็นพระราชมารดาของ
 พระจันทรกุมาร พระนางจันทาเทวีผู้เป็นอัครมเหสีของพระจันทรกุมารและพระชายาของพระจันทรกุมารอีก 700 นาง
 เมื่อพระจันทรกุมารพร้อมด้วยคนและสัตว์ทั้งหลายถูกบังคับนำไปสู่สถานที่บูชาัญต่างก็เกิดความหวาดหวั่นพระ
 หลุทัยได้รับความทุกข์และโทมนัสหวั่นวิตกกังวลจนเคร่งเครียดได้ร้องไห้คร่ำครวญทูลอ่อนวอนชี้แจงกับพระเจ้า
 เอกราชให้ทรงปล่อยชนเหล่านั้น แต่พระเจ้าเอกราชก็ยังทรงยึดมั่นในความเห็นผิดไม่ยอมเปลี่ยน (7/64/123-
 204/50) 1.7.7) เนื้อหาที่ชาวเมืองบุพผดีผู้มีความเคารพรักต่อชนทั้งหลายมีพระจันทรกุมารเป็นต้นครั้งได้ทราบถึง
 การที่พระเจ้าเอกราชตรัสสั่งให้กัณหาหาราหมณ์จับคนและสัตว์ทั้งหลายมาบูชาัญต่างก็เกิดความไม่สบายใจ
 หวั่นวิตกกังวลจนเคร่งเครียด พากันรวมกลุ่มร้องอื้ออึงพรว้าพ้อโดยประการต่างๆ ติดตามสถานการณ์ไปในที่นั้นๆ
 (7/64/123-204/51) 1.7.8) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งไม่อาจให้พระเจ้าเอกราชละทิ้งความเห็นผิดได้จึงได้ตั้ง
 ัจฉกริยาขอความช่วยเหลือจากสมณพราหมณ์ผู้ทรงฤทธิ์และเหล่าทวยเทพ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึง
 ความทุกข์และโทมนัสของพระนางจันทาเทวีและชาวเมืองบุพผดีคนอื่นๆ จึงเสด็จลงมาช่วยเหลือโดยการทรมาน
 พระเจ้าเอกราชและกัณหาหาราหมณ์ให้ปล่อยพระจันทรกุมารพร้อมด้วยคนและสัตว์ทั้งหลายทำให้ชาวเมืองบุพ
 ผดีทั้งหลายได้รับความสบายใจคลายความทุกข์โทมนัสลงได้ (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการ
 ทำงานปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่นายวิหกะครั้งได้รับความลำบากจากการดำเนินชีวิตประจำวัน
 และประจวบเข้ากับการได้ฟังมิฉาธิฐิของคณาชิวกว่าบาปบุญ ไม่มีเป็นต้นก็ได้เกิดความเครียดจนท้อแท้ใจต่อการ

ทำคุณงามความดีของตน ทูลบ่นเพื่อกับพระเจ้าอังคิราซให้ทรงทราบถึงการที่ตนนั้นไม่ได้รับผลของกุศลกรรมที่ได้ทำมาในชาติที่แล้วและในชาติปัจจุบัน (8/64/205-295/20) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราซครั้นได้ฟังมีจนาทิจูจากคณาชีวิตก็เกิดความร้อนพระหฤทัยขึ้นว่าพระองค์นั้นได้ทำสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์มาเป็นเวลานาน แต่นี้จะเที่ยวทำอกุศลกรรมต่างๆตามแต่จะประสงค์ เพราะว่าบาปบุญไม่มี แล้วก็ทรงกระทำดังนี้ เหล่าชาวกรุงมิถิลาครั้นทราบข่าวพระเจ้าอังคิราซได้เที่ยวก่ออกุศลกรรมทำความชั่วมีการนุศคร่าหญิงสาวและเด็กหญิงเป็นต้นก็พากันไม่สบายใจหวาดหวั่นปล้นวิตกกังวลต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนจนเคร่งเครียด ครั้นต่อมาได้ทราบว่าพระนางจุราจราชธิดาทรงได้ทำการทูลแสดงธรรมแก่พระเจ้าอังคิราซเพื่อจะให้ละมิจนาทิจูจึงค่อยได้ความเบาใจ (8/64/205-295/27) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางจุราจราชธิดาครั้นทรงทราบเรื่องที่พระบิดาได้ยึดเอาความเห็นผิดเที่ยวก่ออกุศลกรรมทำความชั่วดังกล่าวก็ทรงพลอยไม่สบายพระหฤทัยหวาดหวั่นปล้นวิตกกังวลต่อนิรภัยของพระบิดาและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจึงได้ดำเนินการชี้แจงแสดงธรรมแก่พระราชบิดาเพื่อให้ทรงละมิจนาทิจู (8/64/205-295/30) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจุราจราชธิดาครั้นไม่อาจให้พระเจ้าอังคิราซละทิ้งความเห็นผิดได้จึงได้ตั้งสัจจกิริยาขอความช่วยเหลือ ฝ่ายพระพรหมนารทกัสปะทราบถึงเหตุดังกล่าวจึงได้ลงมาช่วยเหลือพระนางจุราจราชธิดาและชาวกรุงมิถิลาทั้งหลาย โดยการทรมานพระเจ้าอังคิราซให้ทรงละทิ้งมิจนาทิจู ฝ่ายพระเจ้าอังคิราซครั้นถูกพระนารทกัสปะทูลสอนก็ทรงละทิ้งมิจนาทิจูและยึดเอาสัมมาทิจูดั้งเดิม ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายจึงได้รับความสบายใจคลายความเครียดลงได้ (8/64/205-295/46) 1.8.5) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราซครั้นถูกพระพรหมนารทกัสปะคุกคามด้วยนิรภัยก็ทรงเกิดความหวาดหวั่นพระหฤทัยสะอึกกลัวต่อนิรภัยเป็นอันมาก พระพรหมนารทกัสปะจึงได้ทูลแนะนำอบายที่จะพ้นจากนิรภัยและเสด็จไปยังเทวโลกแก่พระเจ้าอังคิราซ พระเจ้าอังคิราซจึงทรงได้รับความสบายพระหฤทัยคลายความเครียดลงได้ (8/64/205-295/54)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน ปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่ทำวรูณนาราชครั้นถูกนางวิมลนาคราซินีผู้ต้องการจะฟังธรรมจากพระมโหสถลงว่า เป็นไข้ใกล้จะสิ้นพระชนม์หากไม่ได้ดวงหฤทัยของมโหสถบัณฑิตมา ก็ทรงกลัดกลุ้มพระหฤทัยในอาการเป็นไข้ของนางวิมลนาราชินีและการที่จะได้หทัยของมโหสถบัณฑิตมาเป็นอันมาก ฝ่ายนางอิรันทีนาคักัญญาผู้เป็นพระธิดาครั้นทรงทราบความกลัดกลุ้มของพระบิดาจึงได้รับอาสาออกไปเสาะหาผู้ที่สามารถนำดวงหฤทัยของมโหสถบัณฑิตมาให้ได้ ครั้นพบกับปุลณกยักษิ์จึงได้พามาเฝ้าทำวรูณนาราช ทำวรูณนาราชจึงค่อยได้รับความเบาพระหฤทัยคลายความเครียดลงได้บ้าง (9/64/296-483/30) 1.9.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้นทรงแพ้สะกาก็ทรงเศร้าโศกเสียพระหฤทัยเป็นกำลังเพราะไม่ทรงเคยแพ้ใคร ปุลณกยักษิ์จึงได้ทูลปลอบให้คลายความเศร้าโศก ครั้นพอจะทุเลาความเศร้าโศกลงได้บ้างเมื่อถูกปุลณกยักษิ์ทูลขอพระมโหสถเป็นค่าพนันสะกาก็ยังทรงกลัดกลุ้มพระหฤทัยวิตกกังวลจนเคร่งเครียดมากกว่าเดิมขึ้นไปอีก จึงได้โต้เถียงกับปุลณกยักษิ์ถึงการที่พระมโหสถเป็นทาสหรือมิใช่ทาสครั้นพระมโหสถตัดสินใจว่าตนเองเป็นทาสจึงได้จำพระหฤทัยมอบพระมโหสถแก่ปุลณกยักษิ์ไป แม้พระมโหสถก็ได้แสดงธรรมแก่พระเจ้าโกธิยราชและชาวกรุงอินทปัตต์เพื่อให้คลายความเศร้าโศก โทมณันธอันมีการจากไปของตนเป็นสาเหตุ (9/64/296-483/58) 1.9.3) เนื้อหาที่พวกบริวารพระมโหสถมีการขบถคิดเป็นต้นครั้นทราบข่าวพระเจ้าโกธิยราชได้พระราชทานพระมโหสถแก่ปุลณกยักษิ์จำต้องพลัดพรากจากกันไปก็พากันทรงกลัดกลุ้มหัวใจหวาดวิตกกังวลจนเคร่งเครียดร้องไห้พิโรธไปต่างๆ

กัน พระมโหสถจึงได้ทำการชี้แจงแสดงธรรมแก่ชนเหล่านั้นให้เบาใจคลายความเครียดลง (9/64/296-483/72) 1.9.4) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งมหาชนได้มาประชุมประคองแขนร้องไห้คร่ำครวญเศร้าโศกเสียใจกับการที่พระมโหสถจะจากไปโดยไม่อาจทราบได้ว่าจะได้พบกันอีกหรือไม่ ก็ได้ทำการปลอบโยนมหาชนให้ได้รับความเบาใจคลายความทุกข์โศก (9/64/296-483/97) 1.9.5) เนื้อหาที่มหาชนครั้งได้ทราบว่ามาณพที่มาทำเล่นพนันสะกากับพระเจ้าโกธิยราชนั้นไม่ใช่มนุษย์แต่เป็นยักษ์แปลงกายมาจึงได้หวาดวิตกกังวลจนเคร่งเครียดกลัวว่าพระมโหสถจะมีอันตรายถึงแก่ชีวิต จึงได้ร่วมตัวพากันคร่ำครวญอยู่ที่หน้าพระราชนิเวศน์ เกิดความท้อแท้ในชีวิตเพราะพลัดพรากจากพระมโหสถพากันทูลกับพระเจ้าโกธิยราชว่าหากไม่ได้เห็นพระมโหสถภายใน 7 วันนี้จะขนพื้นมาสัก 100 เล่นเกวียน 1,000 เล่มเกวียนแล้วจุดเป็นกองไฟใหญ่กระโดดลงไปตายเสียให้สิ้น ครั้นพระเจ้าโกธิยราชได้ตรัสปลอบประโลมโดยทรงชี้แจงว่าพระมโหสถมีปัญญาจักแสดงธรรมแก่ยักษ์แล้วให้นำกลับมาโดยเร็ว จึงค่อยได้ความสบายใจและแยกย้ายกันกลับบ้านเรือนของตนด้วยสำคัญว่าพระมโหสถคงจักนัดแนะกับพระเจ้าโกธิยราชไว้ก่อนที่จะไปแล้ว (9/64/296-483/104)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ผุสดีเทพกัญญาไม่ทราบว่าตนนั้นสิ้นบุญแล้วครั้งถูกท้าวสักกเทวราชตรัสให้รับพร 10 ประการเพื่อที่จะจุดไปบังเกิดในโลกมนุษย์ ก็เกิดความวิตกกังวลใจได้ทูลติดพันกับท้าวสักกเทวราชเป็นต้นว่าตนนั้นได้ทำบาปกรรมอันใดไว้ไหนพระองค์จึงให้จุดจากทิพยสถานแห่งนี้ ท้าวสักกเทวราชจึงได้ปลอบประโลมตรัสชี้แจงให้นางได้รับทราบและเข้าใจตามความเป็นจริง พร้อมทั้งขอพรดังกล่าว (10/64/484-814/10) 1.10.2) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้ตรัสปลอบประโลมพระเวสสันดรที่ถูกชาวกรุงสีพีจับไล่ไปยังเขาวงกตให้ผ่อนคลายความกังวลไม่ให้เกิดความเครียดเป็นต้นว่า หากพระเวสสันดรทอดพระเนตรเห็นพระโอรสและพระธิดาวังเล่นกันอยู่ที่บริเวณอาศรมบทในปีก็จะไม่ทรงเศร้าโศกเพราะคิดถึงพระราชสมบัติ (10/64/484-814/71) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางผุสดีครั้งได้ทอดพระเนตรเห็นพระเวสสันดรผู้พระโอรสและพระนางมัทรีผู้พระธิดาสากำลังพิโรธด้วยเรื่องที่ถูกจับไล่ ก็ทรงคร่ำครวญอย่างน่าสงสารด้วยความรักในพระโอรสทรงปลอบโยนพระเวสสันดรและพระนางมัทรีให้อุ่นพระหฤทัยแล้วเสด็จไปเฝ้าพระเจ้าสมุชชัยเพื่อทูลขอให้พระเวสสันดรครองราชย์ต่อไป แต่พระเจ้าสมุชชัยได้ตรัสชี้แจงถึงเรื่องต่างๆว่าไม่ใช่เป็นพระประสงฆ์ของพระองค์แต่เป็นมติของชาวกรุงสีพีทั้งหลายดังนั้นจึงจำต้องทำตาม (10/64/484-814/73) 1.10.4) เนื้อหาที่เหล่าผู้รับทานทั้งหลายครั้งได้ทราบว่าชาวกรุงสีพีทั้งหลายได้จับไล่พระเวสสันดรให้ไปอยู่ในป่า ต่างก็เกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดพากันบ่นเพื่อคร่ำครวญด้วยเสียงอันดังประหนึ่งว่าเท้าขาดไป โดยนัยเป็นต้นว่า พวกตนขาดที่พึ่งต่อไปจะไปพึ่งพึ่งผู้ใด ผู้เช่นพระเวสสันดรคงหาไม่ได้อีกแล้ว (10/64/484-814/77) 1.10.5) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกกรครั้งถูกนางอมิตตดาปนาผู้เป็นภรรยาขอร้องไห้ไปทูลขอพระโอรสและพระธิดากับพระเวสสันดร ก็พิจารณาเห็นว่าเขาวงกตนั้นอยู่ไกลต้องใช้เวลาเดินทางซำยังเคลื่อนกล่นไปด้วยฝูงสัตว์ร้ายเกิดความท้อแท้ใจไม่ปรารถนาจะไปจึงกล่าวปฏิเสธนาง ฝ่ายนางอมิตตดาปนาจึงได้กล่าวอ้างว่าหากไม่ไปก็จะไม่ปฏิบัติตนเป็นแม่ศรีเรือนอีกต่อไปจะเที่ยวรับทรัพย์กับชายอื่นๆที่หนุ่มกว่า เป็นต้น พราหมณ์ชุกกรได้ฟังก็เกิดความวิตกกังวลจนเคร่งเครียดจึงต้องจำยอมรับคำแต่โดยดีด้วยเกรงว่าจะเสียนางอมิตตดาปนาไป ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา(10/64/484-814/110) 1.10.6) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้ทรงพระสุบินเป็นลางบอกเหตุว่าจะมีคนมาพรากพระโอรสและพระธิดาไปจึงทรงวิตกกังวลหวาดหวั่นพระหฤทัยได้เสด็จไปทูลถามพระเวสสันดร

ฝ่ายพระเวสสันดรแม่ทรงทราบเนื้อความของพระสุบินแต่ไม่ทรงประสงค์จะให้พระนางนั้นกลัดกลุ้มพระหฤทัย จึงได้แก่พระสุบินเป็นอย่างอื่น ครั้นรุ่งสว่างแล้วพระนางมัทรีก็ได้ออกไปหาผลาผลไม้ตามปกติแต่เกิดกลางบอเหตุต่างๆ จึงทำให้ทรงวิตกกังวลจนเคร่งเครียดด้วยเกรงว่าจะเกิดเหตุร้ายแก่พระสวามีพระโอรสหรือพระธิดาจึงได้ตัดสินพระหฤทัยกลับไปแต่ยังวันแต่ครั้งมาถึงระหว่างทางก็ถูกขัดขวางโดยเทวดาทิ้ง 3 คน จึงไม่สามารถจะกลับยังอาศรมบทได้ก็ยิ่งทรงวิตกกังวลเคร่งเครียดเพิ่มขึ้นไปอีก แต่ต่อมาครั้งได้กลับไปยังอาศรมบทและได้รับทราบความจริงจากพระเวสสันดรจึงใช้สติปัญญาพิจารณาจนคลายความวิตกกังวลและร่วมอนุโมทนาทานด้วย (10/64/484-814/125) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ไปลอบประโลมพระชาติและพระกัณหาจินาที่เกรงกลัวต่อพราหมณ์ชุกผู้หยาบเข้าไปให้คลายความวิตกกังวลมีพระหฤทัยอาจหาญแล้วร่วมมือกับพระองค์ยังปุตตทานให้บริบูรณ์ ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (10/64/484-814/139) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งทออดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกผู้หยาบเข้าเข็นตีพระโอรสและพระธิดาทั้งสองให้ได้รับความทุกข์ทั้งกายและใจ เพราะความรักในพระโอรสและพระธิดาทั้งสองจึงทรงเกิดความเศร้าโศกเป็นอันมาก พระนาสิกไม่พอหายใจจึงต้องหายใจออกมาทางพระโอษฐ์ พระอัสสุเป็นคิงหยาดพระโลหิตไหลออกจากพระเนตรทั้งสองข้าง ทรงเกิดพระดำริที่จะมาพราหมณ์ชุกให้ตายแล้วนำพระโอรสและพระธิดากลับคืนมา แต่ก็พลันมีสติดำริได้ว่าหากไม่ทำมหาบริจาคนี้ให้สำเร็จก็ไม่อาจบรรลुพระสัมมาสัมโพธิญาณได้ และการที่บริจาคนั้นแล้วกลับมาเดือร้อนในภายหลังนั้น ไม่ใช่วิสัยของสัตบุรุษ จึงทรงพยายามข่มพระหฤทัยให้สงบลงได้ ซึ่งอาจจัดเป็นการบริหารความเครียดในเชิงบวกเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา (10/64/484-814/145) 1.10.9) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งได้กลับมายังอาศรมบทแล้วแต่ไม่ทออดพระเนตรเห็นพระโอรสและพระธิดาที่คอยมารอรับเหมือนเช่นเคยก็ทรงกลัดกลุ้มพระหฤทัยเป็นอย่างยิ่งจึงได้เสด็จตามหาในสถานที่ที่พระโอรสและพระธิดาเคยเล่นก็ไม่พบ จึงได้ไปทูลถามพระเวสสันดร พระเวสสันดรก็ทรงนิ่งไม่ตรัสอะไรด้วยเกรงว่าพระนางมัทรีจะทรงทำพระหฤทัยไม่ได้ครั้งพระนางมัทรีเที่ยวเสาะหาพระโอรสและพระธิดาในบริเวณป่ารอบๆอาศรมบทไม่พบจึงกลับมาทูลถามอีกจึงได้ตรัสดำหนิที่เสด็จกลับมาเสียเย็นเกินด้วยคำหยาบด้วยหวังจะให้พระนางมัทรีคลายความเศร้าโศกลง ฝ่ายพระนางมัทรีก็ไม่อาจคลายความเศร้าโศกเพราะพลัดพรากจากพระโอรสและพระธิดาได้จึงกลับไปเที่ยวเสาะหาในป่าให้กว้างไปกว่าเดิมก็ไม่ทรงพบจึงกลับมาเฝ้าพระเวสสันดรบนเพ็ชรำพึงประครองแขนร้องไห้ถึงแก่วิสัญญีภาพไปต่อหน้าพระพักตร์พระเวสสันดรด้วยเข้าพระหฤทัยว่าพระโอรสและพระธิดาสิ้นพระชนม์แล้ว ครั้นทรงได้พระเวสสันดรทำการปฐมพยาบาลจนฟื้นคืนสติขึ้นมาแล้วตรัสบอกความจริงให้ทรงทราบ ก็ทรงร่วมอนุโมทนาในปุตตทานดังกล่าว (10/64/484-814/154) 1.10.10) เนื้อหาที่กษัตริย์ทั้ง 6 พระองค์มีพระเจ้าสญชัยเป็นต้นและมหาชนครั้นมาประสพพบพร้อมหน้ากันก็ถึงแก่วิสัญญีภาพเพราะความเศร้าโศกที่เกิดจากการพลัดพรากกันมานานแรมปี ไม่มีใครสามารถที่จะช่วยเหลือใครได้ ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบความก็ได้บันดาลให้ฝนโบกพรพรายได้ตกลงในท่ามกลางสมาคมของชนเหล่านั้นให้ฟื้นคืนสติ ชนเหล่านั้นครั้งฟื้นคืนสติขึ้นมาแล้วก็สนทนาเจรจากันจนทราบความเป็นจริงอดโทษกันและกันแล้วต่างได้รับความยินดีเบิกบานใจก็พากันกลับยังกรุงสีพี ทำกุศลธรรมทั้งหลายมีทานเป็นต้น ครั้นสิ้นชีวิตแล้วก็พากันไปเกิดในเทวโลก (10/64/484-814/191)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้าทายในการทำงานและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความเครียดและความท้าทายในการทำงาน มี ดังนี้

เกี่ยวกับความเครียด มีเนื้อหาหมายรวมถึงผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างร่างกายและจิตใจของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงอย่างกระหน่ำหนักหน่วงที่ทันใดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เหมาะสมจนทำให้ขาดความสมดุล ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อความเป็นอยู่ที่เหมาะสม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/28) สมด้วยความหมายของความเครียดตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เคลนมันท์ (Kleinmuntz) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียด คือความกลัว หรือความเจ็บปวดต่าง ๆ ที่เข้ามาแทรกซ้อนในวงจรการทำงานปกติของร่างกายและจิตใจ ทำให้ร่างกายและ จิตใจเสียดุลยภาพที่คนปกติพึงมี ทำให้เกิดความเครียดขึ้นมา ความเครียดนี้ยังรวมถึงความบีบคั้นต่าง ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางใจ และอารมณ์ที่เกิดขึ้น¹⁷⁴⁰ และ ซิมริง (Zimring) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเครียดเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม โดยความเครียดเกิดจากการเข้ากันไม่ได้ระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของสภาพแวดล้อม¹⁷⁴¹

เกี่ยวกับความเครียด ประกอบด้วยลักษณะอาการหลายประการ กล่าวคือ อาการด้านอารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/16) อาการด้านอวัยวะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.8) (10/64/484-814/145) ด้านกล้ามเนื้อ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/219) และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.5) (6/64/1-122/79) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดูแกน (Dougan) ที่ได้แบ่งอาการของความเครียดออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านอารมณ์ 2) ด้านอวัยวะ 3) ด้านกล้ามเนื้อ และ 4) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความเครียด ประกอบด้วยความเครียดหลายประเภท กล่าวคือ ความเครียดทางบวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) และความเครียดทางลบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/20) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดูบิน (DuBirn) ที่ได้แบ่งความเครียดตามผลที่เกิดขึ้นออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเครียดทางบวก และความเครียดทางลบ ดังกล่าวแล้ว

หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวคือ ความเครียดทางร่างกาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/58) และความเครียดด้านจิตใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.8) (10/64/484-814/145) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มิลเลอร์และกิน (Miller and Keane) ที่ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งความเครียดตามที่เกิดขึ้นออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ความเครียดทางร่างกาย และความเครียดด้านจิตใจ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความเครียด มีปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นมาหลายประการ กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) ปัจจัยด้านงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/100) และปัจจัยภายนอกงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/71) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่นเซอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์ และออสบอร์น (Shermerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านงาน และ 3) ปัจจัยภายนอกงาน ดังกล่าวแล้ว

หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวคือ เวลา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/100) สถานการณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.8) (10/64/484-814/145) การคาดการณ์ล่วงหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.5) (6/64/1-122/79) และ การ

¹⁷⁴⁰B. Kleinmuntz, **Essentials of Abnormal Psychology** (New York: Harper and Row,1974), 564.

¹⁷⁴¹C. M. Zimring, "Stress and the Designed Environment," **Journal of Social Issues** 37, 1 (Winter 1981): 145-171.

เผชิญหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.7) (10/64/484-814/139) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth) ที่ได้แบ่งความเครียดตามสาเหตุที่เกิดขึ้นเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเครียดจากเวลา 2) ความเครียดจากสถานการณ์ 3) ความเครียดจากการคาดการณ์ล่วงหน้า และ 4) ความเครียดจากการเผชิญหน้า ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความเครียด มีการบริหารความเครียดในหลายรูปแบบ กล่าวคือ การเผชิญกับปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/31) การถอยห่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/71) การควบคุมตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.8) (10/64/484-814/145) การแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.8) (7/64/123-204/60) การรับผิดชอบต่อปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/10) การหลีกเลี่ยง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) การวางแผนแก้ไขปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/7) การประเมินใหม่ทางบวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/74) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ลาซารัสและโฟล์คแมน (Lazarus and Folkman) ที่ได้เสนอวิธีการบริหารความเครียดไว้ 8 รูปแบบ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความท้อแท้ มีเนื้อหาหมายรวมถึงอาการที่แสดงออกมาในลักษณะอ่อนล้า สิ้นเรี่ยวแรงทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ที่เป็นผลอันเนื่องมาจากความเครียดในการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้รับการแก้ไข เป็นระยะเวลานาน จึงทำให้ความสามารถของบุคคลลดลงและบุคคลเหล่านี้ต้องการความสนใจเป็นพิเศษหรือต้องการผู้อื่นช่วยแก้ปัญหา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/7) สมด้วยความหมายของความท้อแท้ตามที่ทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ไพนส์และอารอนสัน (Pines and Aronson) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ความท้อแท้เป็นผลจากความกดดันทางอารมณ์ อันเนื่องมาจากการเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างเคร่งเครียดมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งปรากฏให้เห็นได้จากกลุ่มอาการที่แสดงถึงความอ่อนเปลี้ยทั้งร่างกาย จิตใจและอารมณ์ความรู้สึกหมดหวัง ไร้อำนาจช่วยเหลือผู้อื่น หมดความสนใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน¹⁷⁴²

เกี่ยวกับความท้อแท้ ประกอบด้วยลักษณะอาการหลายประการ กล่าวคือ ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.4) (7/64/123-204/45) ลักษณะทางด้านร่างกาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/219) และลักษณะที่แสดงออกทางเจตคติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/240) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มัลดาเลีย (Muldary) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของความท้อแท้ไว้ดังนี้ 1) ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออก 2) ลักษณะทางด้านร่างกาย และ 3) ลักษณะที่แสดงออกทางเจตคติ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความท้อแท้ มีสาเหตุมาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการ กล่าวคือ องค์ประกอบทางด้านส่วนบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/20) และองค์ประกอบทางด้านองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.6) (7/64/123-204/50) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ชวาบและคณะ (Schwab and Others) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความท้อแท้ไว้ 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านองค์การ และ องค์ประกอบทางด้านส่วนบุคคล ดังกล่าวแล้ว

¹⁷⁴²A Pines, and E. Aronson, **Burnout from tedium to personal growth** (New York : Free Press,1981), 15.

เกี่ยวกับความท้อแท้ มีความรุนแรงในหลายระดับ กล่าวคือ ความท้อแท้ในระดับที่ 1 เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/3) ความท้อแท้ในระดับที่ 2 มีระยะเวลาสั้นขึ้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.5) (6/64/1-122/79) และ ความท้อแท้ในระดับที่ 3 มีปัญหาทางด้านร่างกายและจิตใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/20) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สเปนอล และคาพูโต (Spanal and Caputto) ที่ได้จำแนกระดับความท้อแท้ออกเป็น 3 ระดับ ตามระยะเวลาในการเกิด ได้แก่ ระดับที่ 1 ระดับนี้เป็นเพียงความเหนื่อยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ มีอาการเพียงเล็กน้อย สามารถแก้ไขได้ด้วยการพักผ่อนหรือหยุดงานชั่วคราว ระดับที่ 2 ระดับนี้แสดงอาการเป็นระยะเวลานานขึ้น แม้จะพักผ่อนอย่างเต็มที่ในวันหยุดแล้วก็ยังมีความรู้สึกเมื่อยล้า การแก้ปัญหาจะยุ่งยากมากกว่าระดับแรก ต้องการการดูแลหรือช่วยเหลือเป็นพิเศษ และระดับที่ 3 ระดับนี้เป็นอาการและอาการแสดงต่อเนื่องจากระดับที่สองและมีปัญหาทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดแผลในกระเพาะอาหาร ซึมเศร้า สงสัยในคุณค่าของชีวิตการทำงาน

เกี่ยวกับความท้อแท้ มีการบริหารความท้อแท้แก้ไขให้เกิดประโยชน์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/7) เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/6) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ทร สุนทรายุทธที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความท้อแท้ในการทำงานของครูไว้หลายประการดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานนั้นเมื่อกล่าวถึงความเครียดและความท้อแท้แล้วก็จะกล่าวถึงวิธีการปฏิบัติต่อความเครียดและความท้อแท้ต่างๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งอาจสรุปอย่างกว้างๆ ได้ว่า ความเครียดและความท้อแท้ที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนั้นเกิดจาก 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/3) และ 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.6) (7/64/123-204/50) และวิธีการบริหารความเครียดและความท้อแท้ที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 2 ด้วย กล่าวคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล นั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ได้แก่การใช้สติปัญญาพิจารณาโดยอุบายที่แยบคาย สามารถที่จะบริหารจัดการความเครียดและความท้อแท้ให้เป็นเชิงบวกได้ด้วยตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/31) 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ สิ่งที่อยู่รอบข้างทั้งที่เป็นบุคคล องค์การ หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ นั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “กัลยาณมิตร” เป็นผู้ดำเนินการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อบริหารจัดการความเครียดและความท้อแท้ให้เป็นเชิงบวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/66) ในบรรดาปัจจัยทั้งสองนี้ปัจจัยที่สำคัญคือปัจจัยด้านบุคคล กล่าวคือ การใช้สติปัญญาพิจารณาโดยอุบายที่แยบคาย เป็นหลัก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/5) ซึ่งจะเห็นได้ว่า พระเจ้ามณฑลเทวราชไม่อาจจะให้พระวรกายกลับเป็นหนุ่มหรือให้หมอปรงพระโสดอันเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมมารักษาให้คงความเป็นหนุ่มไว้ได้ แต่ทรงใช้โยนิโสมนสิการพิจารณาตามความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งหลายอันจะทำให้เกิดความเครียด จนสามารถทำพระหฤทัยได้แล้วสละราชสมบัติปฏิบัติสมณธรรมนำพระองค์ให้ไปบังเกิดในพรหมโลกได้สำเร็จ

อีกประการหนึ่งการแสดงท่าทีหรือมุมมองที่มีต่อความเครียดและความท้อแท้ในความมุ่งหมายที่แท้จริงของมหานิบาตชาดกนั้นจะมองในลักษณะที่เป็นเพียงอุปสรรคที่มาขวางกั้นไม่ให้บรรลุคุณงามความดี ซึ่งเรียกว่า นิเวศธรรมหรือนิเวศน์ ถ้าหากว่ามีการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการที่ถูกต้องแล้วก็ไม่อาจเป็นอุปสรรคอีกต่อไปข้างหน้ายังก่อให้เกิดประโยชน์อีกด้วย แต่ไม่ใช่สิ่งที่จะมาคอยบงการควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างจนไม่อาจแก้ไข

ได้ ตัวอย่างเช่น พระมหากษัตริย์ในมหากษัตริย์ครั้งนั้นเรืออับปางลงทรงว่ายน้ำอยู่ท่ามกลางมหาสมุทรแม้จะประสบความสำเร็จและความท้อแท้แต่ก็ทรงปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านี้โดยมิให้มาครอบงำจิตใจมุ่งหน้าเพียงอย่างเดียวจนสามารถรักษาชีวิตและถึงสถานที่ปลอดภัยได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/52) ซึ่งกล่าวสรุปได้ว่า ความเครียดและความท้อแท้ในมุมมองของมหานิบาตชาดกนั้นเป็นเพียงอุปสรรคที่มาขัดขวาง หากมีการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการที่ถูกต้องแล้วสิ่งเหล่านี้ก็ไม่มีอิทธิพลอีกต่อไปหรือสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานนั้นอาจมองว่าความเครียดและความท้อแท้ในระดับหนึ่งเป็นประโยชน์แต่ละเลยหรือไม่ต้องการอีกระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะไม่มีวิธีการจัดการกับความเครียดในระดับนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ได้ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดูบริน (DuBrien) ที่ได้แบ่งระดับความเครียดตามปริมาณของความเครียดสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ 1) ความเครียดระดับต่ำ จะทำให้ขาดการท้าทายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเกิดการเกียจคร้าน เบื่อหน่าย ขาดความสนใจ และทำงานแบบเช้าชามเย็นชามไปเรื่อยๆ ให้หมดไปวันๆ เหมือนเครื่องยนต์ที่สนิมเกาะ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ 2) ความเครียดระดับปานกลาง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานจะดีขึ้น เพราะเครียดจะช่วยกระตุ้นให้คนใช้พลังงานในการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งเร้าให้คนทำงานตามสิ่งที่ท้าทายนั้น ไปจนถึงระดับหนึ่งที่ผู้บริหารทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ปริมาณความเครียดที่เหมาะสม และ 3) ความเครียดระดับสูง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น และต่อเนื่องเป็นระยะเวลาสั้นๆ พลังในร่างกายที่ต่อต้านกับแรงกดดันจากภายนอกค่อยๆ ลดลง และหมดเร็วแรง การทำงานจะลดลง ผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ ไม่สามารถตัดสินใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงาน เบื่องาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารลดลง บางรายเบื่องานไม่ต้องการทำงานที่เดิม บางรายถึงกับเปลี่ยนงาน

3.5 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งทรงทราบว่าพระเจ้ากาสิกราชทรงรับสั่งให้นำพระเทมียราชกุมารไปประหารชีวิตก็ทรงไม่เห็นพ้องด้วยจึงได้รับเสด็จไปเฝ้าพระเจ้ากาสิกราชแล้วทูลให้ทรงหวนระลึกพระที่ประทานไว้กับพระนาง โดยจะใช้พรนั้นทูลขอราชสมบัติแก่พระเทมียกุมาร ครั้นพระเจ้ากาสิกราชไม่ทรงอนุญาตก็ทรงได้ทำการเจรจาต่อรองลดหลั่นกันมาตามลำดับ สุดท้ายได้เพียงแก่ 7 วันเท่านั้น (1/63/1-74/49) 1.1.2) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงมีพระหฤทัยว่าพระเทมียกุมารเป็นผู้มีสติปัญญาและพระวรกายสมบูรณ์แข็งแรงแต่แกลังทำตนให้เป็นผู้พิการจึงทรงพิโรธให้พระเทมียกุมารแสดงตัวตนที่แท้จริงออกมาเพื่อจะได้ครองราชย์ในกรุงพาราณสีสืบไป แต่พระเทมียกุมารไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติด้วยทรงทราบว่าป็นเหตุให้ก่ออกุศลกรรมต่างๆ จึงมีพระดำริที่ไม่ลองรอยกับพระมารดาซึ่งคงปฏิบัติเป็นคนพิการตามที่นางเทพธิดาได้แนะนำต่อไป (1/63/1-74/52) 1.1.3) เนื้อหาที่นายสุนันทสารถิถูกเทวดาใจมิให้ปฏิบัติตามพระดำริของพระเจ้ากาสิกราชที่ให้เทียบมรดกด้วยม้าอวมงคลแล้วออกไปทางประตูพระนครทิศตะวันตก โดยได้เทียบมรดกด้วยม้ามงคลแล้วออกไปทางประตูพระนครทิศตะวันออกแทน อาจกล่าวเป็นธรรมเนียมฐานได้ว่านายสุนันทสารถินี้มีความคิดไม่ล่งรอยไม่เห็นด้วยกับพระเจ้ากาสิกราชที่ทรงลงทัณฑ์พระเทมียกุมารที่ไร้ความคิด ด้วยความเป็นผู้มีใจดีมีหิริและ โอดัปะอันเป็นธรรมของเทวดาจึงได้กระทำในสิ่งที่ตรงกันข้ามเพื่อความชอบธรรม (1/63/1-74/53)

1.1.4) เนื้อหาที่พระเดมิขุมารทรงไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติแม้จะถูกนายสุนันทสารดีทูลเชิญให้เสด็จกลับยังพระนครพาราณสีเพื่อครองราชย์อย่างไรแต่ก็มีได้เสด็จกลับไปเพราะทรงมีความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามกับนายสุนันทสารดี และได้ตรัสให้นำราชรถม้าและพระราชาภรณ์ต่างๆไปคืนพร้อมทั้งกราบทูลเรื่องราวทั้งหมดแก่พระบิดาและพระมารดาให้ทรงรับทราบ (1/63/1-74/66) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชครั้นทรงทราบความจริงจึงได้เสด็จไปตรัสเชิญให้พระเดมิขุมารเสด็จกลับมารองราชย์โดยประการต่างๆ ฝ่ายพระเดมิขุมารก็ทรงไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติจึงไม่ทรงรับและในขณะที่เดียวกันนั้นก็ได้รับแสดงธรรมแก่พระเจ้ากาลิกราชพร้อมทั้งบริษัท จนเป็นเหตุให้พระเจ้ากาลิกราชพร้อมทั้งบริวารได้พิจารณาเห็นตามความเป็นจริงพากันออกบวชตามบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานและสมาบัติ ครั้นสิ้นชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลกกันทุกคน (1/63/1-74/91)

1.2) เนื้อหาของมหานกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่อมาตย์คนสนิทของพระเจ้าอริฏฐชนกเกิดความไม่ลงรอยกันกับพระโปลชนกจึงได้เทঁทูลยุยงพระเจ้าอริฏฐชนกว่าพระโปลชนกนั้นต้องการจะปลงพระชนม์แล้วจึงเอาพระราชสมบัติ ฝ่ายพระเจ้าอริฏฐชนกครั้นถูกเทঁทูลยุยงบ่อยๆก็ทรงหลงเชื่อได้ตรัสให้ลงทัณฑ์พระโปลชนกโดยปราศจากความคิด (2/63/75-154/5) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้นไม่ได้รับความเป็นธรรมจึงได้ผูกอาฆาตพยาบาทต่อพระเชษฐาและเหล่าอมาตย์ แล้วหนีออกจากที่คุมขังไปซ่อนตัวที่ชายแดนครั้นมีมากพอที่จะชิงเอาราชสมบัติแล้วก็ได้ยกพลนิยามาประชิดกรุงมิลินทาทำการส่งสารให้พระเจ้าอริฏฐชนกทรงทราบว่า จะขอราชสมบัติให้หรือจะสู้รบ ฝ่ายพระเจ้าอริฏฐชนกทรงตัดสินพระหทัยรบแต่ครั้นเสด็จออกรบก็สิ้นพระชนม์เสียในสนามรบ พระโปลชนกจึงได้ครองราชย์สืบต่อไป (2/63/75-154/10) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหานกครั้งทรงพระเยาว์เมื่อเล่นกับเด็กทั้งหลาย ครั้นถูกพวกเด็กทำให้ขัดเคืองไม่เป็นที่พอพระหทัยก็จะจับเด็กเหล่านั้นมาตี เพราะพระองค์มีกำลังมากพวกเด็กทั้งหลายจึงไม่อาภัพที่จะสู้ได้แต่พากันล้อเลียนว่าเป็นลูกหญิงหม้าย แล้วหลีกไป (2/63/75-154/19) 1.2.4) เนื้อหาที่พระเทวีผู้เป็นพระมารดาไม่ทรงเห็นด้วยกับการที่พระมหานกจะไปทำการค้าขายเพื่อรวบรวมทุนทรัพย์มาทำการชิงราชสมบัติเพราะทรงเห็นว่า มีทุนทรัพย์ที่เพียงพอแล้วทั้งอันตราขายในมหาสมุทรก็มีมากจึงได้ตรัสห้ามพระมหานก แต่พระมหานกนั้นมีความเชื่อมั่นในพระองค์สูงด้วยสติปัญญากำลังความสามารถต่างๆ จึงมิได้ฟังพระมารดากราบลาแล้วก็ลงเรือไปทำการค้ายังสุวรรณภูมิพร้อมกับพวกพ่อค้าวานิชทั้งหลาย (2/63/75-154/22) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหานกครั้นได้รับราชาภิเษกเป็นพระราชกรุงมิลินทาแล้วก็มีได้ผูกพยาบาทต่อเหล่าอมาตย์ของพระเจ้าโปลชนกที่ร่วมกันปลงพระชนม์พระบิดาหรือพระนางสิวลีผู้เป็นธิดาของพระเจ้าโปลชนกทรงใช้เมตตาดุธรรมนำการบริหารกิจการบ้านเมือง ครั้นพิจารณาโดยทราบชัดว่าชนเหล่านั้นก็มีได้มุ่งร้ายต่อพระองค์จึงได้ทรงให้ดำรงตำแหน่งเดิมหรือเพิ่มยศรางวัลให้ แม้พระนางสิวลีพระองค์ก็ทรงแต่งตั้งให้เป็นพระอัครมเหสี (2/63/75-154/43) 1.2.6) เนื้อหาที่ประชาชนชาวเมืองมิลินทาทั้งหลายมีพระนางสิวลีเป็นต้นครั้นได้ทราบข่าวพระมหานกได้เสด็จออกผนวชก็พากันแตกตื่นรวมตัวกันรีบเสด็จติดตามไปทูลอ่อนวอนเพื่อให้ทรงเสด็จกลับมารองราชย์ดังเดิม แต่พระมหานกนั้นทรงมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติแม้จะถูกทูลเชิญอย่างไรก็มีได้เสด็จกลับยังกรุงพาราณสีนิมุงหน้าไปยังป่าใหญ่ต่อไป (2/63/75-154/71) 1.2.7) เนื้อหาที่นางกุมาริกาและช่างศรได้ทูลกับพระมหานกเกี่ยวกับการงานที่ตนเองกระทำอยู่ อันแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นก็เพราะความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ว่าด้านวัตถุคือ กำไลสองอันกระทบกันจึงทำให้เกิดเสียง เมื่อมี

อันเดียวไม่มีสิ่งกระทบก็ไม่มีเสียง หรือด้านจิตใจคือการแลดูถูกศรด้วยตาสองข้างทำให้ไม่เป็นสมาธิเกิดความฟุ้งซ่าน ถ้าแลดูด้วยตาข้างเดียวจึงจะมีสมาธิไม่เกิดความฟุ้งซ่าน ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งนี้อาจทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดสมานฉันท์พอใจเป็นหนึ่งเดียวกัน (2/63/75-154/98)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่หัวหน้าหมู่บ้านนายพรานทั้งสองฝั่งแม่น้ำแม่จะทำอาชีพเดียวกันแต่ก็ไม่ได้แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่กันและกัน ช้ำยังได้ประสานสัมพันธ์ผูกไมตรีไว้ด้วยการเป็นญาติ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันและกันขึ้นมา (3/63/155-213/ 1) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลกุมารและปรีกากรมวิจิตรมาจากพรหมโลกเป็นสัตว์บริสุทธิ ไม่ปรารถนาจะทำปาณาติบาตเลี้ยงชีพเพราะรู้ว่า เป็นบาปกรรมทำให้เกิดในอบายภูมิ ครั้นหมูญติมิตรให้ทำการแต่งงานกันและประกอบอาชีพเป็นพราน จึงได้ปฏิเสธที่จะทำและไม่ค้าขาย แม้แต่เนื้อที่คนเขามาแล้ว ทำการเจรจาต่อรองขออนุญาตมารดาบิดาของตนแล้วพากันออกบวชเป็นพระดาบสและพระดาบสสินีบาเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่า (3/63/155-213/ 4) 1.3.3) เนื้อหาที่นายแพทย์และภรรยาซึ่งเป็นอดีตชาติของพระดาบสและพระดาบสสินีถูกเศรษฐีคนหนึ่ง โกงค่าเชี่ยวชาญพยาบาลจึงผูกใจเจ็บได้ร่วมกันทำการวางแผนทำร้ายเขาจนตายอดทั้งสองข้าง ส่งผลให้พระดาบสและพระดาบสสินีต้องเป็นคนพิการตามอดทั้งสองข้างในชาติต่อมา (3/63/155-213/ 27) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามเจริญเมตตาจิตอยู่เป็นนิคค์กรันถูกยิงด้วยลูกศรอาพาธพิช ได้รับบาดเจ็บสาหัสแต่ก็มีได้มีจิตคิดพยาบาลต่อผู้ยิงได้ประคองหมอน้ำไว้โดยปกติแล้วตั้งสติเรียกหาผู้ยิงด้วยปิยะวาจาเพื่อสอบถามถึงสาเหตุของการยิงตนเอง มิได้แก้ไขความขัดแย้งด้วยความรุนแรงปราศจากกรรมจนทำให้พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงเลื่อมใสและละอายพระหฤทัยต่อการกระทำของพระองค์ (3/63/155-213/43) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นเห็นพระสุวรรณสามถูกพระองค์ยิงด้วยศรอาพาธพินอนจมกองโลหิตไม่ไหวดิ้นก็ทรงสำนึกถึงความผิดมีจิตโทมัสแล้วทรงพิโรธรำพึงโดยประการต่างๆ เป็นต้นว่า พระองค์สำคัญว่าจะไม่แก่ไม่ตายแต่พอมาระสบเข้ากับเหตุการณ์ครั้งนี้จึงได้รู้ว่าจะต้องตายแน่ ดังเช่นพระสุวรรณสามแม้ยังหนุ่มก็ยังถูกพระองค์เองยิงเสียจนตาย การที่จะไม่ตายไม่มี จนต่อมาได้เทพธิดาพสุนธรีมาเป็นที่ปรึกษาแนะนำถึงสิ่งที่พระองค์ควรกระทำทำให้ทรงบรรเทาความทุกข์โทมัสลงได้ แสดงเป็นบุคลลาธิษฐานให้เห็นว่า การเจรจาต่อรองนั้นมีบางสิ่งที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองได้หรืออาจจะประสบความล้มเหลวหากปราศจากอำนาจการเจรจาต่อรอง เช่น ไม่อาจเจรจาท่องกับมัจจุราชได้ว่า ให้ตายวันนั้นวันนี้ ในที่นั้นที่นี้ หรือด้วยโรคนั้นโรคนี้ เป็นต้น (3/63/155-213/54) 1.3.6) เนื้อหาที่ทูลดาบสและปรีกาดาบสสินีทั้งสองได้เจริญเมตตาธรรมไม่ให้โกรธต่อพระเจ้าปิลักษณ์ราชผู้ประทุษร้ายบุตร มิได้แก้ไขความขัดแย้งด้วยความรุนแรงปราศจากกรรม และพระเจ้าปิลักษณ์ราชเองก็ทรงประนีประนอมแสดงความรับผิดชอบและเจรจาต่อรองในการที่จะรับเลี้ยงดูท่านทั้งสองเพื่อให้คลายความเศร้าโศกและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น (3/63/155-213/ 73) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้นหายเป็นปกติแล้วก็มีได้ผูกอาฆาตพยาบาทหรือเกิดความขัดแย้งกับพระเจ้าปิลักษณ์ราชที่ได้ทำร้ายตนเองถึงปางตายช้ำยังแสดงธรรมแก่พระองค์เพื่อให้ประสบความสุขในปัจจุบันและโลกหน้าอีกด้วย (3/63/155-213/ 81)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชไม่ทรงสามารถตัดสินใจว่า ระหว่างทานบริจาคกับการอยู่ประพฤติพรหมจรรย์นั้นอย่างไหนมีผลมากยิ่งขึ้นกว่ากัน จนทำให้ท้าวสักกเทวราชต้องลงมาตรัสด้วยคำเฉลยให้ทรงทราบ (4/63/213-302/19) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพนั้นปรารถนาจะให้พระเนมิราชได้

ประทับเสวยทิพย์กามารมณ์อยู่ ณ เทวโลกจึงได้ทูลเชื้อเชิญ แต่พระเจ้าเนมิราชทรงพิจารณาเห็นว่าสิ่งที่ได้มา เพราะผู้อื่นให้เป็นสิ่งที่เปรียบเท่ากับสิ่งที่ขี้เมาเมา ประารถนาที่จะกลับไปยังโลกมนุษย์เพื่อที่ทำนุญกุศลอันเป็น ของพระองค์อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงได้ทรงปฏิเสธ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพไม่อาจจะรังพระเนมิราช ไว้ได้จึงได้ให้มาตลิตเทพบุตรนำกลับไปส่งยังกรุงมิลิตตามเดิม (4/63/213-302/49)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ปรากฏอยู่ 28 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงประสงค์จะนำพระมโหสถบัณฑิตเข้ามาภายในวังแต่ถูก เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นผู้มีจิตตระหนี่ในลาภยศได้ทำการทักท้วงไว้ (5/63/303-568/20) 1.5.2) เนื้อหาที่คนเลี้ยงโคคนหนึ่งถูกโจรอีกคนหนึ่งขโมยโคไปในตอนที่เผลอ ครั้นติดตามไปจนทันก็ทวงโคของตนคืน จากโจรนั้น ฝ่ายโจรไม่ยอมมอบให้จึงได้วิวาทขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้พระมโหสถ มาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303-568/29) 1.5.3) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งถูกหญิงอีกคนหนึ่งขโมย เครื่องประดับจึงออกติดตาม ครั้นติดตามไปทันก็ทวงเครื่องประดับของตนคืน ฝ่ายหญิงผู้เป็นโจรไม่ยอมมอบให้ จึงได้วิวาทขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้พระมโหสถมาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303-568/30) 1.5.4) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งถูกหญิงอีกคนหนึ่งขโมยกลุ่มด้ายจึงออกติดตาม ครั้นติดตามไป ทันก็ทวงกลุ่มด้ายของตนคืน ฝ่ายหญิงผู้เป็นโจรไม่ยอมมอบให้จึง ได้วิวาทขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้พระมโหสถมาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303-568/31) 1.5.5) เนื้อหาที่หญิงคนหนึ่งถูก นางชัชชีนินคนหนึ่งลักพาเอาบุตรของตนไปเพื่อจะกินเป็นอาหารจึงออกติดตาม ครั้นติดตามไปทันก็ทวงเอาบุตร ของตนคืน ฝ่ายนางชัชชีนินไม่ยอมคืนให้จึงได้วิวาทขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้ พระมโหสถมาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303-568/32) 1.5.6) เนื้อหาที่นายโคพกาพูกนายทิมปิฎฐิ ลักพาเอาภรรยาของตน ไปจึงออกติดตาม ครั้นติดตามไปทันก็ทวงเอาภรรยาของตนคืน ฝ่ายทิมปิฎฐิไม่ยอมคืนให้ จึงได้วิวาทขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้พระมโหสถมาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303-568/36) 1.5.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชผู้ประสงค์จะให้ชื่อเสียงของพระมโหสถฟังขจรไป จึงได้ จำแลงกายเป็นชายคนหนึ่งมา ขโมยรถของชายอีกคนหนึ่ง ชายผู้เป็นเจ้าของรถครั้งถูกท้าวสักกเทวราช ขโมยรถ ของตนไปก็ออกติดตาม ครั้นติดตามไปทันก็ทวงเอารถของตนคืน ฝ่ายท้าวสักกเทวราชไม่ยอมคืนให้จึง ได้วิวาท ขัดแย้งกันขึ้น ไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้ จนเป็นเหตุให้พระมโหสถมาทำการวินิจฉัยตัดสินจึงยุติลงได้ (5/63/303- 568/40) 1.5.8) เนื้อหาที่อาจารย์ทิสปาโมกข์มอบนางกุมารีผู้เป็นธิดาให้แก่ชายบิณฑุตรมาณพผู้ไม่มีจิตปฏิพัทธ์ ในนางกุมารีมีเจตคติที่แตกต่างกัน แต่ด้วยความเคารพในอาจารย์นายบิณฑุตรมาณพจึงจำต้องฝืนรับไว้ ครั้นได้ นางกุมารีมาแล้วก็ไม่ปรารถนาจะอยู่ร่วมด้วยและได้ทอดทิ้งไว้บนต้นมะเดื่อแล้วหลบหนีไป (5/63/303-568/64) 1.5.9) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีครั้งถูกพระเจ้าวิเทหราชกริ้วและคุกคามด้วยมรณภัย จึงได้ทำการเจรจาต่อรอง ให้พระเจ้าวิเทหราชนั้นตรัสถามเหล่าบัณฑิตให้ทราบซัดก่อนที่จะลงพระอาชญา พระเจ้าวิเทหราชจึงได้ตรัสถาม เหล่าบัณฑิต ฝ่ายพระมโหสถจึงได้ทูลตอบปัญหาเกี่ยวกับสิริ ไม่เข้ากันกับกาพกรรมจนสามารถไกล่เกลี่ยให้พระ เจ้าวิเทหราชหายกริ้วและพอพระหฤทัยในพระนางอุทุมพรดังเดิม (5/63/303-568/67) 1.5.10) เนื้อหาที่สุนัขถูกคน ครวทำร้ายมาพบเข้ากับแพะที่ถูกคนเลี้ยงช้างทำร้ายมาเช่นกัน ได้ร่วมปรึกษาวางแผนเพื่อนำอาหารมาให้กันและ กัน ซึ่งเมื่อก่อนทั้งสองเป็นสัตว์ที่เป็นศัตรูกันแต่เมื่อทำการเจรจาต่อรองโดยที่มีผลประโยชน์ต่างตอบแทนอย่างลง ตัวก็ทำให้เป็นมิตรกันได้ (5/63/303-568/72) 1.5.11) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้ง 5 เมื่อรู้ว่าเวลาไม่พอที่จะหาคำตอบ

จึงต้องทำการเจรจาต่อรองกับพระเจ้าวิเทหราชเพื่อขอผ่อนผันให้ยืดเวลาไปอีก อีกประการหนึ่งบัณฑิตทั้งสี่แม้ไม่
 ลงรอยกับพระมโหสถก็จำต้องร่วมมือกับพระมโหสถเพื่อรักษาประโยชน์ของตนเอง โดยประการที่จะไม่ถูกขับ
 ไล่ออกจากแคว้นแคว้น (5/63/303-568/72) 1.5.12) เนื้อหาที่นางอมราเทวีครั้งถูกพระมโหสถทำการทดสอบโดย
 การแสดงอาการโกรธแล้วคำหยาบที่ตนนั้นไม่รู้จักหุงต้ม ทำให้ข้าวสารเสียหายไปโดยเปล่าประโยชน์ ก็เป็นผู้สงบ
 ไม่โกรธได้ทำการเจรจาต่อรองให้พระมโหสถรับประทานสิ่งอื่นแทน กล่าวคือเมื่อพระมโหสถบอกว่าข้าวต้ม
 ไม่อร่อยก็ให้กินขนม เมื่อพระมโหสถบอกว่าขนมไม่อร่อยก็ให้กินข้าวสวย (5/63/303-568/86) 1.5.13) เนื้อหาที่
 บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้ตระหนี่ในภายหลังเกิดความไม่ลงรอยกับพระมโหสถได้ร่วมกันวางแผนใส่
 ร้ายว่าพระมโหสถได้ขโมยพระราชกรณียกิจเพื่อหวังจะชิงราชสมบัติ ทำให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วและตรัสให้
 ดำเนินการจับกุมพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถเมื่อไม่มีโอกาสจะอธิบายความจริงจึงได้หลบหนีภัยไปอยู่ในบ้าน
 ทักขิณขวมัชฌคาม (5/63/303-568/92) 1.5.14) เนื้อหาที่เทวดาที่สิงสถิตย์อยู่ที่เสวตฉัตรครั้งไม่ได้สดับพระธรรม
 เทศนาของพระมโหสถนานวันก็ปรารถนาจะขจัดความขัดแย้งระหว่างพระเจ้าวิเทหราชกับพระมโหสถให้หมด
 ไปจึงได้แสดงตนให้พระเจ้าวิเทหราชทอดพระเนตรเห็นแล้วทูลถามปัญหาที่พระมโหสถเท่านั้นสามารถจะแก้ได้
 กับพระองค์พร้อมทั้งคุกคามด้วยมรณภัย ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชไม่สามารถจะตรัสแก้ได้จึงได้ทำการเจรจาต่อรอง
 ไว้แก่ในคืนต่อไป ครั้นวันรุ่งขึ้นก็ได้ตรัสถามเหล่าบัณฑิตทั้งสี่แต่ปรากฏว่าไม่มีใครสามารถแก้ได้ จึงได้ทำการ
 เจรจาต่อรองกับเทวดาอีกว่าจะตรัสแก้ในคืนต่อไป ครั้นไม่มีใครแก้ได้จึงจำต้องตรัสเรียกพระมโหสถมาเข้าเฝ้า
 และช่วยแก้ปัญหา จนเป็นเหตุให้เกิดความสมานฉันท์สามัคคีกันดังเดิม (5/63/303-568/100) 1.5.15) เนื้อหาที่
 พระมโหสถได้กล่าวแก้ปัญหาที่เทวดาได้ทูลถามกับพระเจ้าวิเทหราชทั้ง 3 ข้อ ซึ่งเนื้อหาของปัญหาทั้ง 3 ข้อนั้น
 แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งในด้านบวกที่มารดาบิดากระทำต่อบุตรธิดาหรือภรรยาสามีกระทำต่อกันนั้นเพื่อ
 ประสงค์ดีไม่ได้ประสงค์ร้าย (5/63/303-568/100) 1.5.16) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้
 ตระหนี่ในภายหลังเกิดความไม่ลงรอยกับพระมโหสถได้ร่วมกันวางแผนใส่ร้ายว่าพระมโหสถนั้นไม่ยอมบอก
 ความลับแก่ใครๆ เพราะในใจคิดคดทรยศหวังจะชิงราชสมบัติ ทำให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วและตรัสให้จับ
 พระมโหสถไปประหารชีวิต ฝ่ายพระมโหสถได้รับการทูลเตือนจากพระนางอุทุมพรจึงได้วางอุบายแก้ไขจน
 สามารถทำให้พระเจ้าวิเทหราชทรงทราบตามความเป็นจริงและปราบพยศของเหล่าบัณฑิตลงได้ (5/63/303-
 568/114) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตนกับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ลงด้วยดี
 โดยใช้สติปัญญาและพรหมวิหารธรรม ทำศัตรูให้เป็นมิตรซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย รวมไปถึง
 ส่วนรวม (5/63/303-568/127) 1.5.18) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงมีความประสงค์จะครองชมพูทวีปทั้งสิ้น
 จึงได้รวมพลนิกาชไปโจมตีเมืองต่างๆ แล้วยึดเอามาไว้ในพระราชอำนาจ ฝ่ายเมืองที่ถูกโจมตีนั้นๆ ไม่อาจที่จะ
 ดำเนินงานได้จึงได้เจรจาต่อรองสงบศึกยอมเป็นเมืองขึ้น (5/63/303-568/138) 1.5.19) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนี
 พรหมทัตครั้งถูกพระมโหสถนั้นส่งบริวารมาทำลายพิธีคัมภ์น้ำขยานเพื่อช่วยเหลือพระชนม์ของพระราชกษัตริย์ 101
 พระองค์ ก็ทรงพิโรธจึงตรัสสั่งให้ตระเตรียมไพร่พลแล้วยกไปโจมตีกรุงมิถิลาเพื่อจับพระเจ้าวิเทหราชและ
 พระมโหสถมาฆ่าให้ตาย (5/63/303-568/151) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถและบริวาร รวมถึงชาวกรุงมิถิลา
 ทั้งหลายครั้งถูกกองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตมาโจมตีเพื่อจะยึดเอามือง ก็ได้ร่วมกันป้องกันกรุงมิถิลาตาม
 แผนการที่พระมโหสถได้วางไว้จนสามารถถอยทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้หนีกลับยังนครอูครบุรีจนสำเร็จ
 สำเร็จ (5/63/303-568/151) 1.5.21) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงต้องการจะจับพระเจ้าวิเทหราชและ

พระมโหสถมาฆ่าให้ตายแล้วยึดเอากรุงมิลินา จึงทรงใช้อุบายหญิงงามตามคำทูลของพราหมณ์แก้วภู โดยให้พวกจินตกวีแต่งบทเพลงพรรณนาความงามของพระปญฺจาจันทีราชธิดาแล้วให้นักป่อนเรียนจนขึ้นใจนำไปขับร้องให้ได้ยินถึงพระกรรมของพระเจ้าวิเทหราชแล้วต่อมาก็ส่งพราหมณ์แก้วภูไปทูลลวงให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จมายังนครอุตรปญฺจาละเพื่ออภิเษกสมรสกับพระนางปญฺจาจันที (5/63/303-568/189) 1.5.22) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงหลงเชื่อพราหมณ์แก้วภูแม้ถูกพระมโหสถทูลทัดทานก็ไม่ทรงรับฟังยังทรงรับเสด็จไปยังนครอุตรปญฺจาละ ครั้นต่อมาก็ทรงทราบว่าเป็นแผนลวงมาปลงพระชนม์ จนในที่สุดพระมโหสถก็ได้ช่วยเหลือให้พ้นจากภัยอันตรายเสด็จกลับมายังกรุงมิลินาโดยปลอดภัย (5/63/303-568/200) 1.5.23) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นครั้งได้ดำรงตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีก็ได้ทำการเตรียมป้องกันภัยต่างๆ โดยส่งบริวารของตนไปเป็นไส้ศึกอาศัยอยู่กับพระราชาในเมืองนั้นๆ คอยส่งข่าวความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้ทราบ ครั้นพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ยกกองทัพมาเพื่อยึดเอากรุงมิลินาก็ได้ใช้สติปัญญาวางกลอุบายต่างๆ จนสามารถชนะพระเจ้าจุลนีพรหมทัต โดยที่ที่สุดแม่สามารถจะปลงพระชนม์พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ แต่ก็ไม่ปลงพระชนม์กลับเจรจาต่อรองตกลงทำสนธิไมตรีเป็นมิตรไม่เบียดเบียนกันและกัน พร้อมทั้งให้ปฏิญญาที่จะเข้ารับราชการกับพระเจ้าจุลนีพรหมทัตภายหลังแต่พระเจ้าวิเทหราชเสด็จสวรรคตแล้ว (5/63/303-568/241) 1.5.24) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลให้พระราชทั้ง 101 พระองค์ได้ทรงทราบถึงแผนการที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้วางยาพิษในน้ำชยบานเพื่อปลงพระชนม์ในครั้งก่อนจนทำให้พระราชเหล่านั้นตกพระหฤทัยสะอึกกลัวหวาดหวั่นต่อความปลอดภัยของพวกพระองค์เอง และได้ทำการไกล่เกลี่ยปรับความเข้าใจกันระหว่างพระราชทั้ง 101 พระองค์กับพระเจ้าจุลนีพรหมทัตยังกันและกันให้อดโทษมีความสมานฉันท์สามัคคีกันต่อไป (5/63/303-568/244) 1.5.25) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีไม่พอพระหฤทัยพระมโหสถที่ทำให้พราจจากพระธิดาจึงได้ส่งหญิงคนสนิททั้งหลายคอยจับผิดพระมโหสถ ครั้นพวกหญิงเหล่านั้นได้โอกาสแล้วก็พากันไปกราบทูลพระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงไม่ด่วนตัดสินพระหฤทัยได้ตรัสเรียกพระมโหสถมาตรัสถามจนทรงทราบตามความเป็นจริงแล้วก็ทรงเกิดความเลื่อมใสพระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีเป็นรางวัล (5/63/303-568/261) 1.5.26) เนื้อหาที่พราหมณ์ฉัพภิกและพระนางสลากเทวีลอบคบชู้กันเกิดความไม่ลงรอยกับพระมหาจุลนีจึงได้วางแผนลอบปลงพระชนม์แล้วยึดเอาพระราชสมบัติ (5/63/303-568/267) 1.5.27) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีราชกุมารเป็นผู้ฉลาดครั้งถูกแมลงวันตอมในขณะที่ทรงเสวยน้ำอ้อยก็ได้หยดน้ำอ้อยให้ตกลงพื้นเพื่อให้แมลงวันไปตอมในที่นั้น แล้วพระองค์ก็หลีกไปหน่อยหนึ่งเสวยน้ำอ้อยโดยไม่มีแมลงวันรบกวน อันแสดงให้เห็นถึงการบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองของพระองค์ที่ได้ผล (5/63/303-568/268) 1.5.28) เนื้อหาที่พระดิจิมนตรีราชกุมารครั้งได้ทรงทราบว่าพราหมณ์ฉัพภิกลอบปลงพระชนม์พระบิดาแล้วแย่งยึดเอาพระราชสมบัติมาครองจึงได้วางแผนกับพวกมหาเสนาบดีคนสนิททำการฆ่าพราหมณ์ฉัพภิกให้ตาย (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรสครั้นเห็นพระโอรสนั้นมีศิวใหญ่ขึ้นก็ทรงระแวงว่าจะแย่งยึดพระราชสมบัติจึงได้ปลดพระโอรสแล้วเนรเทศให้ไปบวชอยู่ในป่า (6/64/1-122/3) 1.6.2) เนื้อหาที่เต่าได้พลัดหลงเข้าไปในสระน้ำทำให้พระโอรสและพระธิดาของพระเจ้ากรุงพาราณสีสะดุ้งกลัว พระเจ้ากรุงพาราณสีจึงทรงพิโรธตรัสให้ลงทัณฑ์โดยให้นำเต่าไปทิ้งลงในน้ำวนแห่งแม่น้ำมูนา (6/64/1-122/12) 1.6.3) เนื้อหาที่ท้าวธรรฐครั้งพวกนาคมาพบผู้เป็นทูตกลับมาทูลแจ้งถึงการที่พระเจ้ากรุง

พราหมณ์ไม่ทรงประสงค์จะทำสังฆวไมตรีด้วยก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้พวกนาคไปยังกรุงพราหมณ์ทำการเบียดเบียนมนุษย์ทั้งหลายเพื่อบีบบังคับให้พระเจ้ากรุงพราหมณ์มอบพระราชธิดาให้ พระเจ้ากรุงพราหมณ์ก็ครั้งถูกชาวพระนครทูลขอร้องจึงทรงได้เจรจาต่อรองประนีประนอมยอมทำตาม(6/64/1-122/21) 1.6.4) เนื้อหาที่พระกฤษณะทักจำศีลอยู่บนจอมปลวกครั้งถูกพราหมณ์เนสาทและนายโสมทัตบุตรชายพบก็เกรงว่าพราหมณ์เนสาทและบุตรชายจะนำเรื่องของคนไปบอกแก่หมองซึ่งจะเป็นอันตรายต่อการจำศีลของตนและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจึงได้นำพวกเขาไปยังนาคพิภพแล้วมอบทิพยสมบัติให้ (6/64/1-122/44) 1.6.5) เนื้อหาที่ครุฑครั้งทราบว่าคุณนั้นได้ถอนต้นไทรที่ท่ายสถานที่จึงกรมของพระดาบสมาโดยไม่ได้ตั้งใจจึงเกิดความร้อนใจไม่อาจตัดสินใจได้ว่าจะเกิดบาปกรรมแก่ตนหรือไม่อย่างไร จึงได้แปลงเพศเป็นมาณพไปเรียนถาม ครั้นได้รับคำตอบว่าไม่มีบาปกรรมแก่ใครๆ เพราะไม่ได้ตั้งใจจึงได้รับความสบายใจพร้อมกับถวายมนต์แก่พระดาบส (6/64/1-122/57) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทครั้งเห็นแก้วมณีของพราหมณ์อาลัมพายน์ก็ปรารถนาจะได้จึงได้ทำการเจรจาขอซื้อ แต่พราหมณ์อาลัมพายน์ไม่ต้องการแลกเปลี่ยนด้วยสิ่งอื่นนอกจากการบอกที่ซ่อนตัวของนาคผู้มีฤทธิ์เดชให้ทราบ พราหมณ์เนสาทจึงได้บอกที่อยู่ของพระกฤษณะให้ทราบโดยไม่ฟังคำทักท้วงใดๆจากนายโสมทัตบุตรชาย นายโสมทัตจึงเกิดความขัดแย้งกับบิดาและขอแยกทางกันในที่นั้นนั่นเอง (6/64/1-122/63) 1.6.7) เนื้อหาที่พระกฤษณะต้องการจะรักษาศีลของตนให้บริสุทธิ์ไม่ค้างพร้อย ไม่ต้องการเกิดความขัดแย้งจนทำให้ผู้อื่นเป็นอันตราย จึงยินยอมให้พราหมณ์อาลัมพายน์นั้นจับไม่ยอมกระทำการขัดขืนใดๆ แม้ว่าตนเองนั้นสามารถที่จะทำอันตรายแก่พราหมณ์อาลัมพายน์ได้ก็ตาม (6/64/1-122/70) 1.6.8) เนื้อหาที่สุทัสสนนาคราชพร้อมกับนางอัจฉิมุจิได้ร่วมกันช่วยเหลือพระกฤษณะโดยการประลองพิชัยกับพราหมณ์อาลัมพายน์ ท้ายที่สุดพราหมณ์อาลัมพายน์ก็พ่ายแพ้กลายเป็นโรคเรื้อนเพราะพินาศ ฝ่ายสุทัสสนนาคราชก็สามารถช่วยเหลือพระกฤษณะให้พ้นภัยได้ (6/64/1-122/86) 1.6.9) เนื้อหาที่สุโกคนาคราชไม่อาจตัดสินใจได้ว่าควรฆ่าหรือไม่ควรฆ่าพราหมณ์เนสาทให้ตายหรือไม่ จึงได้นำไปยังนาคพิภพเพื่อให้เหล่าญาติมิตรช่วยกันลงความเห็น (6/64/1-122/86)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชได้ปลดกษัตริย์พราหมณ์ออกจากตำแหน่งผู้ตัดสินคดีความแล้วมอบตำแหน่งดังกล่าวให้แก่พระจันทกุมาร เป็นเหตุให้กษัตริย์พราหมณ์ขาดผลประโยชน์ที่เคยได้รับจึงผูกอาฆาตและคอยจับผิดพระจันทกุมาร ครั้นพระเจ้าเอกราชทรงพระสุบินเห็นสวรรค์ก็ได้โอกาสที่จุฑายุกลงให้นำพระจันทกุมารพร้อมทั้งคนและสัตว์ทั้งหลายที่ไม่ควรฆ่าไปทำการบูชาญเพื่อการเสด็จไปสู่สวรรค์ (7/64/123-204/8) 1.7.2) เนื้อหาที่กษัตริย์พราหมณ์ได้ให้คนทั้งหลายขุดหลุมขุดหลุมแล้วทำการล้อมรั้วไว้อย่างแน่นหนาตามแบบอย่างที่กระทำมาแต่โบราณ เพื่อการป้องกันคนทั้งหลายที่ไม่เห็นด้วยเข้ามาทำลายพิธีการ (7/64/123-204/19) 1.7.3) เนื้อหาที่ญาติและมิตรทั้งหลายของเหล่าเศรษฐีที่ถูกจับพากันมาร้องเรียนไม่เห็นด้วยกับการกระทำดังกล่าวและเจรจาต่อรองกับพระเจ้าเอกราชให้ส่งพวกตนเองไปเป็นทาสหรือกรรมกรแทนการฆ่าบูชาญ (7/64/123-204/24) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกพระชนกและพระชนนีได้ตรัสสั่งสอนชี้แนะถึงปฏิบัติที่ถูกต้องให้ละทิ้งการฆ่าผู้อื่นบูชาญ รวมทั้งพระนางโคตมีผู้เป็นอัครมเหสี พระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระสุณิสา และญาติและมิตรทั้งหลายของเหล่าเศรษฐีได้ทูลอ่อนวอนและเจรจาต่อรองให้ทรงเลิกสัสมิบูชาญปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ แต่ก็ไม่ทรงรับฟังยังคงยึดความคิดเห็นที่ผิดทำนองคลองธรรมไว้อย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/28) 1.7.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งพระจันทกุมาร รวมถึงพระวสุธราชันดาตรัสชี้แจงเหตุผลอ่อนวอน

และเจรจาต่อรองให้ทรงเลิกสัมพันธไมตรีกับญวณปล่อยให้ชนทั้งหลายเป็นอิสระ ก็ทรงรับฟังเพียงชั่วขณะเดียวตรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลาย ครั้นถูกกัณหาพรหมณ์เทีงทูลขอร้องก็มีพระหฤทัยโลเลกลับมายึดเอาความเห็นผิดอีกตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายกลับมาดั่งเดิม (7/64/123-204/31) 1.7.6) เนื้อหาที่พระนางจันทาทวีครั้นไม่สามารถที่จะให้พระเจ้าเอกราชปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายด้วยกำลังตนเองจึงได้ขอความช่วยเหลือจากเทพผู้บริหารโลกทั้งหลาย ฝ่ายท้าวสักกเทวราชผู้เป็นสัมมาทิฐิครั้นทรงทราบเรื่องทั้งหมดก็เสด็จลงมาช่วยเหลือโดยการคุกคามพระเจ้าเอกราชและกัณหาพรหมณ์ด้วยมรณภัยแล้วให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ ฝ่ายชาวเมืองบุพผวัตินั้นต่างพากันโกรธแค้นกัณหาพรหมณ์ผู้บงการจึงได้ร่วมประชาทัณฑ์ให้ถึงแก่ความตาย บริเวณหลุมบุพผวัตินั้นนั่นเอง ครั้นฆ่ากัณหาพรหมณ์ให้ตายแล้วก็เริ่มที่จะปลงพระชนม์พระเจ้าเอกราชแต่ถูกพระจันทกุมารห้ามไว้ก่อนจึงได้ปลดพระเจ้าเอกราชออกจากตำแหน่งแล้วทำการราชาภิเษกแก่พระจันทกุมารขึ้นแทน (7/64/123-204/58)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้ตรัสถามถึงสิ่งที่ดีควรทำในวันเพ็ญเดือน 12 กับเหล่าอมตย์ เหล่าอมตย์มีลาตอมตย์เป็นต้นจึงแสดงความคิดเห็นของตนๆ และทำการทักท้วงถึงความเห็นของอมตย์คนอื่นๆ เพื่อให้พระเจ้าอังคิราชได้นำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาดำเนินการ (8/64/205-295/8) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้นทรงทราบว่าพระเจ้าอังคิราชนั้น ได้ยึดเอามิชฌาทิฐิที่แยกออกอุสสกรรมทำบาปทั้งหลายจึงได้เสด็จไปทูลชี้แจงแก่พระบิดาให้ทรงละทิ้งมิชฌาทิฐิ แต่พระเจ้าอังคิราชนั้น ได้ยึดเอามิชฌาทิฐิอย่างเหนียวแน่นแม้พระนางจะทูลอธิบายอย่างไรก็ไม่ยอมละทิ้ง (8/64/205-295/41) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้นเกิดความขัดแย้งกับพระเจ้าอังคิราชไม่อาจจะเจรจาต่อรองให้พระบิดาละทิ้งมิชฌาทิฐิด้วยกำลังของตนเองจึงได้ขอความช่วยเหลือจากสมณพราหมณ์หรือเทพผู้บริหารโลกทั้งหลาย ฝ่ายพระนารทกัศปพรหมผู้เป็นสัมมาทิฐิได้รับทราบถึงพระประสงค์ของพระนางจึงได้เสด็จลงมาจากพรหม โลกทูลชี้แจงแสดงธรรมแก่พระเจ้าอังคิราชจนสามารถทำให้ละมิชฌาทิฐิและบริหารราชการแผ่นดิน โดยธรรมดั่งเดิม (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระราชาทั้งสี่มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้น ได้เกิดถกเถียงกันด้วยศีลของตนๆ จึงได้พากันไปขอให้พระวิรุชบัณฑิตเป็นผู้ตัดสินให้ ฝ่ายพระวิรุชบัณฑิตก็ได้สรรเสริญศีลของแต่ละพระองค์ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน พระดำรัสเป็นสุภาษิตทั้งหมด พระราชาทั้งสี่จึงทรงมีพระหฤทัยยินดีทำสักการะและสัสมานะแก่พระวิรุชบัณฑิตเป็นอันมาก (9/64/296-483/22) 1.9.2) เนื้อหาที่ปุณณกัษย์มีความพอใจในนางอรันทสีจึงได้เข้าไปเฝ้าท้าววรุณนาคราชเพื่อมอบสินสอดมิชฌาเป็นต้น แต่ท้าววรุณนาคราชและเหล่าญาติมิตรไม่มีความต้องการค่าสินสอดดังกล่าวจึงไม่ยอมรับ ครั้นปุณณกัษย์ได้ทำการเจรจาต่อรองด้วยการทูลถามถึงสิ่งที่ทรงต้องการก็ได้แจ้งพระประสงค์ว่า สิ่งที่ต้องการเพื่อเป็นสินสอดคือดวงหฤทัยของพระวิรุชบัณฑิต ปุณณกัษย์จึงได้รับอาสาเพื่อไปนำเอาดวงหฤทัยของพระวิรุชบัณฑิตมาถวาย (9/64/296-483/34) 1.9.3) เนื้อหาที่เทวบุตร 2 องค์เกิดวิวาทขัดแย้งกันขึ้นด้วยเรื่องอาณาเขตของวิมานไม่อาจเจรจาต่อรองกันได้จึงได้มาขอให้ท้าวเวสวัณผู้เป็นประมุขทำการวินิจฉัยตัดสิน เรื่องจึงยุติลงได้ (9/64/296-483/42) 1.9.4) เนื้อหาที่ปุณณกัษย์ได้ทำพระราชทานทั้งหลายและพราหมณ์ทั้งหลายให้เป็นสักขีพยานเพื่อเป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ยเมื่อพระเจ้าโกธพรราชทรงดำริจะกลับพระดำรัส ก่อนที่จะเริ่มเล่นพนันสกา เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น (9/64/296-483/54) 1.9.5) เนื้อหาที่

พระเจ้าโกธิยราชครั้งถูกปณณกษัตริย์ทูลขอพระวิรุณบัณฑิตเป็นค่านันสกาก็ไม่ทรงปรารถนาจะมอบพระวิรุณบัณฑิตให้จึงได้ทรงโต้เถียงกับปณณกษัตริย์เมื่อตกลงกันไม่ได้จึงได้มอบพระวิรุณบัณฑิตเป็นผู้ตัดสิน ฝ่ายพระวิรุณบัณฑิตยึดถือสัจจะแม้ว่าจะไม่ถูกพระหฤทัยของพระเจ้าโกธิยราชก็ตัดสินตามความเป็นจริง ไม่ยอมมูสา (9/64/296-483/60) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้ทำการเจรจาต่อรองให้ปณณกษัตริย์ย้ายยังอยู่ที่นครอินทปัตต์ สักสองสามวันเพื่อตนเองจะได้ตั้งสอนภรรยาบุตรธิดาและเหล่าบริวาร รวมทั้งมอบกิจการภาระหน้าที่ให้เสร็จสรรพก่อนที่จะไป ฝ่ายปณณกษัตริย์ก็อนุโลมตาม (9/64/296-483/68) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตครั้งถูกปณณกษัตริย์ทำร้ายโดยประการต่างๆ เพื่อจะฆ่าให้ตายได้รับความทุกข์ทรมานเป็นกำลังจึงได้คิดที่จะเปลี่ยนตนให้พ้นภัยแล้วได้ถามถึงสาเหตุการที่จะฆ่าตนเองกับปณณกษัตริย์ ครั้นทราบความเป็นจริงจึงได้เจรจาชี้แจงแสดงธรรมแก่ปณณกษัตริย์และให้ปล่อยตนเป็นอิสระ (9/64/296-483/113)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงาสีเกิดความเดือดร้อนด้านการดำรงชีพ มีการลักขโมยปล้นทรัพย์สินกันและกันขึ้นเป็นต้น เพราะเกิดทุพภิกขภัย จึงได้เกิดความขัดแย้งกับพระราชผู้เป็นฝ่ายบริหารบ้านเมืองที่อยู่อย่างสุขสบาย โดยพากันไปประชุมติเตียนพระราชที่หน้าพระราชนิเวศน์และร้องเรียนให้เร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว ฝ่ายพระราชก็ทรงรับฟังและร่วมกันประชุมปรึกษาหารือเพื่อดำเนินการต่างๆ ซึ่งได้มติสรุปให้แต่งตั้งคณะพรหมณ์ไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (10/64/484-814/46) 1.10.2) เนื้อหาที่ชาวกรุงาสีเกิดความไม่พอใจที่พระเวสสันดรได้ทรงประทานช้างปัจจัยนาคให้แก่คณะพรหมณ์ที่มาจากนครกาลิงครจึงได้รวมตัวกันไปร้องเรียนต่อพระเจ้าสยุมชัยเพื่อขับไล่ให้ออกไปอยู่ในป่า พระเจ้าสยุมชัยครั้งพิจารณาเห็นว่าไม่อาจห้ามชาวกรุงาสีได้จึงทรงยอมทำตามไปก่อน (10/64/484-814/59) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเจรจาท่องกับชาวกรุงาสีเพื่อบำเพ็ญทานบารมี ครั้นได้บำเพ็ญทานบารมีแล้วก็จักเสด็จออกจากกรุงาสีไปอยู่ในป่า ซึ่งชาวกรุงาสีก็ขอมอนุโลมให้ทรงดำเนินการดังกล่าวได้ (10/64/484-814/64) 1.10.4) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งทรงทราบข่าวพระเวสสันดรจะให้พระนางประทับอยู่ในเมืองกับพระโอรสและพระธิดาและให้พระนางแสวงหาพระสวามีใหม่ ก็ทรงเจรจาต่อรองเพื่อขอเสด็จไปกับพระเวสสันดรด้วยโดยอ้างเหตุผลต่างๆ (10/64/484-814/70) 1.10.5) เนื้อหาที่พระนางมุตติทรงมีความสงสารในพระเวสสันดรและพระนางมัทรีทั้งสองจึงได้ไปเข้าเฝ้าพระเจ้าสยุมชัยแล้วทำการเจรจาต่อรองเพื่อให้พระเวสสันดรได้ครองราชย์ต่อไป แต่อำนาจการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับพระเจ้าสยุมชัยจึงไม่บังเกิดผลอันใด (10/64/484-814/74) 1.10.6) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งถูกพระเจ้าสยุมชัยและพระนางมุตติตรัสห้ามไม่ให้เสด็จไปกับพระเวสสันดรเพราะเกรงว่าจะได้รับความลำบากหรืออันตรายต่างๆ ก็ทรงเจรจาต่อรองเพื่อขอเสด็จไปกับพระเวสสันดรด้วยโดยอ้างเหตุผลต่างๆ ท้ายที่สุดพระเจ้าสยุมชัยก็ทรงอนุญาต (10/64/484-814/82) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกพระยาเจตราชทั้งหลายทูลเชิญให้เสวยราชย์ที่มณฑลนครแต่ก็ไม่ทรงรับเพราะเกรงว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างมณฑลนครและกรุงาสี (10/64/484-814/95) 1.10.8) เนื้อหาที่พวคนางพรหมณ์ทั้งหลายครั้งถูกสามีของตนตำหนิแล้วนำไปเปรียบกับนางอมิตตดาปนาที่มีอาจารย์สมบุรณ์ปรณนิบัติพราหมณ์ชุกอย่างไม่บกพร่องจึงเกิดความริษยาและไม่พอใจนางอมิตตดาปนาได้พากันไปประชุมรุมบริภาษในที่ต่างๆ มีทำน้าเป็นต้น เพื่อบีบบังคับให้นางอมิตตดาปนาไปอยู่ที่อื่น (10/64/484-814/107) 1.10.9) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาครั้งถูกพวคนางพรหมณ์ทั้งหลายรุมบริภาษก็ไม่ปรารถนาจะไปในที่ประชุมชนมีทำน้าเป็นต้นจึงได้ขอร้องให้พราหมณ์ชุกเดินทางไปขอคนรับใช้กับพระเวสสันดรมาทำแทน แต่พราหมณ์

ซุชกเห็นว่าพระเวสสันดรประทับอยู่ที่เขาวงกตซึ่งห่างไกลซึ่งยังมีอันตรายจึงไม่ออกไป นางอมิตตาปาณาจึงได้ เจริญต่อรองโดยนัยว่าหากพราหมณ์ซุชกไม่ไปก็จะทิ้งให้อยู่บ้านคนเดียวส่วนตนเองจะไม่เที่ยวรื่นเริงกับชายหนุ่ม อื่นๆ หากว่ายยอมทำตามที่ตนของเรื่องก็จะปฏิบัติตนเช่นเดิม จนเป็นเหตุให้พราหมณ์ซุชกจำใจต้องยอมทำตาม (10/64/484-814/111) 1.10.10) เนื้อหาที่พราหมณ์ซุชกครั้นถูกพรานเจตบุตรเข้าใจว่าจะมารบกวนพระเวสสันดร ด้วยการขอแล้วจะฆ่าทิ้งเสียในป่า ก็อาศัยวาทศิลป์เจริญต่อรองกับพรานเจตบุตรไม่ให้ทำร้ายตนเองและช่วย บอกทางให้ โดยการอ้างว่าตนเป็นทูตมาจากกรุงสีพันทำให้พรานเจตบุตรเปลี่ยนความคิดที่จะทำร้ายมาเป็น การต้อนรับ (10/64/484-814/115) 1.10.11) เนื้อหาที่พราหมณ์ซุชกครั้นถูกพระอัจจุตฤยัผู้เข้าใจว่าจะมารบกวนพระ เวสสันดรด้วยการขอแล้วตำหนิ ก็อาศัยวาทศิลป์ของตนเจริญต่อรองกับพระอัจจุตฤยัไม่ให้โกรธตนเองและช่วย บอกหนทางให้ โดยการลวงว่ามาเพื่อจะชื่นชมบารมีของพระเวสสันดร จนทำให้พระอัจจุตฤยัหายโกรธและ บอกหนทางให้ (10/64/484-814/122) 1.10.12) เนื้อหาที่พระชาติและพระกัณหาชินาครั้นถูกพระเวสสันดรบริจา คเป็นปุตตทานไปก็ได้รับความลำบากจากการเบียดเบียนของพราหมณ์ซุชกก็จะให้พระนางมัทรีมาช่วยเหลือจึงได้ เจริญต่อรองกับพระเวสสันดรให้ทรงรอพระนางมัทรีกลับมาก่อนแล้วค่อยมอบพวกตนเองให้แก่พราหมณ์ไป (10/64/484-814/142) 1.10.13) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพันทั้งหลายมีพระเจ้าสญชัยเป็นประมุขได้จัดขบวนมาขอมาโทษ และอัญเชิญพระเวสสันดรเสด็จกลับ ไปครองราชย์ดั้งเดิม ฝ่ายพระเวสสันดรภายหลังแต่ทำการปรับความเข้าใจกัน และกันกับชาวกรุงสีพันทั้งหลายมีพระเจ้าสญชัยเป็นประมุขแล้วก็เสด็จกลับ ไปครองราชย์ยังกรุงสีพันบริหารกิจการ บ้านเมืองให้เจริญเป็นลำดับ (10/64/484-814/193)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและ การเจริญต่อรองและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจริญต่อรอง มีดังนี้

เกี่ยวกับความขัดแย้ง มีเนื้อหาหมายรวมถึงพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปที่มีความสนใจแตกต่างกัน เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดย พยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/49) สมด้วยความหมายของความขัดแย้งตามที่คณะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ชมิดท์ (Schmidt) ที่ได้ให้ ความหมายไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย มีข้อมูลลำเอียง ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่าง กัน¹⁷⁴³ และ แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะ ป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็น ได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้ง ฝ่ายตรงข้าม¹⁷⁴⁴

¹⁷⁴³Warren H. Schmidt, "Conflict : A Power Process for (Good or Bad) Change," **Manager Review** 18, 12 (December 1974) : 6-8.

¹⁷⁴⁴Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1978), 649-650.

เกี่ยวกับความขัดแย้ง มีกระบวนการเกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ศักยภาพที่ตรงกันข้าม การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกมา และผลของพฤติกรรมนั้นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/4) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น รอบบินส์ (Robbins) ที่ได้แสดง ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้ 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่ 2 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก และระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความขัดแย้ง ประกอบด้วยความขัดแย้งหลายประเภท กล่าวคือ ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/71) และความขัดแย้งในด้านวิธีการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/22) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สวิงเกิล (Swingle) ที่ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้ายและ ความขัดแย้งในด้านวิธีการ หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/81) และความขัดแย้งในด้านทำลาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/8) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สมิท และคณะ (Smith and Others) ที่ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท โดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ และ ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความขัดแย้ง ประกอบด้วยความขัดแย้งในหลายระดับ กล่าวคือ ความขัดแย้งภายในบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/19) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/8) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.4) (7/64/123-204/28) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/114) และความขัดแย้งภายในองค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.6) (7/64/123-204/58) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮลลริเยล และ สโตคัม (Hellriegel and Stocum) ที่ได้แบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 5 ระดับ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับความขัดแย้ง ประกอบด้วยวิธีการจัดการบริหารความขัดแย้งในหลายลักษณะ กล่าวคือ การเอาชนะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.19) (5/63/303-568/151) การร่วมมือ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/46) การประนีประนอม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.6) (3/63/155-213/73) การหลีกเลี่ยง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.13) (5/63/303-568/92) และการยอมให้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.9) (10/64/484-814/111) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ที่ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดข้อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง ในกรณีที่มีอีกฝ่ายเป็นผู้ควบคุมสิ่งที่เราต้องการอยู่ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/49) สมด้วยความหมายของการเจรจาต่อรองตามทัศนะของนักวิชาการ

ทั้งหลาย อาทิเช่น มิลส์ (Mills,1991) ที่ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ หนทางที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการ เราเจรจาต่อรองเพื่อจัดข้อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง¹⁷⁴⁵

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งกล่าวโดยสรุป ประกอบด้วย การเกิดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันขึ้น บุคคลมีเจตจำนงที่จะเจรจาต่อรองและหาข้อสรุปร่วมกัน และผลที่เกิดจากการเจรจาต่อรองโดยเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/22) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่นสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเจรจาต่อรองนั้นจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรอง 2) มีเจตจำนงของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาและหาข้อสรุปร่วมกัน และ 3) ผลจากการเจรจา คู่เจรจาทุกฝ่ายที่เข้าร่วมการเจรจาต้องเป็นผู้ได้ผลประโยชน์หรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่ (win-win) และวัตกินส์ (Watkins) ที่ได้สรุปองค์ประกอบไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลที่เกี่ยวข้องและประเด็นในการเจรจาต่อรอง 2) ทางเลือกและเหตุการณ์ที่ผลักดันให้เกิดการกระทำ 3) ผลประโยชน์ที่จะได้และการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 4) ข้อมูลและความไม่แน่นอน 5) สิ่งที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง และ 6) การสร้างและทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าจากการเจรจาต่อรอง ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วยการเจรจาต่อรองทั้ง 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.18) (5/63/303-568/138) และ การเจรจาแบบบูรณาการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/72) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วัตกินส์ (Watkins) ที่ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วยการเจรจาต่อรองในหลายระดับ กล่าวคือ การเจรจาต่อรองระดับบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.12) (10/64/484-814/142) การเจรจาต่อรองระดับองค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/4) การเจรจาต่อรองระดับชาติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/46) และระดับนานาชาติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.18) (5/63/303-568/138) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วิกกรณ์ รัชย์ปวงชน ที่ได้จำแนกระดับของการเจรจาต่อรองออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน ได้แก่ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับองค์กร 3) ระดับชาติ และ 4) ระดับนานาชาติ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง มีการกระทำอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปคือ ก่อนการเจรจาต่อรอง ระหว่างการเจรจาต่อรอง และหลังการเจรจาต่อรอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.23) (5/63/303-568/241) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มาร์ควิสและฮุสตัน (Marguis and Huston) ที่ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ก่อนการเจรจาต่อรอง 2) ระหว่างการเจรจาต่อรอง และ 3) หลังการเจรจาต่อรอง ดังกล่าวแล้ว และ มิลส์ (Mills) ที่ได้นำเสนอกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 7 ขั้นตอน รวมเรียกว่า “RESPECT” ได้แก่ 1) การเตรียมตัวให้พร้อม 2) สำรวจหาความต้องการของทั้งสองฝ่าย 3) ส่งสัญญาณแสดงความคืบหน้าของ

¹⁷⁴⁵ แฮร์รี่ เอ. มิลล์ส, เจรจาต่อรอง : ศาสตร์และศิลป์แห่งชัยชนะ, แปลจาก Negotiate : the art of winning, แปลโดย กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2538), 19.

การเจรจาต่อรอง 4) พิจารณาข้อเสนอ 5) แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน 6) การปิดการเจรจาต่อรอง และ 7) การสรุปเพื่อ กระชับประเด็นที่ได้ตกลงกันไว้ ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง มีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ (Win-Win Versus Win-Lose Orientation) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/72) หรือกลยุทธ์ใช้นุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว นุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/54) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/29) ผู้ปรองดอง (Conciliator) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/68) และ ที่ปรึกษา (Consultant) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/54) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อภริณี เจียรศิริสมบูรณ์ ที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดของ นักวิชาการจำนวนหลายท่านด้วยกันแล้วกันแล้วจึงแสดงเป็นตัวอย่าง ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง 2) กลยุทธ์เฉพาะ 3) กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ 4) กลยุทธ์ใช้นุคคลที่สามเข้าแทรกแซง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ ผู้ไกล่เกลี่ย อนุญาโตตุลาการ ผู้ปรองดอง และ ที่ปรึกษา ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหรานีบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง มีดังนี้

เนื้อหาของมหรานีบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองนั้น โดยทั่วไปแล้วมีความสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง แต่มีข้อที่แตกต่างกันคือ เนื้อหาของมหรานีบาดชาดกนั้นแม้มีการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งแต่จะเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/8) พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองหรือแก่ผู้อื่น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.4) (6/64/1-122/44) เนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/70) และในขณะเดียวกันนั้นก็แสดงให้เห็นถึงแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือใช้แนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรองด้วยหลักธรรมต่างๆ อาทิเช่น บุญกิริยาวัตถุ 3 ได้แก่ 1) ทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การสละสิ่งต่างๆ เช่น การให้ผลประโยชน์กันและกันโดยความเป็นธรรม การให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การแบ่งปันโอกาสให้ผู้อื่นที่จะใช้สิทธิต่างๆ การสละอารมณ์ไม่ดีที่ปราศจากเหตุผล เป็นต้น ซึ่งมุ่งขจัดความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ 2) ศีล คือ การปฏิบัติตามกฎกติกา มารยาทที่ดีงาม ไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้เกิดความเสียหาย ซึ่งมุ่งการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม และ 3) ภาวนา คือ การเจริญคุณธรรมจริยธรรม เช่น พรหมวิหารธรรมหรือขันติโสรัจธรรม เป็นต้น ให้เกิดขึ้นในใจ การมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การใช้สติปัญญาพิจารณาให้เห็นแจ้งตามความเป็นจริง ซึ่งมุ่งการพัฒนาตนเองจากภายในเพื่อขยายผลไปภายนอก อีกประการหนึ่งถึงแม้เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ขึ้นตามจุดมุ่งหมายหลักของมหรานีบาดชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระ โพธิสัตว์นั้นจะมีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์หรืออาศัยหลักธรรม โดยใช้สติปัญญาบนพื้นฐานของเหตุและผล เปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นการพัฒนา เปลี่ยนศัตรูหรือคู่แข่งมาเป็นมิตรหันมาสามัคคีมีไมตรีจิตต่อกันและกัน แทนที่จะหักล้างให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งนั้นพินาศไป เพราะให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเป็นมนุษย์นั่นเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/91) เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/81) ส่วนองค์ความรู้การบริหารบางส่วนนั้น

กล่าวถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองโดยประการที่จะทำให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองโดยไปเบียดเบียนผู้อื่นหรือกล่าวถึงแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือใช้แนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรองที่ไม่ประกอบด้วยธรรม สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เทอร์เนอร์และวิด (Turner and Weed) ที่ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) พวกหันหน้าสู่จะแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ ได้แก่ ใจดีผู้เสียและเผชิญหน้า 2) พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืนทำอย่างอื่นดีกว่าและหลบดีกว่า และ 3) พวกหน่วยงูโจวมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ออกแนวหน้าและโจมตีข้างหลังและอภิศิ เจียรศิริสมบุรณ์ ที่ได้ทำการจำแนกปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองออกเป็น 3 กลุ่มตามช่วงเวลาที่เกิด ดังนี้คือ 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1.1) ปัญหาเรื่องการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง ในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากจะต้องมีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมเสมอก่อนการเจรจาต่อรอง และ 1.2) ปัญหาในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 2.1) กลไกที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองต่างฝ่ายต่างใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง ดังนั้นย่อมมีความเป็นไปได้ที่นักเจรจาบางคนพยายามที่จะใช้วิธีการต่างๆ ซึ่งในบางครั้งไม่เหมาะสม เช่น กลไกต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง ดังนั้นเราจึงควรระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และ 2.2) ความแตกต่างด้านภาษา และวัฒนธรรม ในเรื่องนี้ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก การเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายเป็นเรื่องที่ดี เพราะความเข้าใจอันดีระหว่างสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นจะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรต่อไป 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 3.1) ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต หลังจากการเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง ควรมีการทบทวนประเด็นข้อตกลงระหว่างกันให้ชัดเจน ตรวจสอบความเข้าใจระหว่างกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3.2) ปัญหาด้านกฎหมาย ระบบกฎหมายมักจะมีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองโดยทั่วไปจะถือได้ว่าข้อตกลงในการเจรจาต่อรองคือข้อสัญญาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายคาดหวังที่จะให้มีผลบังคับใช้ต่อกัน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่อาจจะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

4. ขอบเขตด้านการอำนวยการ (Directing)

4.1 การตัดสินใจ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ

1.1) เนื้อหาของเตมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1)

เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้พิจารณาเห็นว่าหากพระเจ้ากาสิกราชนั้นไม่มีพระโอรสไว้สืบราชสมบัติบ้านเมืองก็จะล่มสลาย จึงได้ตัดสินใจประชุมกันกราบทูลให้ทรงปรารถนาพระโอรสและร่วมกันวางแผนทูลเกล้าถวายแก่พระเจ้ากาสิกราชเพื่อให้ได้พระโอรส ฝ่ายพระเจ้ากาสิกราชครั้นพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยทำตามที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายแนะนำทุกประการ (1/63/1-74/2) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทรงทราบถึงพระประสงค์ของนางจันทาเทวีจึงได้ตัดสินพระหฤทัยดำเนินการไปตรัสเชิญพระโพธิสัตว์ให้ไปบังเกิดในพระ

กรรมของพระนางจันทาเทวี พระโพธิสัตว์ผู้ต้องการจะไปบังเกิดในเทวโลกชั้นสูงๆขึ้นไปครั้งลูกท้าวสักกเทวราชตรัสเชิญก็พิจารณาเห็นประโยชน์ในการบำเพ็ญบารมีจึงได้ตัดสินใจรับปฏิญญาพร้อมกับเทวบุตรอีก 500 องค์ (1/63/1-74/16) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเทมิยกุมารครั้งทรงได้รับคำแนะนำจากนางเทพธิดาผู้สิงสถิตอยู่ที่เสวตฉัตรให้แสดงตนเป็นคนง่อยเปลี้ยหนวกและใบ้ ก็ตัดสินใจพระหฤทัยดำเนินการตามคำแนะนำของนางเทพธิดานั้นเพื่อที่จะพ้นจากราชสมบัติ (1/63/1-74/34) 1.1.4) เนื้อหาที่เหล่ามหายักษ์ได้กราบทูลเสนอความคิดเห็นของตนๆถึงวิธีการทดสอบพระเทมิยกุมารว่าเป็นคนพิการจริงหรือไม่โดยประการต่างๆ แก่พระเจ้าวิเทราช ฝ่ายพระเจ้าวิเทราชครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้ดำเนินการตามที่เสนอนั้น เป็นระยะเวลาถึง 16 ปี (1/63/1-74/38) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีราชครั้งถูกคณะพราหมณ์ที่งูหลดถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้นก็ทรงมีอคติคือความกลัวขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆมีพระนางจันทาเทวีเป็นต้น จึงตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้นำพระเทมิยกุมารไปประหารชีวิตโดยพลการ (1/63/1-74/46) 1.1.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบเจตนารมณ์ของพระเทมิยกุมารก็ได้ตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้พระวิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการตามที่ทรงประสงค์คือการประดับประดาพระวรกายของพระเทมิยกุมารและการสร้างสถานที่พักอาศัยและสมณบริวารเป็นต้นไว้ถวาย (1/63/1-74/57) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีราชทรงทราบความจริงจากนายสุนันทสารดีแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะเสด็จไปเชิญพระเทมิยกุมารให้เสด็จกลับมายังพระนครจึงได้ตรัสสั่งให้เหล่าข้าราชการบริวารทั้งหลายจัดเตรียมขบวนเสด็จและให้ข่าวประกาศแก่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายให้รับทราบ (1/63/1-74/85) 1.1.8) เนื้อหาที่ประชาชนชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายมีพระเจ้ากาสีราชเป็นต้นครั้งได้ฟังพระธรรมเทศนาจากพระเทมิยราชฤๅษีก็พิจารณาเห็นตามความเป็นจริงจึงได้ตัดสินใจออกบวชตาม บำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมาบัติ ครั้นเสวยชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (1/63/1-74/94) 1.1.9) เนื้อหาที่กษัตริย์ในประเทศใกล้เคียงทั้งหลายทรงสดับข่าวว่าพระเจ้ากาสีราชพร้อมทั้งชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้พากันออกบวชจึงยกกองทัพมาเพื่อจะยึดเอาราชสมบัติครั้งทรงได้สดับพระธรรมเทศนาของพระเทมิยราชฤๅษีก็พิจารณาเห็นตามความเป็นจริงจึงได้ตัดสินพระหฤทัยออกบวชตามพร้อมกับเหล่าข้าราชการบริวาร และบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมาบัติ ครั้นเสวยพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (1/63/1-74/104)

1.2) เนื้อหาของมหานกษัตริย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระอริฏฐชนกถูกอมตย์คนสนิทที่งูหลดขยงแล้วก็ได้พิจารณาให้ถ่วงถ่วงจึงทรงตัดสินพระหฤทัยปลดพระโพลชนกออกจากตำแหน่งและให้นำไปคุมขังไว้ (2/63/75-154/4) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งหนีออกจากเรือนจำหลวงได้แล้วก็ไปอาศัยอยู่ในประเทศชายแดนผูกอาฆาตพยาบาทต่อพระเชษฐาและเหล่ามหายักษ์ทำการช่งสูมรวบรวมกำลัง ครั้นมีพลนิยามมากแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยยกทัพไปชิงเอาราชสมบัติ (2/63/75-154/9) 1.2.3) เนื้อหาที่พระอริฏฐชนกครั้งถูกพระโปลชนกยกกองทัพมาล้อมพระนครแล้วส่งสารมาถวายให้ทรงเลือกเอาระหว่างการสละราชสมบัติหรือต่อสู้กันในสนามรบ ก็ทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะสู้รบได้ตรัสสั่งพระมเหสีให้ดูแลพระครรภ์ให้ดีแล้วเสด็จกรีธาทัพออกจากพระนครทำการต่อสู้กับพระโปลชนกจนสิ้นพระชนม์ในสนามรบ ฝ่ายพระมเหสีครั้งทรงทราบข่าวก็ตัดสินพระหฤทัยเสด็จลี้ภัยไปยังนครกาลจัมปาละ (2/63/75-154/12) 1.2.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทราบถึงเหตุการณ์ที่พระมเหสีของพระอริฏฐชนกทรงต้องการจะเสด็จไปยังนครกาลจัมปาละก็ได้ตัดสินพระหฤทัยลงมาทำการช่วยเหลือ ด้วยเดชของพระโพธิสัตว์ที่อยู่ในพระครรภ์ (2/63/75-154/15)

1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ผู้ทรงพระราชมารดาครีส์ทันทนาการที่จะออกไปค้าขาย เพราะในมหาสมุทร มีอันตรายมาก แต่พระองค์นั้นสำเร็จไตรเพทและศิลปศาสตร์ทุกแขนงซึ่งมีกำลังมากกว่าคนปกติจึงมีความมั่นใจในตนเองสูงยิ่งได้ตัดสินพระหฤทัยอย่างแน่วแน่ที่จะลงเรือไปเพื่อทำการค้ายังสุวรรณภูมิ (2/63/75-154/23) 1.2.6) เนื้อหาที่เหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายครั้งพระเจ้าโปลงชนกเสด็จสวรรคตแล้วก็ปรึกษารือร่วมกันเพื่อที่จะดำเนินการแสวงหาผู้สมควรที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นพระราชสาส์นต่อไป ได้ร่วมกันตัดสินใจดำเนินการต่างๆ เมื่อกระทำวิธีต่างๆ แล้วไม่สามารถแสวงหาผู้สมควรในการดำรงตำแหน่งได้จึงร่วมกันตัดสินใจให้ปล่อยผู้สวด (2/63/75-154/36) 1.2.7) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบผู้ที่จะมาเป็นสามีมีเสนาบดีเป็นต้น จนกระทั่งถึงพระมหากษัตริย์เป็นที่สุดเพื่อให้ทราบชัดก่อนที่จะตัดสินพระหฤทัยทำการอภิเษกสมรสด้วย และครั้งทำการทดสอบพระมหากษัตริย์ทราบชัดแล้วก็ได้เสด็จมาถวายให้เกี่ยวพระกร (2/63/75-154/44) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงทอดพระเนตรเห็นคันมะม่วงทั้งสองแล้วก็ทรงนำมาพิจารณาจนเกิดปัญญา ทรงกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินต่อไปนั่นคือการสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวช และทรงได้ตัดสินพระทัยปฏิบัติดังนี้ (2/63/75-154/61) 1.2.9) เนื้อหาที่ประชาชนชาวเมืองมิลิคามิพระนางสิวลีเป็นต้นครั้งทราบข่าวพระมหากษัตริย์เสด็จออกผนวช ด้วยความรักในพระมหากษัตริย์จึงได้ตัดสินใจพากันเร่งติดตามไปเพื่อทำการยับยั้ง ครั้นตามไปทันแล้วก็ได้ร่วมกันทูลอ้อนวอนโดยประการต่างๆ แต่พระมหากษัตริย์มิได้เสด็จกลับ (2/63/75-154/71) 1.2.10) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงถูกพระนางสิวลีและข้าราชการทั้งหลายได้ทำการวางแผนลวงแล้วกราบทูลเพื่อจะให้เสด็จกลับพระนคร ก็ทรงให้สติปัญญาพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ จนสามารถตัดสินพระหฤทัยได้ว่าเป็นเพียงอุบายลวงเท่านั้นจึงมิได้เสด็จกลับ (2/63/75-154/78) 1.2.11) เนื้อหาที่พระนารถดาบสและพระมิลาชินดาบสครั้งได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่พระมหากษัตริย์ทรงปริศนาติดตามไม่อาจจะให้กลับไปได้จึงได้ตัดสินใจมาจากอโวกาให้ทรงสดับเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติต่อไป (2/63/75-154/90) 1.2.12) เนื้อหาที่พระนางสิวลีครั้งไม่อาจจะให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับได้ก็ทรงทำการพิจารณาถึงพระดำรัสของพระมหากษัตริย์ที่ได้ตรัสแนะนำไว้จึงสามารถที่จะบรรเทาความเศร้าโศก และตัดสินพระหฤทัยทำการราชาภิเษกแก่พระโอรสแล้วเสด็จออกผนวชประทับอยู่ ณ อุทยานอัมพวัน บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมาบัติครั้งสวรรคตแล้วก็ได้ไปบังเกิดในพรหมโลกเช่นเดียวกับพระมหากษัตริย์ (2/63/75-154/100)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่บิดามารดาของทูลกุมารและปาริกุมารีทั้งสองฝ่ายนั้นได้ร่วมกันตัดสินใจให้ทูลกุมารและปาริกุมารีทั้งสองแต่งงานกันโดยพลการตามกติกาที่ได้ตั้งไว้ โดยคนทั้งสองไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครั้นต่อมาทราบว่า คนทั้งสองนั้นไม่มีความปรารถนาจะอยู่ครองเรือนหรือประกอบอาชีพเป็นนายพรานจึงได้ตัดสินใจอนุญาตให้คนทั้งสองออกบวชตามประสงค์ (3/63/155-213/4) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงทราบถึงเหตุการณ์ที่ทูลกุมารและปาริกุมารีเข้าไปในป่าเพื่อจะบวชจึงได้ตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปสร้างสถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงผลาผลไม้อาหารต่างๆ ไว้ถวาย (3/63/155-213/6) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงทราบถึงอันตรายที่จะเกิดแก่พระทูลดาบสและปาริกาดาลีสินจึงได้ตัดสินพระหฤทัยลงมาดำเนินการช่วยเหลือโดยให้ทั้งสองท่านปรารถนาบุตร (3/63/155-213/20) 1.3.4) เนื้อหาที่นายแพทย์และภริยาของตนได้ตัดสินใจร่วมมือกันประทุษร้ายเศรษฐีคนหนึ่งจนตาทั้งสองข้างบอด โดยภริยาเป็นผู้บงการและนายแพทย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นบุรพกรรมของพระทูลดาบสและพระปาริกาดาลีสินทั้งสองที่ทำให้ตา

บอด (3/63/155-213/27) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งทอศพระเนตรเห็นพระสุวรรณสามที่ริมฝั่งแม่น้ำ
ทรงต้องการจะรู้จักพระสุวรรณสามแต่ก็ไม่ทรงแน่พระหฤทัยว่าเป็นคนหรือไม่ ด้วยพระอุปนิสัยที่มักใช้อำนาจ
ถือตนเป็นใหญ่ขาดความเมตตาจึงตัดสินพระหฤทัยใช้ศรอาบยาพิษยิงพระสุวรรณสามเพื่อจะสอบถามเรื่องราว
(3/63/155-213/37) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งทอศดับคำขอร้องของพระสุวรรณสามให้ช่วยดูแลบิดา
มารดาของตนและคำแนะนำางเทพธิดาพสุนศรีถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดในสวรรค์แล้วก็ทรงรับเอาความคิดเห็น
นั้นมาพิจารณาและตัดสินพระหฤทัยปฏิบัติตามทำการสักการบูชาพระสุวรรณสามแล้วก็ทรงถือเอาหมอน้ำตักน้ำ
ได้แล้วก็มุ่งหน้าไปยังอาศรมบของพระดาบสและพระดาปสินีทั้งสอง (3/63/155-213/54) 1.3.7) เนื้อหาที่นาง
เทพธิดาพสุนศรีครั้งทราบถึงเหตุการณ์ที่พระสุวรรณสามถูกยิง และเหตุการณ์ที่จะเกิดกับพระเจ้าปิลัยกษราช พระ
ทูลดาบสและพระปาริกดาปสินีในอนาคตก็ตัดสินใจมาถวายคำแนะนำให้แก่พระเจ้าปิลัยกษราชได้นำไปปฏิบัติ
(3/63/155-213/61) 1.3.8) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชมิได้พิจารณาถึงอาการของพระสุวรรณสามอย่างถ้วนถี่ก็
ด่วนตัดสินพระหฤทัยว่าสิ้นชีวิตจนเป็นเหตุให้เกิดความเศร้าโศกเป็นอันมาก และได้้นำความไปแจ้งแก่พระดาบส
และพระดาปสินีทั้งสอง ครั้นท่านทั้งสองทราบก็เกิดความเศร้าโศกเป็นอันมากเช่นกัน แต่ภายหลังครั้งพระเจ้าปิล
ัยกษราชได้ตัดสินพระหฤทัยนำท่านทั้งสองมายังสถานที่พระสุวรรณสามนอนสลบอยู่ตามคำทูลขอ ท่านทั้งสอง
จึงได้ทราบว่าพระสุวรรณสามยังไม่ตายแล้วช่วยกันตั้งสติกริยาจนทำให้พระสุวรรณสามหายเป็นปกติได้
(3/63/155-213/82) 1.3.9) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งพระสุวรรณสามหายเป็นปกติและแสดงธรรมให้ทรง
สดับแล้วก็ทรงเกิดปัญญาพิจารณาเห็นตามความเป็นจริงตัดสินพระหฤทัยกลับไปยังบ้านเมืองของพระองค์
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากร้ายมาเป็นดี บำเพ็ญบุญต่างๆ มีทานเป็นต้น ครั้นเสด็จสวรรคตก็ไปยังเกิดในเทวโลก
(3/63/155-213/89)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑ
เทวราชครั้งทอศพระเนตรเห็นพระเกษงนอกจึงได้พิจารณาเห็นความตายที่จะมาถึงในไม่
ช้าจึงทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะออกผนวชได้ตรีศเรียกพระโอรสมาบราชสมบัติพร้อมกับตรีศสั่งให้กระทำตาม
แบบอย่างของพระองค์แล้วผนวชบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ ณ อุทยานอัมพวัน(4/63/213-302/6) 1.4.2) เนื้อหาที่พระ
พรหมมณฑเทวราชได้พิจารณาเห็นถึงวงศ์ของตนเองนั้นจักขาดสูญจึงได้ตัดสินใจจุดลงไปเกิดในพระครรภ์แห่ง
พระอัครมเหสีของพระเจ้ากรุงมิลิลา (4/63/213-302/13) 1.4.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลิลาทั้งหลายครั้งถูกพระเจ้าเนมิ
ราชได้ตรีศชักชวนและสั่งสอนให้ร่วมกันกระทำบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้นก็ได้พิจารณาเห็นประโยชน์ที่จะ
เกิดขึ้นจึงได้ตัดสินใจร่วมกันปฏิบัติตามพระราโชวาทครั้งสิ้นชีวิตไปก็บังเกิดในเทวโลกกันทุกๆคน (4/63/213-
302/16) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทอศพระเนตรเห็นท้าวสักกเทวราชแล้วก็ได้ตรีศถามปัญหาเกี่ยวกับการ
ทำบุญที่ได้ผลมากเพื่อประกอบการตัดสินพระหฤทัยในการทำบุญ (4/63/213-302/24) 1.4.5) เนื้อหาที่ปุโรหิตของ
ท้าวสักกเทวราชในอดีตครั้งได้ฟังคุณสมบัติของเหล่าฤๅษีที่พักอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาก็เกิดความเลื่อมใสใครจะมี
คุณสมบัตินั้นบ้างจึงได้ตัดสินใจลาออกจากราชการแล้วบวชในสำนักของฤๅษีเหล่านั้น ครั้นบรรลुकุณพิเศษ
แล้วก็ได้ออกมาโปรดพระราชา ฝ่ายพระราชานั้นได้ทรงสดับคุณสมบัตินั้นก็ทรงเลื่อมใสใครจะอุปถัมภ์
จึงได้ปรึกษากันกับฤๅษีผู้ที่เคยเป็นปุโรหิตนั้นแล้วตัดสินพระหฤทัยเสด็จไปสร้างเมืองอยู่ใกล้ๆ ทำการกสิกรรม
แล้วบำรุงฤๅษีเหล่านั้นเป็นระยะเวลาถึงหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/26) 1.4.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งถูก

เหล่าทวยเทพพากันเรียกร้องให้ศรีสวริตพระเนมิราชเสด็จมาที่เขวทอคพระเนตรชมสวรรคตจึงได้ตัดสินพระหฤทัยศรีสวริตให้มาตลีเทพบุตรไปทูลเชิญตามคำเรียกร้องของเหล่าทวยเทพ (4/63/213-302/31) 1.4.7) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้งทรงถูกมาตลีเทพบุตรทูลเชิญให้เสด็จไปยังสวรรคตทรงพิจารณาแล้วจึงได้ตัดสินพระหฤทัยที่จะเสด็จไปทำการตรัสสั่งงานแก่ข้าราชการบริวารแล้วก็เสด็จขึ้นสู่ทิพยรถขึ้นถูกมาตลีเทพบุตรทูลถามถึงการที่จะให้นำไปสู่สวรรคตโดยตรงหรือจะทรงทอดพระเนตรเหล่าสัตว์นรกก่อนก็ทรงตัดสินพระหฤทัยจะทรงทอดพระเนตรนรกก่อน (4/63/213-302/35) 1.4.8) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งถูกท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพทูลเชิญให้สวริตทิพยสมบัติอยู่บนสวรรคตทรงพิจารณาแล้วก็ตัดสินพระทัยที่จะกลับไปบำเพ็ญบุญกุศลในมนุษย์โลกเพราะไม่ต้องการสมบัติที่ผู้อื่นมอบให้ใครจะได้สมบัติที่พระองค์เองเป็นผู้ทำ (4/63/213-302/49) 1.4.9) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงทอดพระเนตรเห็นพระเกศาทองจึงได้พิจารณาเห็นความตายที่จะมาถึงในไม่ช้าจึงทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะออกผนวชได้ตรัสเรียกพระโอรสมาอภราชสมบัติพร้อมกับศรีสวริตสั่งให้กระทำตามแบบอย่างของพระองค์แล้วผนวชบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ ณ อุทยานอัมพวัน (4/63/213-302/58)

1.5) เนื้อหาของมหอสถาตถในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ปรากฏอยู่ 31 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบว่ามีพระมโหสถได้ลอบออกจากครุภีมาดาแล้วทรงประสงค์จะประกาศชื่อเสียงพระมโหสถให้ฟังขจร ไปจึงตัดสินพระหฤทัยนำโอสถทิพย์ไปวางไว้ในมือของพระมโหสถ (5/63/303-568/5) 1.5.2) เนื้อหาที่สิริวิตถกเสวยธัญได้พิจารณาเห็นว่าบุตรของตนนั้นน่าจะมีวิรามมาเกิดร่วมด้วยจึงตัดสินใจให้คนรับใช้ออกไปตรวจดูเด็กที่เกิดในวันเดียวกัน ก็ได้ทราบว่า มีเด็กที่เกิดในวันเดียวกันกับบุตรของตนถึงหนึ่งพันคน แล้วต้องการจะให้เด็กเหล่านั้นเป็นสหายของพระมโหสถจึงได้ตัดสินใจส่งเครื่องประดับและแม่นมถึงหนึ่งพันชุด/คนไปมอบให้เด็กเหล่านั้น (5/63/303-568/11) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งพิจารณาเห็นความลำบากเกี่ยวกับสถานที่เล่นของพวกตนจึงได้ปรึกษากันกับเหล่าสหายและตัดสินใจร่วมกันระดมทุนมาได้พันกหาปณะแล้วทำการจัดสร้างศาลาใหญ่ ขุดสระน้ำสำหรับอุปโภคบริโภค และจัดทำสวนไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผลต่างๆ เพื่อเป็นสถานที่เล่นของพวกตนและสาธารณประโยชน์ต่างๆ (5/63/303-568/13) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสถามความคิดเห็นของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นถึงการรับพระมโหสถเข้ามาภายในพระราชวัง แต่บัณฑิตเหล่านั้นมีจิตตระหนี่ในลาภยศจึงได้ทูลคัดค้านโดยให้ทรงรอดูไปก่อน ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงตัดสินพระหฤทัยกระทำตาม แต่ต่อมากลับพระมโหสถได้แสดงความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์แล้วพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงตัดสินพระหฤทัยดำเนินการรับตัวเข้ามาภายในพระราชวังแม้จะถูกเหล่าบัณฑิตคัดค้านอย่างไรก็ได้ทรงรับฟังเพราะทรงทราบนิสัยของบัณฑิตเหล่านั้นตามเป็นจริง (5/63/303-568/51) 1.5.5) เนื้อหาที่อาจารย์ทิสปาโมกข์ไม่ได้สอบถามรับฟังความคิดเห็นของปัจจุตครมาจนถึงความรู้สึกที่มีต่อธิดาของตนแล้วตัดสินใจจับคนทั้งสองแต่งงานกัน โดยทำเนียบปฏิบัติ ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ปัจจุตครมาพไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ด้วยความเคารพและเกรงใจในอาจารย์จึงได้ยอมทำตาม ดังนั้นอาจารย์ทิสปาโมกข์จึงไม่อาจบรรลุผลที่ตนประสงค์ไว้ได้ (5/63/303-568/64) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ทอดพระเนตรเห็นพระนางอุทุมพรเทวีที่ทรงพระสรวลเพราะเห็นสามีเก่า จึงกริ้วทรงเกิดอคติคือความชิง ขาดพระสติแล้วก็ทรงจับพระแสงดาบตัดสินพระหฤทัยจะฆ่าพระนางอุทุมพรเทวีในทันใด (5/63/303-568/65) 1.5.7) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ทอดพระเนตรเห็นแพะร่วมมือกันกับสุนัขในการแสวงหาอาหารมาให้แก่กันและกันจนสำเร็จจึงได้ตัดสินพระหฤทัยจะใช้เรื่องดังกล่าวตั้งเป็นปัญหาเพื่อทดสอบเหล่าบัณฑิตทั้ง 5 ซึ่งหากว่าใครตอบไม่ได้จะทรงเนรเทศออก

จากแวนแคว้น (5/63/303-568/76) 1.5.8) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีจะจัดหาหญิงมาเป็นคู่ครองของพระมโหสถ แต่พระมโหสถได้ทูลขอให้ตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการขอออกไปแสวงหาหญิงที่ตนพอใจเอง ครั้นได้พบนางอมราเทวีแล้วก็ได้นำตัวมาถวายให้ทรงรับทราบ (5/63/303-568/86) 1.5.9) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นต้องการจะรักษาผลประโยชน์ที่เคยได้รับจึงปรึกษาหารือกันตัดสินใจทำการใส่ร้ายพระมโหสถโดยการเท็จทูลยุยงพระเจ้าวิเทโหราชว่าพระมโหสถเป็นขโมยหวังจะครองราชสมบัติเสียเอง ฝ่ายพระเจ้าวิเทโหราชครั้งสดับแล้วไม่ทันพิจารณาก็กริ้วได้คว่นตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้จับกุมพระมโหสถ (5/63/303-568/95) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบว่าเป็นพระเจ้าวิเทโหราชได้ตรัสสั่งให้จับกุมตนเองก็พิจารณาเห็นว่าไม่อาจจะอธิบายให้ทราบความจริงได้ในตอนนี้จึงตัดสินใจหลบหนีไปอาศัยที่บางกักขิมขวมัมชคาม (5/63/303-568/97) 1.5.11) เนื้อหาที่เทวดาที่สิงสถิตอยู่ที่เสวตฉัตรประสงค์จะฟังธรรมของพระมโหสถและขจัดความขัดแย้งระหว่างพระเจ้าวิเทโหราชและพระมโหสถจึงได้ตัดสินใจแสดงตนออกมาทูลถามปัญหาแก่พระเจ้าวิเทโหราช แล้วทำการขู่ว่าจะปลงพระชนม์ให้สิ้นไป (5/63/303-568/100) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลแสดงธรรมแก่พระเจ้าวิเทโหราชซึ่งมีบางส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึงการตัดสินใจว่า ไม่ควรทำการตัดสินใจหากปราศจากการพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนตามความเป็นจริง (5/63/303-568/110) 1.5.13) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นต้องการจะรักษาผลประโยชน์ที่เคยได้รับจึงปรึกษาหารือกันตัดสินใจทำการใส่ร้ายพระมโหสถโดยการเท็จทูลยุยงพระเจ้าวิเทโหราชว่าพระมโหสถไม่บอกความลับแก่ใครๆ เพราะต้องการปลงพระชนม์แล้วครองราชสมบัติเสียเอง ฝ่ายพระเจ้าวิเทโหราชครั้งสดับแล้วไม่ทันพิจารณาก็กริ้วได้คว่นตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถ (5/63/303-568/120) 1.5.14) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีครั้งทรงทราบว่าพระเจ้าวิเทโหราชตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถก็เกิดความเศร้าโศกดังภูเขาท่วมทับพระอุระจึงตัดสินพระหฤทัยแอบให้คนสนิทส่งข่าวให้พระมโหสถได้รู้ตัว (5/63/303-568/124) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งสามารถกำราบปราบศึกภายในให้สงบลงได้แล้วก็พิจารณาเห็นว่าตนเองมีตำแหน่งเป็นอัครมหาเสนาบดีมีหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ จึงได้ตัดสินใจให้ชาวกรุงมิลิตาทั้งหลายร่วมกันเปลี่ยนแปลงพัฒนาเมืองมิลิตาในด้านต่างๆ จนทุกคนมีความสมบูรณ์พูนสุขกันถ้วนหน้า และได้ร่วมกันทำการเตรียมเพื่อป้องกันศึกภายนอกโดยวิธีการต่างๆ มีการส่งสายลับไปจำเมืองอื่นๆ เป็นต้น (5/63/303-568/127) 1.5.16) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้เสนอความคิดเห็นในการแผ่ขยายพระราชอำนาจแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงรับฟังและครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยปฏิบัติตาม (5/63/303-568/139) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบข่าวจากนกแก้วว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ตัดสินพระหฤทัยที่จะแผ่ขยายพระราชอำนาจยึดครองชมพูทวีปทั้งสี่ก็ยังไม่ลังเลซ้าอยู่ได้ตัดสินใจเตรียมการรับมือกับพระเจ้าจุลนีพรหมทัตมีการสะสมเสบียงเป็นต้น (5/63/303-568/140) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งทราบว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจะทรงลอบให้พระราชาร้อยเอ็ดในชมพูทวีปทั้งสี่ดื่มน้ำชยบานที่ผสมยาพิษ จึงมีความกรุณาต่อพระราชานี้เหล่านั้นได้ตัดสินใจส่งเหล่าสหายหนึ่งพันของตนไปทำลายแผนการ (5/63/303-568/140) 1.5.19) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้ทูลชี้แจงให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ทรงทราบถึงสติปัญญาความสามารถของพระมโหสถที่เหนือกว่าตนเองเป็นอันมากทำให้ไม่อาจจะยึดเอากรุงมิลิตาได้ พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยดอยทัพกลับไปยังนครอูตรปัญจาละ (5/63/303-568/146) 1.5.20) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตนั้นครั้งเหล่าสหายพันหนึ่งของพระมโหสถได้มาทำลายพิธีดื่มน้ำชยบานลง ก็ทรงพิโรธได้ทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะจับพระเจ้าวิเท

ราชและพระมโหสถมาประหารชีวิตเสียให้ตาย จึงทรงจวญโอกาสดังกล่าวตรัสปลุกระดมให้เหล่าพระราชาร้อยเอ็ดพระองค์ผู้ไม่ทรงทราบความจริงเกิดมานะกษัตริย์ร่วมกันระดมพลโจมตีกรุงมิลลาโดยด่วน (5/63/303-568/151) 1.5.21) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทราบว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงวางแผนต่างๆ เพื่อดำเนินการยึดเอากรุงมิลลา ก็ได้ร่วมกันกับบริวารสร้างข่าวเท็จแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตจนทำให้ต้องตัดสินพระหฤทัยดำเนินการต่างๆ อย่างผิดพลาดไม่อาจจะชนะศึกได้และท้ายที่สุดก็ต้องถอยทัพกลับยังนครอุดรปัญจาละไป (5/63/303-568/160) 1.5.22) เนื้อหาที่เหล่าเสนาได้จับพราหมณ์อนุเกวฏ์ไปถวายแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงได้ทดลองแล้วจึงตัดสินพระหฤทัยรับไว้ในกองทัพและมอบตำแหน่งที่ปรึกษาให้ ต่อมาพราหมณ์อนุเกวฏ์จึงได้ดำเนินตามแผนการของพระมโหสถสร้างข่าวเท็จก่อให้เกิดความโกลาหลขึ้นในกองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจนเป็นเหตุให้พ่ายแพ้แล้วเสด็จหนีกลับยังนครอุดรปัญจาละ (5/63/303-568/184) 1.5.23) เนื้อหาที่พราหมณ์เกวฏ์ได้เสนอความคิดเห็นในการจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถมาประหารชีวิตเสียให้ตายโดยการใช้แผนหญิงงามแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยให้ดำเนินการตามนั้น (5/63/303-568/189) 1.5.24) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นได้สดับข่าวจากพราหมณ์เกวฏ์ว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจะยกพระนางปัญจาละจันทีให้เป็นพระอัครมเหสีจึงได้ตรัสถามความคิดเห็นของบัณฑิตทั้งห้ามีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นถึงการเรื่องดังกล่าว เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกะบัณฑิตเป็นต้นนั้นหลงกลอุบายพากันคิดว่าเป็นจริง แต่พระมโหสถบัณฑิตนั้นพิจารณาเห็นว่าเป็นกลลวงจึงได้ทูลคัดค้าน พระเจ้าวิเทหราชทรงเกิดอคติคือลำเอียงเพราะรักอยู่ในพระหฤทัยจึงทรงได้ตัดสินพระหฤทัยยึดเอาความคิดเห็นของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ (5/63/303-568/200) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทำการคัดค้านพระเจ้าวิเทหราชไม่สำเร็จก็พิจารณาเห็นว่าหากปล่อยให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังนครอุดรปัญจาละคงต้องถูกลอบปลงพระชนม์เป็นแน่ มีใจกรุณาต่อพระเจ้าวิเทหราชและข้าราชการบริวารจึงได้ตัดสินใจรับอาสาไปเตรียมการที่นครอุดรปัญจาละให้เรียบร้อยก่อนที่จะเสด็จพระราชดำเนินไป ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงดีพระหฤทัยตัดสินพระหฤทัยอนุญาตตามที่พระมโหสถทูลขอทุกประการ (5/63/303-568/207) 1.5.26) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการเตรียมการเพื่อที่จะช่วยเหลือพระเจ้าวิเทหราชและข้าราชการบริวารรวมถึงการลักพาตัวพระนางปัญจาละจันทีไปเป็นอัครมเหสีของพระเจ้าวิเทหราช โดยได้ปิดกั้นข้อมูลข่าวสารที่ตนเองกระทำไม่ให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตและบริวารได้ทราบ ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตเมื่อไม่ทราบข้อมูลตามความเป็นจริงจึงทรงตัดสินพระหฤทัยผิดพลาดไม่อาจจะจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถตามแผนได้ ช้ำยังถูกพระมโหสถใช้ให้บริวารจับคนทั้งหลายมีพระมารดาเป็นต้นไปเป็นตัวประกันอีกด้วย (5/63/303-568/212) 1.5.27) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นไม่อาจจะชนะพระมโหสถได้ช้ำพระมโหสถก็ได้จับชนทั้งหลายมีพระมารดาเป็นต้นเป็นตัวประกันจึงพินิจพิจารณาถึงผลได้ผลเสียแล้วตัดสินพระหฤทัยตกลงทำสนธิไมตรีเป็นมิตรกับพระมโหสถ พร้อมกับรับปฏิญญาจากพระมโหสถในการที่จะเข้ามารับราชการด้วย ภายหลังจากที่พระเจ้าวิเทหราชสวรรคตแล้ว (5/63/303-568/241) 1.5.28) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นได้สดับคำทูลของเหล่าหญิงคนสนิทของพระนางจันทาเทวีถึงการที่พระมโหสถคิดก่อการกบฏก็ยังไม่ด่วนตัดสินพระหฤทัยเชื่อได้ตรัสเรียกพระมโหสถมาตรัสถาม ครั้นทรงทราบความจริงก็ทรงเลื่อมใสได้พระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีให้ (5/63/303-568/262) 1.5.29) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีครั้นทราบว่าพราหมณ์ฉัพภีผู้เป็นชายผู้ประสงค์จะปลงพระชนม์พระเจ้าจุลนีราชโอรสจึงได้ตัดสินพระหฤทัยวางแผนจักจั่นล่อกราบส่งพระเจ้าจุลนีราชโอรสไปลี้ภัยยังสาถนนคร (5/63/303-568/269) 1.5.30) เนื้อหาที่พระดิฉิมมนตรีครั้นทรงทราบว่าพราหมณ์

ฉัพภิมิใช่พระบิดาแต่กลับเป็นศัตรูที่ได้ปลงพระชนม์พระบิดาแล้วซึ่งเอาราชสมบัติจึงได้ตัดสินพระหฤทัยวางแผนฆ่าพราหมณ์ฉัพภิมิแล้วยึดเอาราชสมบัติคืน (5/63/303-568/274) 1.5.31) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถีย์พรหมทัตได้ตรัสตอบปัญหาผีเสื้อน้ำแก่นางเกรีปริพาชกาโดยตัดสินพระหฤทัยยอมมอบพระชนนี พระมเหสี พระกนิษฐภคินี พระสหาย พราหมณ์แก้ว และแม้พระองค์เองแก่ผีเสื้อน้ำ แต่จะไม่ยอมมอบพระมโหสถให้อย่างเด็ดขาด (5/63/303-568/281)

1.6) เนื้อหาของอุกฤษฏ์ชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 11 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีได้พระราชทานตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรส ครั้นต่อมาเมื่อพระโอรสมิบริวารมากขึ้นก็ทรงระแวงกลัวว่าจะถูกพระโอรสชิงราชสมบัติจึงทรงตัดสินพระหฤทัยปลดออกจากตำแหน่งแล้วให้ออกผนวชอยู่ในป่า (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีกริ้วต่อเต่าที่ทำให้พระโอรสและพระธิดาคบพระหฤทัยกลัวด้วยความรักในบุตร จึงได้ตัดสินพระหฤทัยลงทัณฑ์เต่าโดยให้นำไปโยนทิ้งในน้ำวนแห่งแม่น้ำยมุนา จนเป็นเหตุให้นางยักษ์ผู้พระองค์และชาวกรุงพาราณสี (6/64/1-122/12) 1.6.3) เนื้อหาที่ท้าวธรรมฐกรัณได้ทราบข่าวตามที่พวกนาคมาทูลเป็นผู้เป็นทูลกลับมาทูลรายงานจึงกริ้วตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้นาคมาทูลทั้งหลายขึ้นไปยังกรุงพาราณสีแล้วเนรมิตกายเป็นนาคเบียดมนุษย์ทั้งหลายในที่ต่างๆ มีบ้านเรือนเป็นต้น (6/64/1-122/20) 1.6.4) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีกรัณถูกหมุ่นนาคเบียดเบียน ไม่สามารถจะประกอบกิจตามปกติได้จึงได้ตัดสินใจรวมตัวกันมาอ่อนวอนกับพระเจ้ากรุงพาราณสีให้ดำเนินการขุดปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเร็ว ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีทอดพระเนตรเห็นความเดือดร้อนของเหล่าประชาชนจึงจำต้องตัดสินพระหฤทัยทำสังฆไมตรีกับท้าวธรรมฐกรัณ (6/64/1-122/23) 1.6.5) เนื้อหาที่พระอุกฤษฏ์ชาคกรัณได้ไปเห็นทิวสมมติในสวรรค์ก็ปรารถนาที่จะไปบังเกิดในสวรรค์บ้างจึงได้ตัดสินใจรักษาศีลอุโบสถแล้วไปกราบทูลพระบิดาและพระมารดาให้ทรงรับทราบ พระบิดาและพระมารดาก็ทรงอนุญาตและตรัสแนะนำให้รักษาอยู่ในอุทยาน พระอุกฤษฏ์ชาคกรัณรักษาศีลอุโบสถอยู่ในอุทยานก็ไม่ได้ได้รับความสบายเพราะถูกนางนาคบริบทจึงได้ตัดสินใจไปรักษาในที่มนุษย์ (6/64/1-122/38) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทมีความโลภอยากได้แก้วมณีจึงได้ตัดสินใจพาพราหมณ์ออลัมพายนไปยังที่อยู่ของพระอุกฤษฏ์ชาคกรัณจะถูกนายโสมทัตบุตรชายทำการทักทวนชี้แจงเหตุผลอย่างไรก็ไม่ยอมรับฟัง จึงทำให้ได้รับความเดือดร้อนในภายหลัง (6/64/1-122/65) 1.6.7) เนื้อหาที่พระอุกฤษฏ์ชาคกรัณได้เห็นพราหมณ์เนสาทพาพราหมณ์ออลัมพายนมาจับตนเองก็ไม่ต้องการจะทำร้ายพราหมณ์ทั้งสองเพราะเกรงว่าศีลจะขาดจึงตัดสินใจยอมให้พราหมณ์ออลัมพายนกระทำตามปรารถนาโดยไม่ทำร้ายใดๆ แม้มีอำนาจที่จะทำร้ายพราหมณ์ทั้งสองก็ตาม (6/64/1-122/70) 1.6.8) เนื้อหาที่สุทิสสนาคราชพร้อมทั้งญาติพี่น้องครั้งทราบข่าวว่าพระอุกฤษฏ์ชาคกรัณได้หายตัวไปประมาณหนึ่งเดือนแล้วจึงได้ตัดสินใจแบ่งพี่น้องของตนออกตามหาในสถานที่ต่างๆ โดยให้กานาภิภูฐานาคราชไปหาโลกสุทิสสนาคราชไปนำหิมพานต์ ส่วนตนกับนางอัจฉิมุขินาคราชธิดาได้ไปยังโลกมนุษย์ (6/64/1-122/80) 1.6.9) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีกรัณได้ทราบอาณาภาพของพิษนาจากสุทิสสนาคราชจึงได้ตัดสินพระหฤทัยให้ดำเนินการตามที่สุทิสสนาคราชทูลถวาย (6/64/1-122/90) 1.6.10) เนื้อหาที่สุทิสสนาคราชกรัณได้ฟังพราหมณ์เนสาทพรรณาคุณของพราหมณ์ก็เกิดความสังเลไม่อาจตัดสินใจที่จะฆ่าให้ตาย จึงได้จับเขาไปยังนาคพิภพเพื่อขอความคิดเห็นจากเหล่าญาติพี่น้องในการพิจารณาโทษ (6/64/1-122/98) 1.6.11) เนื้อหาที่พระอุกฤษฏ์ชาคกรัณได้ชี้แจงให้เหล่านาคบริบททั้งหลายได้ใช้สติปัญญาพิจารณาตามความเป็นจริงอย่างถูกต้องถึงความเชื่อหรือคำสอนเกี่ยวกับพราหมณ์ แล้วจึงตัดสินใจ

เชื่อหรือเลือกนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จนทำให้ภาคบริษัททั้งหลายคลายความคิดเห็นที่ผิดพิจารณาเห็นด้วยปัญญาพากันสรรเสริญปัญญาของพระภุชงค์กันถ้วนหน้า (6/64/1-122/104)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชได้สดับมาว่ากัณหาพรหมณ์นั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแต่ทรงมิได้ตรวจสอบถึงพฤติกรรมที่แท้จริงให้ถ่องแท้แล้วตัดสินพระหฤทัยแต่งตั้งให้เป็นผู้วินิจฉัยคดีความจนเป็นเหตุให้เกิดการทุจริตขึ้น ครั้นต่อมาเมื่อกัณหาพรหมณ์ทำทุจริตรับสินบนก็ทรงตัดสินพระหฤทัยปลดออกจากตำแหน่งและแต่งตั้งพระจันทกุมารเป็นผู้วินิจฉัยคดีความแทน (7/64/123-204/2)

1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกกัณหาพรหมณ์เท็จทูลถึงวิธีการที่จะไปสู่สวรรค์ก็ทรงตัดสินพระหฤทัยเชื่อโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ ตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นมาทำการบูชาขุ (7/64/123-204/20)

1.7.3) เนื้อหาที่บรรดาหมู่ชนผู้เป็นญาติมิตรของเหล่าเศรษฐีทั้ง 4 กล่าวคือ ปุณณมุขกฤหบดี กัททิกฤหบดี สิงคาลกฤหบดี และวัฑฒกฤหบดี ครั้นได้ทราบข่าวพระเจ้าเอกราชได้ตรัสสั่งให้จับเศรษฐีเหล่านั้นไปทำการบูชาขุจึงได้พากันกำเริบขึ้นทั่วพระนครและได้ตัดสินใจพากันห้อมล้อมเศรษฐีเหล่านั้นร่วมกันไปกราบทูลให้พระเจ้าเอกราชทำการปล่อยตัวให้เป็นอิสระ (7/64/123-204/24)

1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกพระจันทกุมารรวมถึงพระวสุลราชันดาทุลชี้แจงเหตุผลอ่อนวอนให้ทรงเลิกสืบทอดพิธีบูชาขุปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ ก็เป็นผู้ตัดสินพระหฤทัยไม่เคียดขาดทรงรับฟังเพียงชั่วขณะเดียวตรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์เหล่านั้น ครั้นถูกกัณหาพรหมณ์เท็จทูลยุยงก็มีพระหฤทัยโลเลตรัสสั่งให้จับกลับมาอีก (7/64/123-204/31)

1.7.5) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งไม่อาจจะให้พระเจ้าเอกราชทรงเลิกสืบทอดพิธีบูชาขุในการฆ่าคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นมาบูชาขุได้จึงได้ตัดสินใจตั้งสัจจกิริยาขอให้ทวยเทพผู้บริหารโลกทั้งหลายมาช่วยเหลือ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชเมื่อทรงรับทราบก็ทรงตัดสินพระหฤทัยเสด็จลงมาทรมานพระเจ้าเอกราชให้ปล่อยชนเหล่านั้น (7/64/123-204/57)

1.7.6) เนื้อหาที่ประชาชนชาวเมืองนุพลวดีทั้งหลายพิจารณาเห็นถึงการใช้อำนาจที่ขาดความถูกต้องเป็นธรรมของพระเจ้าเอกราชด้วยหลงเชื่อในคำเท็จทูลของกัณหาพรหมณ์ จึงได้ตัดสินใจรวมตัวกันรุมประหารกัณหาพรหมณ์จนถึงแก่ความตาย และปลดพระเจ้าเอกราชออกจากตำแหน่งแล้วขับไล่ให้ไปอยู่ในววรรณะจันหาล ทำการอภิเษกให้พระจันทกุมารเป็นพระราชาแทน (7/64/123-204/62)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชนั้นทรงเปิดโอกาสให้เหล่าอมตย์ทั้ง 3 คือ วิชชอมตย์ สุนามอมตย์ และอลาตอมตย์ ได้แสดงความคิดเห็นถึงสิ่งที่ควรทำในคืนวันเพ็ญกลางเดือน 12 แล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยเลือกตามแนวคิดของวิชชอมตย์ที่คิดว่าดีที่สุด (8/64/205-295/9)

1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งได้สดับมิจฉาทิฎฐิของคุณาชวกแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยเชื่อโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองด้วยสติปัญญาหรือรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ มีพระนางรุจราชธิดาเป็นต้น ทรงละทิ้งคุณงามความดีที่ทรงเคยปฏิบัติมาหันไปหาอกุศลกรรมทำความชั่วทั้งหลาย (8/64/205-295/23)

1.8.3) เนื้อหาที่พระนางรุจราชธิดาครั้งได้ทราบว่าพระบิดานั้นได้ทรงถือเอาความเห็นผิดที่เกี่ยวกับอกุศลกรรมทำความชั่วทั้งหลาย จึงได้ตัดสินใจไปดวายข้อมูลที่ต้องการแก่พระบิดาเพื่อให้ละมิจฉาทิฎฐิแล้วบริหารกิจการบ้านเมืองโดยธรรม แต่พระเจ้าอังคิราชก็ยังคงยึดมั่นมิจฉาทิฎฐิอยู่อย่างเหนียวแน่นไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของใครๆ แม้แต่พระธิดา (8/64/205-295/34)

1.8.4) เนื้อหาที่พระ

นางจุจราชธิดาครั้งนี้อาจจะให้พระชนกละมิจฉาภิภูษิตังกล่าวได้จึงได้ตัดสินใจขอความช่วยเหลือจากทวยเทพ ผู้บริหารโลกทั้งหลาย ฝ่ายพระนารทกัสสปพรหมครั้งได้รับทราบก็ตัดสินใจลงมาทรมานพระเจ้าอังคิราชให้ละทิ้งมิจฉาภิภูษิตเอาสัมมาภิภูษิตังเดิม (8/64/205-295/42) 1.8.5) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งได้สดับคำชี้แนะจากพระนารทกัสสปพรหมแล้วก็สามารถพิจารณาเห็นได้ตามความเป็นจริงจึงทรงตัดสินพระหฤทัยละทิ้งมิจฉาภิภูษิตกลับไปยึดเอาสัมมาภิภูษิตตามที่พระนารทกัสสปพรหมได้ชี้แจง ปกครองกรุงมิถิลาโดยธรรมดังเดิม (8/64/205-295/70)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์ในกรุงพาราณสี 4 คน ผู้เป็นสหายกันได้เกิดความเบื่อน่ายในการครองเรือนจึงได้ตัดสินใจชวนกันออกบวชเป็นดาบสบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ (9/64/296-483/4) 1.9.2) เนื้อหาที่ภุมพินทั้ง 4 คนผู้เป็นสหายกันครั้งได้พบกับเหล่าพระดาบสทั้ง 4 นั้นก็เกิดความเลื่อมใสจึงได้ตัดสินใจร่วมกันทำการอุปถัมภ์ท่านเหล่านั้นด้วยปัจจัย 4 ทำบุญมีทานเป็นต้นปรารถนาสมบัติของตนๆ (9/64/296-483/5) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ทูลขอให้เหล่าพระราชาทัง 4 มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นตรัสเล่าเรื่องราวให้ฟังทั้งหมดเพื่อต้องการทราบข้อมูลที่มีอยู่อย่างถูกต้องก่อนที่จะทำการตัดสินใจกระทำการใดๆอย่างหนึ่งลงไปเพื่อป้องกันความผิดพลาด (9/64/296-483/23) 1.9.4) เนื้อหาที่พระนางวิมลานาคราชินีครั้งได้ทราบถึงความสามารถของพระวิรุทธบัณฑิตก็ทรงมีความประสงค์จะฟังธรรมจากพระวิรุทธบัณฑิตจึงได้ทรงตัดสินพระหฤทัยแสวงหาเป็นไข้เพื่อให้ท้าววรุฒนาคราชนั้นนำดวงหฤทัยของพระวิรุทธบัณฑิตมาให้ ฝ่ายท้าววรุฒนาคราชเมื่อทรงทราบดังนั้นจึงทรงตัดสินพระหฤทัยให้นางอิรันทิตีผู้เป็นพระธิดาออกไปตามหาผู้ที่สามารถจะนำพระวิรุทธบัณฑิตมาถวายได้ (9/64/296-483/29) 1.9.5) เนื้อหาที่ท้าววรุฒนาคราชทรงทำการปรึกษากันกับเหล่าญาติมิตรและเพื่อนสนิทถึงการเรียกค่าสินสอดกับปุลณกษัตริย์ผู้มาของพระราชธิดา ไม่คว่นตัดสินพระหฤทัยแต่เพียงลำพังครั้งได้ทำการปรึกษากันเสร็จแล้วก็มีมติให้ปุลณกษัตริย์ไปนำดวงหฤทัยของพระวิรุทธบัณฑิตมาเป็นสินสอดปุลณกษัตริย์เกิดความรักในนางอิรันทิตีต้องการจะได้มาเป็นคู่ครองจึงได้ตัดสินใจทำตามพระประสงค์โดยไม่คำนึงถึงชีวิตของพระมโหสถ (9/64/296-483/35) 1.9.6) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงตัดสินพระหฤทัยรับคำท้าพนันสกาดด้วยอคติคือความหลงในฝีมือการเล่นสกาดของตน และทรงมีความโลภต้องการจะได้แก้วมณีและม้าวพิเศษจนเป็นเหตุให้สูญเสียพระวิรุทธบัณฑิตในภายหลัง (9/64/296-483/51) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตครั้งถูกปุลณกษัตริย์ถามว่าเป็นญาติหรือทาสาของพระเจ้าโกธิยราชแม้จะกล่าวมุสาได้แต่ก็ตัดสินใจรักษาสัจจะบอกตามความเป็นจริงว่าเป็นทาสาในบรรดาทาสาทัง 4 ประเภทโดยไม่หวั่นเกรงต่อความอันตรายหรือความตายที่จะมาถึงฝ่ายพระเจ้าโกธิยราชทรงโหม่นสว่าพระวิรุทธบัณฑิตนั้นไม่เห็นแก่พระพักตร์พระองค์ที่ได้บอกปุลณกษัตริย์ไปเช่นนั้น จึงทรงตัดสินพระหฤทัยมอบพระวิรุทธบัณฑิตแก่ปุลณกษัตริย์ ด้วยอคติคือความ โกรธ (9/64/296-483/63) 1.9.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้งได้ทราบข่าวว่าพระเจ้าโกธิยราชได้มอบพระวิรุทธบัณฑิตผู้เป็นมหาธรรมกถึกให้แก่ปุลณกษัตริย์จึงได้ตัดสินใจมารวมตัวกันเรียกร้องต่อพระเจ้าโกธิยราชที่หน้าพระราชนิเวศน์ (9/64/296-483/102) 1.9.9) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้งได้ฟังสาธุธรรมจากพระวิรุทธบัณฑิตก็พิจารณาเห็นตามความเป็นจริงจึงได้ตัดสินใจรับเอาความคิดเห็นของพระวิรุทธบัณฑิตนั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติไม่ต้องการจะทำร้ายผู้อื่นเพื่อความสุขของตนเองอีกต่อไป ฝ่ายพระวิรุทธบัณฑิตครั้งทำให้ปุลณกษัตริย์กลับใจได้แล้วก็ไม่รับกลับกรุงอินทปัตต์ได้ตัดสินใจจะไปยังนาคพิภพเพื่อแสดงธรรมแก่นางวิมลานาคราชินีจึงได้ขอให้ปุลณกษัตริย์นำไปโดย

พลัน (9/64/296-483/117) 1.9.10) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระวิมลนาคราชนี้ครั้งทรงได้รับฟังความคิดเห็นของพระวิรุณบัณฑิตถึงการประพาศธรรมในเหล่าคนบริษัทธิ์ทรงพิจารณาเห็นตามความเป็นจริง จึงทรงได้ตัดสินพระหฤทัยรับเอาความคิดเห็นของพระวิรุณบัณฑิตนั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติธรรมเสริญพระวิรุณบัณฑิตเป็นอนุเบกปริยาย ทรงมอบนางอิรันทิดีแก่ปณณกษัตริย์และให้นำพระวิรุณบัณฑิตไปส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยพลัน (9/64/296-483/128) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกโรพราชครั้งทรงพระสุบินเป็นนิมิตหมายที่คฤทรวงรับรู้ว่าพระวิรุณบัณฑิตจะกลับมาในวันพรุ่งนี้จึงตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งข้าราชการบริวารและชาวพระนครอินทปัตต์ทั้งหลายให้พากันประดับประดาพระนครเตรียมสิ่งของไว้เพื่อทำสักการะและสัมนานะต่อพระวิรุณบัณฑิต (9/64/296-483/137) 1.9.12) เนื้อหาที่ชาวกรุงตั้งต้นแต่พระเจ้าโกโรพราชได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุณบัณฑิตตัดสินใจร่วมกันทำบุญกุศลเป็นต้นเป็นมหาสมาคมธรรม ครั้นจุติจากโลกนี้แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกโดยถ้วนหน้า (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจปรากฏอยู่ 24 เนื้อหาได้แก่

1.10.1) เนื้อหาที่พระธิดาของพระเจ้าพันธุราชทั้งสองพระองค์ครั้งได้รับเครื่องบรรณาการที่พระบิดาทรงประทานให้ก็ไม่ต้องการจะนำมาใช้เอง หวังประ โยชน์ที่ยิ่งกว่า ได้ตัดสินใจร่วมกันทำเป็นเครื่องสักการะนำไปถวายแด่พระพุทธเจ้าในปางก่อนแล้วทำการปรารถนาสมบัติที่ตนเองประสงค์ (10/64/484-814/5) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ครั้งทรงทราบว่ามีนางมุสดีเทวกัญญาจะจุติจึงได้ตัดสินพระหฤทัยให้พรทั้ง 10 ประการแก่นางฝ่ายนางมุสดีเทวกัญญาครั้งทราบว่าตนเองนั้นต้องจุติไปเกิดในโลกมนุษย์เป็นแน่จึงได้พิจารณาใคร่ครวญอย่างละเอียดแล้วก็ตัดสินใจขอพรที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองตามที่ท้าวสักกเทวราชทรงอนุญาต (10/64/484-814/5) 1.10.3) เนื้อหาที่พระโพธิสัตว์ครั้งถูกท้าวสักกเทวราชได้ตรัสชี้แจงถึงเหตุผลที่ควรจะไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี ก็ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นจริงดังที่ท้าวสักกเทวราชตรัส จึงได้ตัดสินใจรับข้อเสนอแนะและคำเชิญดังกล่าวแล้วจุติจากเทวโลกไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี (10/64/484-814/23) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยครั้งทรงทราบว่าพระนางมุสดีจะประสูติพระ โอรสในขณะที่เสด็จประพาสพระนครอยู่นั้นจึงได้ตัดสินพระหฤทัยในภาวะเร่งด่วนตรัสสั่งให้ทำพลับพลาสำหรับประสูติในท่ามกลางถนนของเหล่าพ่อค้านั้นนั่นเอง (10/64/484-814/27) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงมีธิดาชายใคร่ต่อการให้ทานแม้มีพระชนมายุได้เพียง 8 พรรษาก็ได้ตัดสินพระหฤทัยที่จะบริจาคทานภายใน เช่นหัวใจ ดวงตา เนื้อ และเลือดเป็นต้น รวมถึงหากใครประสงค์จะให้เป็นทาสรับใช้พระองค์ก็ตัดสินพระหฤทัยที่จะยอมทำตามความประสงค์โดยไม่ลังเล (10/64/484-814/36) 1.10.6) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐครั้งเกิดทุกข์ภัยภัยประสบความเดือดร้อนต่างๆ จึงตัดสินใจรวมตัวกันที่หน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้องต่อพระราชินีให้ทรงตรวจสอบถึงพฤติกรรมส่วนพระองค์และพฤติกรรมกรรมการบริหารกิจการบ้านเมือง ฝ่ายพระราชนครกาลิงครัฐครั้งได้ทำการตรวจสอบแล้วไม่พบข้อผิดพลาดของพระองค์ก็ทรงทำการปรึกษาร่วมกับชาวพระนครทั้งหลายเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจนในที่สุดได้ร่วมกันตัดสินใจที่จะส่งคณะพราหมณ์เพื่อไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (10/64/484-814/49) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกชนทั้งหลายมีคณะพราหมณ์ทั้ง 8 คนเป็นต้นทูลขอทานทั้งหลายมีช้างปัจจัยนาค รถม้า พระโอรส พระธิดา และพระมเหสีเป็นต้นก็มิได้มีความลังเลได้ตัดสินพระหฤทัยมอบให้ตามที่ทูลขอ (10/64/484-814/53) 1.10.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงสิพีเกิดความไม่พอใจต่อการกระทำของพระเวสสันดรที่ได้พระราชทานช้างปัจจัยนาคให้แก่คณะพราหมณ์ที่มาจากนครกาลิงครัฐจึงได้ตัดสินใจรวมตัวกันที่หน้าพระราชนิเวศน์เพื่อเรียกร้อง

ต่อพระเจ้าสมุชชัยให้ทำการขับไล่พระเวสสันดรออกจากแคว้นแคว้น พระเจ้าสมุชชัยเมื่อไม่อาจขัดขวางกรุงสีกิได้ก็ทรงตัดสินพระหฤทัยยอมทำตามและแจ้งให้พระเวสสันดรได้ทรงรับทราบ (10/64/484-814/57) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกชาวกรุงสีกิขับไล่ให้ไปประทับอยู่ที่เขาวงกตก็ได้ทรงหวั่นไหวต่ออุปสรรคปัญหาในการทำทาน ทรงตัดสินพระหฤทัยยอมทำตามที่ชาวกรุงสีกิต้องการ พร้อมทั้งทรงได้ทำการเจรจาต่อรองเพื่อที่จะทำสัตตศกทานก่อนเสด็จไป ซึ่งชาวกรุงสีกิก็อนุโลมตาม (10/64/484-814/63) 1.10.10) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งได้ทราบข่าวพระเวสสันดรถูกชาวเมืองสีกิขับไล่ให้ไปประทับอยู่ที่เขาวงกตก็ได้ตัดสินพระหฤทัยที่จะเสด็จตามไปด้วย โดยไม่ทรงหวั่นเกรงต่อความลำบากใดๆ แม้จะถูกพระเวสสันดร พระเจ้าสมุชชัยหรือพระนางมุตติศรีสห้ามก็ตาม (10/64/484-814/70) 1.10.11) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นนั้น ได้ร่วมกันทูลเชิญพระเวสสันดรขึ้นครองราชย์ที่มณฑลนคร แต่พระเวสสันดรทรงพิจารณาเห็นว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและไม่เคารพต่อพระคำรัสของพระบิดาจึงตัดสินพระหฤทัยปฏิเสธที่จะรับคำทูลเชิญ ฝ่ายเหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นนั้นทรงรับฟังแต่โดยดี ได้ตามเสด็จส่งพระเวสสันดรเป็นระยะทางถึง 15 โยชน์ และศรีสวอบหนทางที่จะไปสู่เขาวงกตที่เหลืออีก 15 โยชน์โดยละเอียด (10/64/484-814/95) 1.10.12) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นครั้งได้ทรงทราบถึงเหตุการณ์ดังกล่าวจึงได้ตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้วิสุกรรมเทพบุตร ไปดำเนินการก่อสร้างสถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม สิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ไว้ถวายแก่คณะของพระเวสสันดร (10/64/484-814/100) 1.10.13) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกถูกนางอมิตตดาปนาทำการจงใจให้ไปทูลขอพระชาติและพระกัณหาชินาจากพระเวสสันดรมาเป็นคนรับใช้ก็ตัดสินใจออกเดินทางไปยังเขาวงกตแต่ไม่เคยไปมาก่อน (10/64/484-814/112) 1.10.14) เนื้อหาที่พราหมณ์เจตบุตรและพระอัจจุตถายีกรั้นถูกพราหมณ์ชุกหลงไม่พิจารณาตามความเป็นจริงก็ได้ตัดสินใจเชื่อตามที่พราหมณ์ชุกกล่าวได้บอกหนทางไปยังเขาวงกตและมอบเสบียงการเดินทางให้แก่พราหมณ์ชุก (10/64/484-814/116) 1.10.15) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งทรงพระศุบินเห็นเป็นลางร้ายว่าจะต้องพลัดพรากจากพระโอรสและพระธิดาก็ได้ไปเฝ้าพระเวสสันดรแล้วทูลเล่าให้ทรงสดับ ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งทรงสดับแล้วก็ทรงทราบว่าจะมีคนมาทูลขอพระโอรสและพระธิดา แต่ไม่ทรงประสงค์จะให้พระนางมัทรีเป็นทุกข์โศกนักจึงได้ตรัสอธิบายเป็นอย่างอื่น พระนางมัทรีก็ตัดสินพระหฤทัยเชื่อตามพระคำรัสนั้น (10/64/484-814/126) 1.10.16) เนื้อหาที่พระชาติและพระกัณหาชินาเกิดความกลัวต่อพราหมณ์ชุกจึงได้พากันไปแอบซ่อนอยู่ในสระบัว ฝ่ายเวสสันดรจึงตรัสเกลี้ยกล่อมพระโอรสและพระธิดาว่าปุตทานจะสำเร็จไม่ได้หากว่าพระโอรสและพระธิดานั้นไม่ให้ความร่วมมือด้วย ฝ่ายพระชาติและพระกัณหาชินาทรงฉลาดปราดเปรื่องครั้งรับทราบแล้วก็ตัดสินใจออกจากที่ซ่อนเข้าไปหาพระเวสสันดร โดยมีต้องกล่าวขี้ (10/64/484-814/138) 1.10.17) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเมื่อได้พระราชทานพระโอรสและพระธิดาไปแล้วครั้งได้ทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกเบียดเบียนทูลบิดพระโอรสและพระธิดาทั้งสองก็ทรงมีความปริวิตกที่จะฆ่าพราหมณ์ชุกให้ตายแล้วนำพระโอรสและพระธิดากลับคืนมาเพราะความรักในบุตร แต่ครั้งได้สติพิจารณาถึงทำเนียบปฏิบัติของพระโพธิสัตว์และสัตบุรุษจึงได้ตัดสินพระหฤทัยไม่กระทำการดังกล่าวที่ทรงดำริแล้ววางพระหฤทัยในอุเบกขาธรรม (10/64/484-814/146) 1.10.18) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาครั้งทราบข่าวพระนางมัทรีเสด็จกลับอาศรมบพแต่ยังวันด้วยห้วงในพระโอรสและพระธิดาจึงได้ประชุมปรึกษากันและตัดสินใจมอบหน้าที่ให้เทวดา 3 คนแปลงเป็นสัตว์ร้ายนอนขวางทางเพื่อไม่ให้พระนางมัทรีเสด็จกลับยังอาศรมบพได้ (10/64/484-814/150) 1.10.19) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงพิจารณาเห็นว่าพระเวสสันดรทรงทำปุตทานไปแล้วหากจะมีผู้มาทูลขอพระนางมัทรีก็จะทำให้ทรงลำบากด้วยการที่อยู่เพียงลำพัง จึงได้ตัดสินพระ

หฤทัยจำแลงกายเป็นพราหมณ์ไปทูลขอและมอบถวายคืน โดยรับปฏิญญาจากพระเวสสันดรว่าจะไม่ทรงประทานแก่ผู้ใดอีก (10/64/484-814/159) 1.10.20) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงเลื่อมใสในพระเวสสันดรและพระนางมัทรีจึงทรงประทานพรให้ถึง 8 ประการ พระเวสสันดรครั้งทรงใคร่ครวญอย่างละเอียดแล้วก็ตัดสินใจพระหฤทัยขอพรที่เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น (10/64/484-814/167) 1.10.21) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาครั้งทราบข่าวพระชาติและพระกัมมาขีนาได้รับความลำบากจากการเบียดเบียนของพราหมณ์ชุกจึงได้ตัดสินใจร่วมกันมาช่วยเหลือด้วยการจำแลงกายเป็นพระเวสสันดรและพระนางมัทรีมาคอยดูแลในยามราตรีและได้คลุมนใจให้พราหมณ์ชุกเดินทางไปยังนครเชตุครเพื่อพบกับพระเจ้าสญชัย (10/64/484-814/170) 1.10.22) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยครั้งทรงทราบว่าพระชาติและพระกัมมาขีนาเป็นทาสของพราหมณ์ชุกไม่อาจนั่งร่วมกับราชอาสน์เดียวกันกับพระองค์ได้จึงได้ตัดสินใจพระหฤทัยให้ถ่ายทอดพระราชนัดดาทั้งสองให้เป็นไทตามที่พระเวสสันดรได้ตั้งค่าไว้นั้น (10/64/484-814/175) 1.10.23) เนื้อหาที่พระชาติได้กราบทูลให้พระเจ้าสญชัยได้ทรงทราบถึงการที่พระองค์ควรจะไปทำการราชาภิเษกแก่พระเวสสันดรด้วยพระองค์เองก็ทรงตัดสินใจพระหฤทัยตรัสสั่งให้จัดขบวนเพื่อไปทูลเชิญพระเวสสันดรกลับมาครองราชย์ในกรุงสิทธีดังเดิม ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งทรงได้ปรับความเข้าใจกับพระบิดาและเหล่าชาวกรุงสิทธีแล้วก็ทรงรับคำทูลเชิญดังกล่าว (10/64/484-814/179) 1.10.24) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่ากษัตริย์ทั้ง 6 และชาวกรุงสิทธีทั้งหลายถึงแก่วิสัยญูภาพ ไม่มีใครพอที่จะช่วยเหลือกันได้จึงตัดสินใจพระหฤทัยบันดาลให้ฝนไปกษรพรชตกลงท่ามกลางสนามชนเหล่านั้นเพื่อให้พื้นดินสด และครั้งพระเวสสันดรเสด็จกลับถึงเมืองสิทธีแล้วก็ทรงบันดาลให้ฝนรדתะทั้ง 7 ตกลงในพระนครเพื่อให้พระเวสสันดรได้ทรงกระทำการบริจาคทาน (10/64/484-814/191)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/9) สมด้วยความหมายของการตัดสินใจตามที่สนของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดรึคเกอร์ (Drucker) ที่ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด¹⁷⁴⁶

ประกอบด้วยการตัดสินใจทั้ง 2 ประเภทใหญ่ กล่าวคือ การตัดสินใจโดยปัจเจกชน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/37) และ การตัดสินใจโดยพหุชน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/4) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ลิเคิร์ต (Likert) ที่ได้จำแนกการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท กล่าวคือ การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวกัน และการตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการมีส่วนร่วม

ประกอบด้วยรูปแบบการตัดสินใจหลายรูปแบบ กล่าวคือ แบบการตัดสินใจโดยอัตโนมัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/20) แบบการตัดสินใจโดยการเกลี้ยกล่อม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.16) (10/64/484-814/138) แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.5) (9/64/296-483/35) และแบบการตัดสินใจโดยการพิจารณาร่วมกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/49) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อีเวอร์ฮาร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris) ที่ได้นำเสนอแบบของการตัดสินใจไว้

¹⁷⁴⁶Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (London : Pan Book, 1970), 146.

4 แบบ ได้แก่ 1) แบบการตัดสินใจโดยอัตตารูปไทย 2) แบบการตัดสินใจโดยการเกลี้ยกล่อม 3) แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือ และ 4) แบบการตัดสินใจโดยการพิจารณาาร่วมกัน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการตัดสินใจทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ องค์ประกอบที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) องค์ประกอบที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/2) และองค์ประกอบที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/12) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ทันเนนบาว์ม และแมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำ ว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน กล่าวคือ การศึกษาสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การตัดสินใจเลือกทางเลือก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/36) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ไชมอน (Simon) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ 3) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆ กล่าวคือ ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/4) และปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.21) (5/63/303-568/160) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สมคิด บางโม ที่ได้จำแนกปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญไว้ 2 ประการ ได้แก่ ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ และ ปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหรณิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีดังนี้

เนื้อหาของมหรณิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นกล่าวถึงการตัดสินใจที่ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ว่าเป็นการตัดสินใจที่สมบูรณ์ ซึ่งการตัดสินใจมีอคตินั้นจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา กล่าวคือ ความรัก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.5) (9/64/296-483/35) ความโกรธ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/12) ความหลง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/4) และความกลัว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/46) หากว่าการตัดสินใจนั้นดำเนินการด้วยความถูกต้องชอบธรรม ปราศจากอคติทั้ง 4 ประการก็อาจจัดเป็นการตัดสินใจที่สมบูรณ์ได้ ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ ไชมอน (Simon) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้น นิสัยและ ค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้

อีกประการหนึ่งคือ เนื้อหาของมหรณิบาดชาดกนั้นได้กล่าวถึงกระบวนการการตัดสินใจไว้อย่างสมบูรณ์แบบ และไม่อาจพูดได้ว่า กระบวนการการตัดสินใจในเนื้อหาของมหรณิบาดชาดกนั้นแตกต่างจากองค์

ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจ แต่ควรกล่าวว่า เป็นต้นแบบของกระบวนการการตัดสินใจที่นักวิชาการทั้งหลายได้นำไปประยุกต์ใช้ เพราะฉะนั้นเนื้อหาของมหานิบาตชาดกกล่าวคือพระพุทธานุชาตินั้นมีมาก่อนแล้วแพร่หลายไปสู่สังคมโลกให้ได้เล่าเรียนศึกษา ต่อมาจึงได้มีการกำหนดขึ้นเป็นทฤษฎีตามทัศนะของแต่ละบุคคล โดยอิงอาศัยรากฐานเดิมที่มีมาก่อน กล่าวคือ หลักอริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/34) จากตัวอย่างดังกล่าว พระเดมิยราชกุมารทอดพระเนตรเห็นพระราชบิดาลงอาญาแก่พวกโจรพิจารณาเห็นว่า เป็นหนทางพาไปสู่สุคติ จึงไม่ทรงประสงค์จะครองราชย์ต่อจากพระราชบิดา ครั้นได้รับคำแนะนำจากเทพธิดาก็กำหนดเป็นทางเลือกดังกล่าว จึงตัดสินใจพระทัยดำเนินตามแนวทางนั้น อันเชื่อว่าเป็นหนทางที่เป็นไปได้แม้จะต้องใช้ความพยายามมากก็ไม่ทรงย่อท้อ ซึ่งทรงใช้หลักอริยสัจ 4 โดยได้พิจารณาดังนี้ ทุกข์: การได้รับผลกระทบชั่วคือตกนรก สมุทัย: การทำอกุศลกรรมพล ด้วยอาศัยหน้าที่พระราชบิดายังคงมีการตัดสินลงโทษ โภยติ จำคุก เนรเทศ ประหารชีวิต เป็นต้นที่มีต้นเหตุเป็นมูลเหตุ นิโรธ: การได้รับผลกระทบที่เป็นสุข ไม่ต้องตกนรกดังเช่นอดีต มรรค: การทำอกุศลกรรมพลให้บริบูรณ์ ซึ่งก็มีอยู่หลายวิธีแต่ทรงเห็นว่าการเป็นพระราชบิดาทำไม่ได้แน่นอน จึงได้ตัดสินใจทำตามคำแนะนำเพื่อให้พ้นจากความเป็นพระราชบิดาและบวชเป็นฤๅษีในเวลาต่อมา ซึ่งจะพิจารณาเห็นว่า มีนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้นำหลักการของอริยสัจ ไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ อาทิเช่น ทันเนนบาว์ม (Tannenbaum) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้และกำหนดปัญหา 2) การระบุปัญหา 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) การเลือกทางเลือกแก้ปัญหา และ 5) การดำเนินการและประเมินผล ดังกล่าวแล้ว และสิริชัย ชินะดังกูร ที่ได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การหาข้อเท็จจริง 3) การชี้ปัญหาที่แท้จริง 4) การหาวิธีการแก้ปัญหา 5) การตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา และ 6) การกำหนดวิธีปฏิบัติ ดังกล่าวแล้ว

4.2 การสั่งงาน

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงาน

1.1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีครั้งทราบข่าวพระเจ้ากาลิกราชยังมีพระโอรสไว้สืบราชสมบัติจึงได้พากันประชุมกราบทูลขอเรื่องพระเจ้ากาลิกราชเป็นต้นว่า ข้าแต่สมมติเทพ ขอพระองค์จงปรารภนาพระโอรสเถิด ครั้นพระเจ้ากาลิกราชดำเนินการด้วยพระองค์เองไม่สำเร็จก็ได้ทูลถวายคำแนะนำต่างๆ ซึ่งในที่สุดพระเจ้ากาลิราชก็ทรงสมพระประสงค์ (1/63/1-74/3) 1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิราชได้ตรัสสั่งให้พระนางจันทาเทวีและพระสนมหนึ่งหมื่นหกพันคนทำการปรารภนาพระโอรสเพื่อไว้สืบราชสมบัติ (1/63/1-74/8) 1.1.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบถึงพระประสงค์ของพระนางจันทาเทวีก็ได้เสด็จเข้าไปหาพระโพธิสัตว์แล้วตรัสแนะนำให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวีเพื่อจักได้บำเพ็ญบารมีให้เต็ม (1/63/1-74/12) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิราชให้เหล่าอมตย์นั้นตรวจดูคนที่เกิดในวันเดียวกันกับพระเดมิยกุมาร เหล่าอมตย์ก็พบว่า มีเด็กจำนวน 500 คนที่เกิดในตระกูลอมตย์ พระเจ้ากาลิราชจึงได้ทรงประทานเครื่องประดับและนางนม 500 คนไปให้แก่เด็กเหล่านั้นเพื่อจะได้เป็นบริวารของพระเดมิยกุมาร (1/63/1-74/19) 1.1.5) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์ได้กราบทูลพระเจ้ากาลิราชถึงวิธีการทดสอบพระเดมิยกุมารว่า พิจารณาจริงหรือไม่ มีการให้ถวายนมล่วงเวลาปกติเป็นต้น พระเจ้ากาลิราชครั้งได้ทรงสดับแล้วก็ตรัสให้เหล่านางนมดำเนินการต่างๆ ตามที่คณะพราหมณ์แนะนำ (1/63/1-74/36) 1.1.6) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์ได้ให้ทูลแนะนำให้พระเจ้ากาลิราชให้นำพระเดมิยกุมารไปประหารชีวิตในป่าช้าศีลิตด้วยอ้างว่า

จะเกิดอันตรายขึ้นหากว่าพระเดมิยกุมารยังอยู่ในพระราชวัง พระเจ้ากาสิกราชครั้งนั้นได้ทรงสดับก็ทรงเกิดความกลัว จึงได้ตรัสสั่งให้นายสุนันทสารเถิดดำเนินการตามนั้น(1/63/1-74/47) 1.1.7) เนื้อหาที่นายสุนันทสารเถิดไม่ได้กระทำตามรับสั่งของพระเจ้ากาสิกราชแต่ได้กระทำสิ่งที่ตรงกันข้ามกล่าวคือการเที่ยวมรดมงคลด้วยม้ามงคล การออกทางประตูทิศตะวันออก และก็ไม่ได้ปลงพระชนม์พระเดมิยตามรับสั่ง เนื่องด้วยคำสั่งนั้นไม่ถูกต้องหรือขาดความเป็นธรรม ดังนั้นคำสั่งจึงควรมีการพิจารณาด้านกฎหมาย (Legal Considerations) หากไม่ถูกต้องชอบธรรมผิดกฎหมายระเบียบข้อบังคับ หรือฝืนมโนธรรมแล้วผู้รับคำสั่งอาจไม่กระทำตาม (1/63/1-74/49) 1.1.8) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงมั่นพระหฤทัยว่าพระเดมิยกุมารเป็นผู้มีสติปัญญาและพระวรกายสมบูรณ์แข็งแรงแต่กลับทำตนให้เป็นผู้พิการจึงทรงพิโรธว่าตรัสวิงวอนขอให้พระเดมิยกุมารแสดงตัวตนที่แท้จริงออกมาเพื่อจะได้ครองราชย์และไม่ต้องถูกประหารชีวิต แต่พระเดมิยกุมารไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติด้วยทรงทราบว่า เป็นเหตุให้ก่ออกุศลกรรมต่างๆ จึงยังคงปฏิบัติเป็นคนพิการตามที่นางเทพธิดาได้แนะนำต่อไป (1/63/1-74/52) 1.1.9) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งนั้นทราบพระประสงค์ของพระเดมิยกุมารที่จะทรงประดับพระองค์ก็ได้ตรัสสั่งให้พระวิสุกรรมเทพบุตรนั้นไปประดับแต่งพระองค์พระเดมิยกุมารด้วยพระราชาภรณ์และเครื่องประดับต่างๆ (1/63/1-74/57) 1.1.10) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารมีพระประสงค์จะให้นายสุนันทสารเถิดกลับไปยังพระนครเพื่อทูลแก่พระบิดาและพระมารดาให้ทรงทราบเรื่องจึงได้ตรัสสั่งเชิงแนะนำให้นายสุนันทสารเถิดกลับไปมอบคืนรถม้าและเครื่องประดับแก่พระบิดาทำตนเองไม่ให้เป็นที่แล้วจึงค่อยกลับมาบวช(1/63/1-74/71) 1.1.11) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งนั้นทราบพระประสงค์ของพระเดมิยกุมารที่จะทรงจะผนวชก็ได้ตรัสสั่งให้พระวิสุกรรมเทพบุตรนั้นไปเนรมิตสมณบริวาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ถวายแก่พระเดมิยกุมาร พระวิสุกรรมเทพบุตรครั้งนั้นได้ดำเนินการสิ่งต่างๆเสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้อือเอาบริวารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารถนาเถิด ซึ่งอาจเปรียบได้กับการสั่งงานแบบอาสาสมัคร (1/63/1-74/78) 1.1.12) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชครั้งนั้นทรงทราบความจริงต่างๆตามที่นายสุนันทสารเถิดกราบทูลแล้วก็ได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการจัดเตรียมขบวนเพื่อไปอัญเชิญพระเดมิยกุมารเสด็จกลับพระนคร(1/63/1-74/85) 1.1.13) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชตรัสเชิงวิงวอนให้พระเดมิยกุมารนั้นเสด็จกลับไปครองราชย์ โดยประการต่างๆ แต่พระเดมิยกุมารไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติด้วยทรงทราบว่า เป็นเหตุให้ก่ออกุศลกรรมต่างๆ จึงได้แสดงธรรมชี้แจงแก่พระเจ้ากาสิกราชและบริษัททั้งหลายให้เข้าใจ (1/63/1-74/90) 1.1.14) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้ตรัสให้ประกาศแก่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายว่า หากใครสมัครใจต้องการจะบวชในสำนักของพระเดมิยราชฤทธิก็ให้บวชเถิด และให้จาริกอักษรไว้ที่เสาพระโรงประกาศว่าหากผู้ใดมีความต้องการสมบัติทั้งหลายซึ่งมีอยู่ในที่นั้นๆ ก็จงนเอาไปตามต้องการเถิด ครั้นชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้ทราบต่างก็พากันออกบวชตามพระเดมิยราชฤทธิจนกลายเป็นเมืองร้าง ซึ่งอาจเปรียบได้กับการสั่งงานแบบอาสาสมัคร (1/63/1-74/94)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอิฐนุกถูกอมาตย์คนสนิทที่เจ็ดทูลยุยงว่าพระโปลชนกนั้นคิดจะลอบปลงพระชนม์พระองค์แล้วจึงเอาพระราชสมบัติ จึงได้ตรัสสั่งให้ปลดพระอนุชาออกจากตำแหน่งและให้คุมขังไว้ (2/63/75-154/4) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอิฐนุกก่อนที่จะออกรบได้ตรัสสั่งให้พระมหะสิริรักษาพระครรภ์ไว้ หากว่าพระองค์เกิดพลาดพลั้งในสนามรบก็ให้หนีเอาตัวรอดอย่าให้ใครๆ จับได้ (2/63/75-154/12) 1.2.3) เนื้อหาที่พระเทวีผู้เป็นพระมารดา

ไม่ทรงเห็นด้วยกับการที่พระมหากษัตริย์จะไปทำการค้าขายเพื่อระดมทุนทรัพย์มาทำการชิงราชสมบัติเพราะทรงเห็นว่ามิทูลทรัพย์ที่เพียงพอแล้วจึงได้ตรัสสั่งห้ามพระมหากษัตริย์มิให้ดำเนินการดังกล่าว แต่พระมหากษัตริย์นั้นมีความเชื่อมั่นในพระองค์สูงด้วยมีสติปัญญากำลังความสามารถต่างๆ จึงมิได้ฟังพระมารดากราบลาพระมารดาแล้วก็ลงเรือไปทำการค้ายังสุวรรณภูมิ (2/63/75-154/22) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าอมาตย์ได้ทูลถามพระเจ้าโปลชนกผู้กำลังประจวบหน้าใกล้สวรรคตถึงผู้ที่จะมาสืบทอดราชสมบัติ พระเจ้าโปลชนกก็ได้กำหนดคุณสมบัติต่างๆของผู้ที่จะมาสืบทอดราชสมบัติแล้วตรัสสั่งให้ดำเนินการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาดำรงตำแหน่งภายหลังแต่พระองค์สวรรคตแล้ว(2/63/75-154/35) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบผู้ที่มาเป็นสวามีมีเสนาบดีเป็นต้นจนกระทั่งถึงพระมหากษัตริย์เป็นที่สุดเพื่อให้ทราบชั้ก่อนที่จะตัดสินพระหฤทัยทำการอภิเษกสมรสโดยการสั่งให้ราชบุรุษคนหนึ่งไปแจ้งแก่บุคคลนั้นๆ ว่าพระนางรับสั่งเรียกให้มาเฝ้า คนทั้งหลายวันพระมหากษัตริย์ได้รับทราบแล้วก็รีบมาเฝ้าทันที พระนางจึงไม่โปรดและตรัสให้ขับไล่ไป ส่วนพระมหากษัตริย์แม้ราชบุรุษจะทูลเร่งให้มาเฝ้าพระนางอย่างไรก็ทรงทำเหมือนกันว่าไม่ทรงได้ยินเสด็จเที่ยวชมปราสาทมาลำดับ ฝ่ายพระนางสิวลีราชธิดาก็ทรงทราบว่าพระมหากษัตริย์เป็นบัณฑิตมีอัธยาศัยใหญ่จึงได้เสด็จมาถวายให้เกี่ยวพระกร แสดงให้ถึงการที่ผู้สั่งงานกับผู้รับคำสั่งควรกำหนดรู้บทบาทของตนเองให้ชัดเจน (2/63/75-154/44) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์เสด็จครองราชย์แล้วก็ได้ตรัสสั่งให้สร้างศาลา โรงทาน 6 หลัง แล้วทำบุญต่างๆ มีทานเป็นต้น และตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปเชิญพระมารดาและอุทิจงพราหมณ์มาแต่กาลจัมปภานคร (2/63/75-154/46) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์สั่งให้นายอุทยานบาลให้ตกแต่งอุทยานให้ดีเพื่อที่จะได้เสด็จไปพักผ่อนเมื่อว่างจากราชการ นายอุทยานบาลครั้งดำเนินการตามรับสั่งเสร็จแล้วก็ได้กราบทูลให้ทรงรับทราบ (2/63/75-154/55) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงทั้งสองแล้วก็ทรงนำมาพิจารณาจนเกิดปัญหาทรงใคร่จะสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวชจึงได้ตรัสสั่งงานให้เสนาบดีไปปฏิบัติราชการแทนและห้ามมิให้คนอื่นเข้าเฝ้าวันแต่ผู้รับใช้ที่นำเครื่องอุปโภคบริโภคมาให้เพียงคนเท่านั้น (2/63/75-154/61) 1.2.9) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชเทวีครั้งไม่ทอดพระเนตรเห็นพระมหากษัตริย์เสด็จไปเสด็จให้หญิงคนสนิททั้งเจ็ดร้อยตกแต่งกายด้วยเครื่องประดับต่างๆ แสดงมารยาสตรี ขับร้องอย่างสตรียเป็นต้นเพื่อพยายามผูกมัดพระมหากษัตริย์ไว้ในราชสมบัติ ส่วนพระองค์ก็ทรงประดับตกแต่งพระองค์พาหญิงเหล่านั้นขึ้นสู่ปราสาทเพื่อเข้าเฝ้าพระมหากษัตริย์ (2/63/75-154/70) 1.2.10) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชเทวีพร้อมทั้งข้าราชการต่างพากันทูลขอร้องให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับพระนครเพื่อทรงครองราชย์ดังเดิม แต่พระมหากษัตริย์นั้นทรงสละละทิ้งไม่เชื่อถือในราชสมบัติแล้วจึงยังคงเสด็จพระราชดำเนินต่อไป ฝ่ายพระนางสิวลีราชเทวีทรงประสงค์จะให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับพระนครจึงได้คิดอุบายลวงพระมหากษัตริย์โดยตรัสสั่งให้เหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายแสดงละครเหมือนกับว่าไฟไหม้พระนครหรือโจรปล้นพระนครเป็นต้น (2/63/75-154/74) 1.2.11) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ตรัสกับพระนางสิวลีราชเทวีถึงการที่พระองค์นั้นสละราชสมบัติแล้ว ชาวพระนครทั้งหลายจะอภิเษกให้พระที่ฆาตุรชากุมารผู้มีความสามารถเป็นพระราชาแทน จัดเป็นการสั่งงานแบบแนะนำ (2/63/75-154/90) 1.2.12) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชเทวีไม่อาจจะให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับได้ก็ทรงทำการพิจารณาถึงพระคำรัสของพระมหากษัตริย์ที่ได้ตรัสแนะนำไว้จึงทรงกลับได้สติปัญญาสามารถที่จะบรรเทาความเศร้าโศก ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริพารทั้งหลายสร้างเจดีย์ทั้งหลายในที่ที่พระมหากษัตริย์ตรัสกับช่างครเป็นต้น บูชาด้วยของหอมและดอกไม้เป็นต้น และทรงกระทำการราชาภิเษกแก่พระโอรสแล้วเสด็จออกผนวชประทับอยู่ ณ อุทยานอัมพวัน (2/63/75-154/99)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทราบความประสงค์ของทุกลกุมารและปาริกாமารีที่จะบวชก็ได้ตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรนั้นไปเนรมิตสมณบริขาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ไว้ถวายแก่คนทั้งสอง พระวิสสุกรรมเทพบุตรครั้นได้ดำเนินการสิ่งต่างๆเสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้ถือเอาบริขารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารถนาเถิด ซึ่งอาจเปรียบได้กับการสั่งงานแบบอาสาสมัคร (3/63/155-213/9) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทราบว่าอันตราจะเกิดแก่พระทุกลดาบสและพระปาริกาดาลีณีจนทำให้ดาบดทั้งสองข้างจึงได้มาตรัสสั่งเชิงแนะนำให้ท่านทั้งสองทำการปรารถนาบุตร โดยที่พระองค์จักใช้เทวฤทธิ์คอยช่วยเหลือ ท่านทั้งสองก็ได้ดำเนินการตามนั้น (3/63/155-213/20) 1.3.3) เนื้อหาที่แพทย์ซึ่งเป็นพระทุกลดาบสในอดีตชาติได้เยียวยาโรคจัญญูของเศรษฐีคนหนึ่งจนหายแต่เศรษฐีคนนั้นไม่ยอมจ่ายค่าเยียวยาจึงโกรธกลับไปบอกแก่ภริยาซึ่งเป็นพระปาริกาดาลีณีในอดีตชาติให้ทราบ ฝ่ายภริยาก็เกิดความโกรธเช่นกันจึงได้บอกกับแพทย์ผู้เป็นสามีให้ประกอบยาพิษที่ทำลายดวงตาแล้วลอบให้เศรษฐีคนนั้นหยอด แพทย์ผู้เป็นสามีก็ได้ทำดังนั้นจนทำให้ตาของเศรษฐีคนนั้นบอดทั้งสองข้าง (3/63/155-213/27) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษัตริย์มีความมัวเมาในการเที่ยวล่าสัตว์ในป่าจึงได้ทูลให้พระมารดาธิบดีขอขมแลกน้ำที่ในบริหารกิจการบ้านเมืองแทนพระองค์ แล้วก็เสด็จออกประพาสป่าเที่ยวล่าสัตว์ด้วยพระองค์เอง(3/63/155-213/34) 1.3.5) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้นตนเองถูกพระเจ้าปิลัยกษัตริย์ยิงด้วยศรอาบยาพิษชีวิตใกล้จะม้วยมรณก็ทูลอ่อนวอนให้พระเจ้าปิลัยกษัตริย์ได้ช่วยดูแลเลี้ยงดูบิดาและมารดาของตนเอง (3/63/155-213/53) 1.3.6) เนื้อหาที่นางเทพธิดาบุตรธิดาครั้นทราบว่าพระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลัยกษัตริย์ยิงด้วยศรอาบยาพิษถึงแก่วิบัติญีภาพไป และพระเจ้าปิลัยกษัตริย์ทรงทุกข์โทมนัสไม่อาจจะทำพระหฤทัยได้หากตนเองไม่ไปแนะนำถึงแนวทางที่ทรงควรจะปฏิบัติต่อไปพระเจ้าปิลัยกษัตริย์จะต้องโทมนัสจนพระหฤทัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ไปในที่นั้น แม้พระทุกลดาบสและพระปาริกาดาลีณีก็ต้องตายเพราะไร้อาหาร จึงได้ไปทูลแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำต่อไป (3/63/155-213/59) 1.3.7) เนื้อหาที่พระทุกลดาบสและพระปาริกาดาลีณีได้ทูลขอร้องให้พระเจ้าปิลัยกษัตริย์ได้พาพวกตน ไปยังสถานที่ที่พระสุวรรณสามนอนสลบอยู่ พระเจ้าปิลัยกษัตริย์แม้ไม่ทรงปรารถนาเพราะเกรงว่าจะทำให้ท่านทั้งสองเกิดความทุกข์โทมนัสหนักขึ้น ไปอีกก็ได้ทรงอนุโลมตาม (3/63/155-213/77)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเทวราชได้ตรัสสั่งให้พนักงานภูษามาลาดูพระเกศาหากว่าพบพระเกศาหงอกเมื่อใดให้ทูลบอก (4/63/213-302/2) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑเทวราชครั้นทรงทราบว่าพระองค์นั้นมีพระเกศาหงอกแล้วจึงได้สละราชสมบัติให้แก่พระโอรสพร้อมตรัสสั่งพระโอรสก่อนที่จะเสด็จออกผนวชว่า หากมีพระเกศาหงอกเช่นเดียวกับพระองค์ก็ให้สละราชสมบัติแก่พระโอรสแล้วออกผนวชเช่นเดียวกับพระองค์ (4/63/213-302/9) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้นเสด็จครองราชย์แล้วก็ตรัสสั่งให้สร้างโรงงาน 5 แห่ง บริจาคทรัพย์วันละ 500,000 กหาปณะทุกวัน ทรงเบญจศีลสมาทานอุโบสถทุกวันปักษ์ ชักชวนมหาชนในการทำคุณงามความดี แสดงธรรมให้ทราบทางสวรรค์คู่กลามาให้กัณฑ์ต่อเนกร (4/63/213-302/9) 1.4.4) เนื้อหาที่พระราชากล่าวคือท้าวสักกเทวราชในอดีตชาติครั้นถูกปุโรหิตของตนทูลขออนุญาตออกบวชเป็นดาบสก็ได้ทรงอนุญาตและตรัสขอร้องให้มาโปรดหากบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังแล้ว ครั้นพระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตนั้นบรรลุมานอภิญญาและสมบัติแล้วก็ได้มาโปรดพระราชา ฝ่าย

พระราชามาเมื่อทรงสดับคุณของเหล่าพระดาบสทั้งหลายก็ทรงปรารถนาจะทำการอุปถัมภ์บำรุงพระดาบสเหล่านั้น จึงได้ขอร้องให้พระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตนั้นดำเนินการนิมนต์และพาเหล่าพระดาบสมายังสถานที่เตรียม ภัณฑาคารไว้ (4/63/213-302/29) 1.4.5) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ทูลขอร้องให้ท้าวสักกเทวราชได้เชิญพระเจ้านมิตรา มายังเทวโลก ฝ่ายท้าวสักกเทวราชก็ได้ตรัสสั่งในมาตลีเทพบุตรไปอัญเชิญพระเจ้านมิตรามายังเทวโลกตาม คำทูลขอ (4/63/213-302/32) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเจ้านมิตราครั้งนั้นได้ตรัสสั่งงานแก่ข้าราชการบริพารทั้งหลายเรียบริบร้อย แล้วถูกมาตลีเทพบุตรทูลถามถึงสถานที่ที่ทรงประสงค์จะเสด็จไปจึงตรัสขอให้มาตลีเทพบุตรนั้นนำพระองค์ไป ที่เขวชมรกก่อนแล้วจึงค่อยไปเที่ยวชมยังสวรรค์ มาตลีเทพบุตรครั้งทราบแล้วก็ได้ดำเนินการตามนั้น (4/63/213-302/35) 1.4.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งนั้นมาตลีเทพบุตรได้พาพระเจ้านมิตราเที่ยวชมมรกภูมิทำให้ เนินข่าจึงตรัสสั่งให้เทพบุตรผู้ท่องเที่ยวไปเร่งให้มาตลีเทพบุตรนำเสด็จพระนมิตรามาโดยเร็ว มาตลีเทพบุตรจึงได้ แสดงมรกภูมิให้พระเจ้านมิตราทอดพระเนตรในคราวเดียว แล้วก็นำเสด็จไปเที่ยวชมสวรรค์ ฝ่ายท้าวสักกเทวรา ชครั้งนั้นมาตลีเทพบุตรยังเน้นข่าอยู่จึงตรัสสั่งให้เทพบุตรผู้ท่องเที่ยวไปเร่งอีก มาตลีเทพบุตรจึงแสดงสวรรค์ให้พระ เจ้านมิตราทอดพระเนตรเห็นในคราวเดียวแล้วข่าบรรดาเสด็จไปยังเทวสถานชื่อว่าสุธรรมที่ท้าวสักกเทวราชและ เหล่าทวยเทพรอคอยอยู่ (4/63/213-302/40) 1.4.8) เนื้อหาที่พระเจ้านมิตราครั้งนั้นทรงทราบว่าพระองค์นั้นมีพระ เกศาหงอกแล้วจึงได้สละราชสมบัติให้แก่พระโอรสพร้อมตรัสสั่งพระโอรสก่อนที่จะเสด็จออกผนวชว่า หากมี พระเกศาหงอกเช่นกับพระองค์ก็ให้สละราชสมบัติแก่พระโอรสแล้วออกผนวชเช่นเดียวกับพระองค์ (4/63/213- 302/58)

1.5) เนื้อหาของมหิสตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 43 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่สิริวิฑกเศรษฐีได้สั่งให้คนรับใช้ไปเที่ยวตรวจดูเด็กผู้เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถเพื่อจะได้คบหา นำมาเป็นสหายของพระมโหสถ (5/63/303-568/11) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้จ้างนายช่างมาดำเนินการ ก่อสร้างศาลาพร้อมทั้งสั่งงานเชิงแนะนำให้ก่อสร้างตามที่ตนประสงค์ (5/63/303-568/16) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิ เทหาราชได้ตรัสสั่งให้โอรสจำนวน 4 คน ไปสืบหาบัณฑิตคนที่ 5 ตามที่ทรงพระสุบิน (5/63/303-568/20) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถได้สั่งงานให้ชนทั้งหลายกระทำกรรมต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาที่พระเจ้าวิเทหาราชทรงตั้งมาเพื่อทำ การทดสอบ เป็นต้นว่าปัญหาที่ถามไว้ คือ รัชชน ฐ ไร่ แก้วมณี ให้โคตัวผู้ตก ลูก ข้าว ซึ่งข้าพห้อยด้วยเชือกทราย สระน้ำ อุทยาน ลา แก้วมณีบนลังกา (5/63/303-568/41) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหาราชครั้งพระมโหสถได้ ถวายการแก้ปัญหาเหล่านี้ทรงเกิดความเลื่อมใสในพระมโหสถตรัสให้เข้ารับราชการกับพระองค์ โดยความเห็นชอบ ของสิริวิฑกเศรษฐีและนางสุมนาเทวี (5/63/303-568/56) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหาราชครั้งทอดพระเนตรเห็น กิ่งก้ามาวายตัวแก่พระองค์จึงได้มอบรางวัลให้ โดยตรัสสั่งให้ราชบุรุษคนหนึ่งนำเนื้อราคีมาสกมาให้มันกิน ทุกวัน (5/63/303-568/60) 1.5.7) เนื้อหาที่แพะและสุนัขครั้งต้องการอาหารจึงได้ออกอุบายนัดแนะสั่งกันและกัน ให้นำอาหารมาให้อีกฝ่ายหนึ่ง (5/63/303-568/74) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหาราชตรัสสั่งให้เหล่าบัณฑิตทั้ง 5 คน ทูลแก้ปัญหาแพะและสุนัขให้ได้หากใคร ไม่สามารถแก้ได้จะถูกลงทัณฑ์โดยการเนรเทศออกจากแคว้นแคว้น (5/63/303-568/77) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถเมื่อจะทำการทดลองนางอมราเทวีจึงได้สั่งให้นำข้าวสารกึ่งทะน่าน ไปทำอาหารเป็นข้าวต้ม ขนม และข้าวสวย (5/63/303-568/86) 1.5.10) เนื้อหาที่บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น ได้วางแผนใส่ร้ายพระมโหสถโดยสั่งให้กันและกันขโมยพระราชกรณียกิจของพระเจ้าวิเทหาราชไปซ่อนไว้ในเรือน ของพระมโหสถ (5/63/303-568/93) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหาราชครั้งถูกบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น

เท็จทูลยุยงก็ไม่พิจารณาให้ถ้วนถี่จึงได้ตรัสสั่งให้จับพระมโหสถมาลงทัณฑ์ (5/63/303-568/95) 1.5.12) เนื้อหาที่นางอมราเทวีได้สั่งให้เหล่าบริวารดำเนินการเตรียมสถานที่ไว้เพื่อจับบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น ครั้นจับได้แล้วก็สั่งให้ทำการ โคนผมและหนวดเป็นต้นเพื่อให้ได้รับความอับอายและนำไปถวายพระเจ้าวิเทราชพร้อมทั้งของกลาง(5/63/303-568/100) 1.5.13) เนื้อหาที่เทวดาครั้งไม่ได้ฟังธรรมของพระมโหสถเป็นเวลานานก็ปรารถนาให้พระมโหสถกลับคืนพระราชวังจึงได้ปรากฏกายให้พระเจ้าวิเทราชทอดพระเนตรเห็นแล้วทูลถามปัญหาพร้อมกับทูลสั่งว่าให้ตรัสแก้ไขให้ได้หากตรัสแก้ไขไม่ได้จะทำการปลงพระชนม์ให้สิ้นไป เมื่อไม่มีใครสามารถจะแก้ปัญหาเทวดาได้ พระเจ้าวิเทราชจึงได้ตรัสสั่งให้เหล่าอำมาตย์ไปเชิญพระมโหสถกลับมาทูลแก้ถวาย (5/63/303-568/103) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้งถูกบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลยุยงก็ไม่พิจารณาให้ถ้วนถี่จึงกริ้วได้ตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถ (5/63/303-568/120) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ส่งคนของตนไว้เป็นพิเศษเพื่อให้คอยตรวจดูคนที่พระนางอุทุมพรเทวีให้มาส่งข่าว (5/63/303-568/121) 1.5.16) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีทรงมีพระอักษรถึงพระมโหสถสั่งข่าวบอกให้พระมโหสถรู้ตัวถึงการที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทราชตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถเสียให้ตาย และได้ตรัสสั่งให้พระมโหสถอย่าได้เข้ามาภายในพระราชวังในวันรุ่งขึ้น ให้ทำชาวเมืองทั้งหลายไว้ในเงื้อมมือก่อนจึงค่อยเข้ามา (5/63/303-568/124) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชกริ้วต่อบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นที่เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจึงได้ตรัสให้นำไปประหารชีวิตครั้งถูกพระมโหสถทูลห้ามไว้ก็ได้มอบบัณฑิตเหล่านั้นพร้อมทั้งครอบครัวให้เป็นทาสของพระมโหสถ พระมโหสถจึงได้ประกาศให้บัณฑิตเหล่านั้นพร้อมทั้งครอบครัวเป็นไทในขณะนั้นนั่นเอง พระเจ้าวิเทราชจึงตรัสสั่งให้เนรเทศออกจากแคว้นแคว้น พระมโหสถก็ทูลขอไว้ในวันดำรงตำแหน่งตามเดิม บัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นครั้งได้ชีวิตเพราะอาศัยพระมโหสถก็เป็นผู้หมดยศตั้งแต่นั้นมา (5/63/303-568/128) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งปราบพยศบัณฑิตทั้งสี่ได้แล้วก็ได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิดิลาให้เจริญรุ่งเรืองขึ้นไปอีก พร้อมทั้งเตรียมการป้องกันภัยจากภายนอกประเทศโดยสั่งให้ชนทั้งหลายได้ดำเนินการต่างๆ มีการก่อสร้างให้ใหญ่เป็นต้น รวมถึงสั่งให้คนทั้งหลายและนกแก้วไปเป็นไส้ศึกยังเมืองต่างๆ เพื่อคอยส่งข่าวเป็นระยะๆ (5/63/303-568/130) 1.5.19) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบข่าวพระเจ้าจุลนีพรหมทัตคิดจะรวมชมพูทวีปทั้งสี่ให้อยู่ในพระราชอำนาจของพระองค์แต่เพียงผู้เดียวเที่ยวชิงเอาเมืองต่างๆ จึงได้เตรียมการไว้โดยสั่งให้ทำการสะสมเสบียง ให้สกุลที่มีอิสรยศทรัพย์สินเข้ามาในเมืองให้คนเจริญใจอยู่นอกเมือง เป็นต้น (5/63/303-568/140) 1.5.20) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงเชื่อแผนของพราหมณ์แก้วจึงสั่งให้เตรียมพลศึกซ่อมกองทัพยกเข้ายึดเอาเมืองต่างๆ ตามลำดับ (5/63/303-568/141) 1.5.21) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้งยึดเอาเมืองในชมพูทวีปทั้งสี่แล้วไว้แต่กรุงมิดิลาเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยกทัพเสด็จกลับยังนครอูตรปัญจาละได้ตรัสให้เตรียมการฉลองชัยและการลอบปลงพระชนม์พระราชามือเมืองต่างๆ ที่ทรงยึดเอาเมืองมาแล้วนั้นด้วยการลวงให้คัมสุราเจ้าอาพิษ (5/63/303-568/144) 1.5.22) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้ทูลแนะนำให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ทรงทราบถึงสติปัญญาความสามารถของพระมโหสถที่เหนือกว่าตนเองเป็นอันมากทำให้ไม่อาจจะยึดเอากรุงมิดิลาได้ พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้ลอบทัพกลับไปยังนครอูตรปัญจาละ (5/63/303-568/146) 1.5.23) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบข่าวจากบุรุษที่ตนวางไว้เป็นไส้ศึกแต่สำนักของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจะทำการลอบปลงพระชนม์พระราชามือทั้งหลายทั้งร้อยเอ็ดพระองค์ จึงได้ส่งสหายผู้เกิดวันเดียวกันทั้งพันคนไปทำลายแผนการดังกล่าว

(5/63/303-568/148) 1.5.24) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นถูกพระมโหสถทำลายแผนการจึงได้ตรัสปลุก
 ระดมให้พระราชาทิ้งร้อยเอ็ดพระองค์ผู้ไม่ทราบความจริงและเหล่าบริวารทั้งหลายได้เตรียมพลเพื่อยกไป
 โจมตีกรุงมิลลาจับเอาพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถมาฆ่าให้ตาย พร้อมทั้งตรัสสั่งให้พราหมณ์แก้วได้
 เดินทางไปกับพระองค์ด้วย (5/63/303-568/151) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นถูกพระเจ้าจุลนีพรหมทัตยกทัพ
 มาล้อมกรุงไว้ก็ได้ร่วมกับชาวกรุงมิลลาทำการป้องกันโดยอุบายต่างๆ เช่น การสั่งให้จัดงานสมโภชมหรสพ การ
 ลวงว่ามีน้ำมาก มีข้าวมาก มีพินมาก เป็นต้น (5/63/303-568/159) 1.5.26) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นทรง
 หลงในอุบายลวงของพระมโหสถว่าชาวกรุงมิลลาทำการสมโภชมหรสพต่างๆ ยินดีที่พระองค์มาล้อมเมืองเอาไว้
 ก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้ทำการโจมตีเพื่อชิงเอาเมืองโดยด่วน โดยไม่ทรงทราบว่าพระมโหสถได้วางบริวารของตน
 เป็นไส้ศึกไว้ ไส้ศึกผู้นั้นก็พากองทัพของพระเจ้าจุลนีไปยังสถานที่พระมโหสถเตรียมไว้รับข้าศึกซึ่งมีทั้ง
 หลุมพราง อาวุธ หรือสัตว์ร้ายเป็นต้นทำให้กองทัพของพระเจ้าจุลนีพ่ายแพ้ล้มตายเป็นอันมาก (5/63/303-
 568/161) 1.5.27) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นถูกพราหมณ์แก้ววางแผนจะเอาชนะด้วยธรรมยุทธีจึงได้ทูลแจ้งให้
 พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงตอบราชสารแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตไปว่า จะจัดเตรียมสนามธรรมยุทธีที่ประตูทางทิศ
 ตะวันตก (5/63/303-568/175) 1.5.28) เนื้อหาที่พระมโหสถต้องการจะถอยทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตจึงได้สั่ง
 ให้พราหมณ์อนุแก้วไปเป็นไส้ศึกในกองทัพของพระเจ้าพรหมทัตแล้วสร้างข่าวเท็จลวงให้ถอยทัพ (5/63/303-
 568/181) 1.5.29) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงเชื่อแผนหญิงงามของพราหมณ์แก้วจึงได้ตรัสสั่งให้พวกจิ
 นตกรวิแต่งเพลงพรรณนาถึงความงามของพระธิดาและให้พวกนักฟ้อนเรียนให้ขึ้นใจแล้วนำไปแสดงให้ได้ยินถึง
 พระกรรมของพระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/192) 1.5.30) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทราบว่าพราหมณ์แก้วจะเข้า
 มาในกรุงมิลลาจึงสั่งให้คนทั้งหลายไปประชุมกันอยู่สองข้างทางให้หนาแน่นเพื่อไม่ให้พราหมณ์แก้วได้เห็นถึง
 วิธีป้องกันบ้านเมืองของตนเอง (5/63/303-568/195) 1.5.31) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสให้พราหมณ์แก้วมา
 ปรับความเข้าใจกับพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบความจริงสั่งให้บริวารนำเอามูลโคสดมาทาให้ทั่วบ้าน
 จนไม่มีที่นั่งที่นอน เพราะไม่ต้องการสมาคมกับพราหมณ์แก้ว (5/63/303-568/198) 1.5.32) เนื้อหาที่พระมโหสถ
 ครั้นไม่อาจจะทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังนครอูตรปัญจาละได้ จึงได้รับอาสาพระเจ้าวิเทหราช
 เพื่อไปเตรียมการถวายการอารักขาที่นครอูตรปัญจาละ และได้สั่งให้คนสุวโปตกไปทำการสืบซื้อเท็จจริงที่นคร
 อูตรปัญจาละแล้วมารายงานให้ทราบ (5/63/303-568/201) 1.5.33) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นได้รับพระราชานุญาต
 ให้ไปเตรียมการที่นครอูตรปัญจาละแล้วก็ได้สั่งให้เปิดเรือนจำ 4 แห่งแล้วนำโจรทั้งหลายไปกับตนเพื่อเป็น
 กรรมกรก่อสร้าง ให้พาเสนา 18 เหล่าผู้ฉลาดในศิลปะ พร้อมทั้งอุปกรณ์การก่อสร้างต่างๆไปด้วย ได้สั่งให้สร้าง
 สถานที่ประทับพร้อมทั้งเตรียมราชพาหนะสำหรับพระเจ้าวิเทหราชไว้ทุกๆ ระยะเวลาหนึ่งโยชน์ ให้สร้างพระ
 นครสำหรับเป็นที่ประทับของพระเจ้าวิเทหราช ให้สร้างอุโมงค์ยักษ์เพื่อเป็นทางหนี เป็นต้น (5/63/303-568/209)
 1.5.34) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลขอให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตพระราชทานสถานที่สำหรับสร้างพระนครเพื่อ
 ถวายแก่พระเจ้าวิเทหราชให้แก่ตนเอง ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ได้ตรัสสั่งให้ดำเนินการตามประสงค์เว้นไว้แต่
 สถานที่ตั้งพระราชวังของพระองค์เสียหากพระมโหสถต้องการที่ใดก็สามารถสร้างพระนครในที่นั้นได้ แต่นั้น
 พระมโหสถก็ทูลขอให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ตรัสสั่งห้ามคนทั้งหลายไม่ให้ไปสู่สถานที่ก่อนสร้างและให้คน
 ของตนเองเป็นผู้ใส่ประตูพระราชวังเพื่อต้องการปิดไม่ให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงรับรู้ข่าวสารใดๆ พระเจ้า
 จุลนีพรหมทัตครั้นไม่ทรงทราบถึงเจตนาของพระมโหสถก็ตรัสสั่งอนุญาตให้ดำเนินการตามประสงค์ (5/63/303-

568/210) 1.5.35) เนื้อหาที่พระมหโสดครั้นอุโมงค์ยภัยเสร็จแล้วก็สั่งให้บริวารลอบเข้าพระราชวังทางอุโมงค์จับพระมาดา พระมเหสี พระโอรส และพระธิดาของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตมาไว้เป็นตัวประกัน (5/63/303-568/216) 1.5.36) เนื้อหาที่พระมหโสดได้ทูลถวายคำชี้แนะถึงการปฏิบัติตนต่อพระมาดา พระมเหสี พระโอรส และพระธิดาของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้ถูกต้องแก่พระเจ้าวิเทหราช เพื่อเป็นประโยชน์แก่การบริหารกิจการบ้านเมืองในวันข้างหน้า (5/63/303-568/225) 1.5.37) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ตรัสเชื่อเชิญให้พระมหโสดเข้ารับราชการด้วย ครั้นถูกพระมหโสดปฏิเสธก็ตรัสเชิงขอร้องกับพระมหโสดเพื่อให้ปฎิญาที่จะมารับราชการกับพระองค์ด้วย ภายหลังแต่พระเจ้าวิเทหราชเสด็จสวรรคตแล้ว พระมหโสดก็ทูลรับพระราชดำรัส (5/63/303-568/246) 1.5.38) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตครั้นสงครามสงบแล้วก็ได้ตรัสสั่งให้เหล่าข้าราชการบริหารให้อาหารช้างและม้าเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า และให้เลี้ยงดูเหล่าเสนาอมาตย์ทหารหาญทั้งหลายให้ดีเป็นสองเท่าเช่นกัน (5/63/303-568/247) 1.5.39) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นพระมหโสดกลับถึงกรุงมิถิลาแล้วก็ตรัสสั่งให้ป่าวประกาศแก่คนทั้งหลายให้มาร่วมกันทำสักการะและสัมนานะแก่พระมหโสด (5/63/303-568/252) 1.5.40) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงไม่ชอบพระเหตุที่พระมหโสดที่ทำให้ต้องพลัดพรากจากพระธิดาจึงได้สั่งให้หญิงคนสนิททั้งหลายคอยจับผิดพระมหโสดแล้วไปรายงานให้พระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้ทรงทราบ (5/63/303-568/258) 1.5.41) เนื้อหาที่พระมหโสดต้องการทราบเจตคติของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตที่มีต่อตนเองจึงได้กล่าวขอร้องให้นางเกรีปริพาชกาช่วยเหลือโดยการถามปัญหาสี่เสือน้ำ (5/63/303-568/264) 1.5.42) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีครั้นทรงต้องการช่วยเหลือพระชนม์ของพระจุลนีราชกุมารก็ได้สั่งให้พ่อครัวทำแผนจิกจันลอกกราบเพื่อลวงพราหมณ์ฉัพพิ (5/63/303-568/269) 1.5.43) เนื้อหาที่พระดิฉิมมนตรีได้สั่งการแก่เหล่ามหาดเล็กคนสนิททำอุบายเพื่อให้มีโอกาสเข้าใกล้พราหมณ์ฉัพพิแล้วฉวยโอกาสฆ่าให้ตาย (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นทรงเกิดความระแวงในพระโอรสจึงได้ทรงปลดออกจากตำแหน่งอุปราชและตรัสสั่งให้ไปวชอยู่ในป่ารองกว่าพระองค์จะเสด็จสวรรคตแล้วจึงค่อยกลับมารับราชสมบัติ (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นได้รับราชาภิเษกแล้วก็ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริหารขุดเรือแล้วยกขึ้นบนเกวียนใส่น้ำให้เต็มรอยด้วยดอกไม้ต่างๆ นานาพรรณเพื่อให้พระโอรสและพระธิดาได้ลงเล่นในขณะที่เดินทางกลับยังกรุงพาราณสีตามคำทูลของนางนาคมาณวิกา (6/64/1-122/10) 1.6.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีรู้ต่อคำที่มาจากทำให้พระโอรสและพระธิดาตกพระหฤทัยกลัวจึงได้ตรัสสั่งให้ลงทัณฑ์ต่อตัวนั้น โดยให้นำไปโยนทิ้งในน้ำวนของแม่น้ำยมนา (6/64/1-122/12) 1.6.4) เนื้อหาที่ท้าวชตรฐตรัสสั่งคณะนาคมาณไปเป็นทูตเพื่อทูลถามพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงสินสอดและกำหนดวันทำการอภิเษกสมรส (6/64/1-122/15) 1.6.5) เนื้อหาที่ท้าวชตรฐได้สั่งให้เหล่ามหาดเล็กทั้งหลายไปทำการเบียดเบียนเพื่อบีบบังคับให้พระเจ้ากรุงพาราณสีส่งตัวพระธิดามาทำการอภิเษกสมรสกับพระองค์ (6/64/1-122/20) 1.6.6) เนื้อหาที่ท้าวชตรฐครั้นรับพระนางสมุททชามาเป็นพระมเหสีแล้วก็ตรัสสั่งให้ประกาศทั่วภาคพิภพประมาณ 500 โยชน์ไม่ให้ผู้ใดแปลงเพศผู้ให้พระมเหสีทอดพระเนตรเห็นเป็นอันขาด หากผู้ใดขึ้นทำจะมีพระอาญาแก่ผู้นั้น ต่อมาอริภูษนาคราชได้ลวงละเมิดด้วยความไร้เดียงสาที่ตรัสสั่งให้นำตัวไปประหารแต่ถูกพระนางสมุททชาร้องพระราชนิเวศน์ไว้ได้ (6/64/1-122/27) 1.6.7) เนื้อหาที่พระกฐินัตตครั้นได้ไปเห็นทิพยสมบัติในสวรรค์ก็ปรารถนาที่จะไปบังเกิดในสวรรค์บ้างจึงได้ตัดสินใจรักษาศิลุโบสถแล้วไปกราบทูลพระบิดาและพระมารดาให้ทรงรับทราบ พระบิดาและพระมารดาที่ทรงอนุญาตและตรัสแนะนำให้รักษาอยู่ใน

อุทยาน พระกริทัตครั้นรักษาศีลอุโบสถอยู่ในอุทยานก็ไม่ได้รับความสบายเพราะถูกเหล่าบริวารรบกวนจึงได้ตัดสินใจไปรักษาในถ้ำมนุษย์ โดยก่อนที่จะไปก็ได้สั่งให้เหล่านางนาคผู้เป็นภรรยาทั้งหลายให้ถือดนตรีและเครื่องบูชาที่มีหอมและดอกไม้เป็นต้นไปทำการบูชาตนเองครั้งละ 10 นางในเวลาอรุณขึ้น (6/64/1-122/41) 1.6.8) เนื้อหาที่พราหมณ์อาลัมพายนได้จับพระกริทัตไปแล้วตั้งบังคับให้พระกริทัตทำการแสดงต่างๆ แก่มหาชน แลกเอาทรัพย์ ฝ่ายพระกริทัตแม้จะทำอันตรายพราหมณ์อาลัมพายนได้แต่ไม่ต้องการให้ศีลของตนขาดจึงได้อดทนทำตามพราหมณ์อาลัมพายนสั่งทุกประการ ด้วยคิดว่าเมื่อพราหมณ์อาลัมพายนได้ทรัพย์มากแล้วก็จักปล่อยตนเอง แต่พราหมณ์อาลัมพายนนั้นเป็นคนโลกแม้ได้ทรัพย์มากแล้วก็ยังนำพระกริทัตไปแสดงในที่ต่างๆ ไม่ยอมปล่อย (6/64/1-122/75) 1.6.9) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชนั้นเมื่อจะออกตามหาพระกริทัต ก็สั่งให้สุโภคนนาคราชไปหาที่ป่าหิมพานต์ สั่งให้อริภุญฐานนาคราชไปหาที่เทวโลก ส่วนตนเองปลอมตัวเป็นฤาษีไปกับนางอัจฉิมุขีเพื่อตามหาพระกริทัตในโลภมนุษย์ (6/64/1-122/80) 1.6.10) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งได้ยินอาณาภาพของพิษจากสุทิสสนนาคย์ก็ได้ตรัสสั่งให้ดำเนินการตามทีสุทิสสนนาคย์ทูลแนะนำทุกประการ เพื่อไม่ให้เกิดอันตรายใดๆ ขึ้น (6/64/1-122/90) 1.6.11) เนื้อหาที่พระกริทัตครั้นแก้วาทะของอริภุญฐานนาคราชให้อริภุญฐานนาคราชและเหล่านาคบริษัทธิปฏิญญาความเห็นที่ถูกต้องแล้วก็ให้อภัยแก่พราหมณ์นสาทสั่งในนาคมาณพนาพราหมณ์นสาทไปส่งยังโลกมนุษย์มิได้กระทำการลงโทษใดๆ แม้เพียงการบริภาษ (6/64/1-122/105) 1.6.12) เนื้อหาที่พระกริทัตได้สั่งให้ตีกองปาวประกาศให้นาคบริษัทธิได้รับว่าตนเองจะไปเฝ้าพระเจ้าลุงและพระเจ้าตาของตน หากใครมีความประสงค์จะไปด้วยก็จงแสดงตนและร่วมเดินทางไปด้วยกัน จัดเป็นการสั่งงานแบบอาสาสมัคร (6/64/1-122/106)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งกัณหาพรหมณ์ทูลรับสินบนทำการตัดสินคดีความด้วยความไม่เที่ยงธรรมจึงได้ปลดออกจากตำแหน่งแล้วตรัสสั่งให้พระจันทกุมารทำการวินิจฉัยคดีความแทน (7/64/123-204/7) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงประสงค์จะเสด็จไปสวรรคตครั้งถูกกัณหาพรหมณ์เทีงทูลแปลงสารถึงทรงเข้าพระหฤทัยผิดตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้น ไปฆ่าเพื่อบูชาชัญ (7/64/123-204/21) 1.7.3) เนื้อหาที่พระชนกและพระชนนีได้ตรัสแนะนำพระเจ้าเอกราชถึงปฏิปทาที่ถูกต้องให้ละทิ้งการฆ่าผู้อื่นบูชาชัญรวมทั้งพระนางโคตรมีผู้เป็นอัครมเหสี พระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระสุณิสา และญาติและมิตรทั้งหลายของเหล่าเศรษฐีได้พากันทูลวิงวอนขอให้พระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกลี้มพิธีบูชาชัญปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระแต่ก็ไม่ทรงรับฟังยังคงยึดความคิดเห็นที่ผิดทำนองคลองธรรมไว้อย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/28) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกพระจันทกุมาร รวมถึงพระวสุธราชนคดาพากันทูลชี้แจงเหตุผลทูลวิงวอนให้ทรงเลิกลี้มพิธีบูชาชัญปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ ก็ทรงรับฟังเพียงชั่วขณะเดียวตรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลาย แต่ภายหลังครั้งถูกกัณหาพรหมณ์เทีงทูลยุยงก็มีพระหฤทัยโลเลกลับมายึดเอาความเห็นผิดอีกตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมาเช่นเดิม (7/64/123-204/32) 1.7.5) เนื้อหาที่พราหมณ์กัณหาพรหมณ์ครั้งทราบว่พระเจ้าเอกราชเกิดความโลเลไม่อาจตัดสินพระหฤทัยได้จึงได้ทูลกำกับให้ทรงเสด็จไปยังสถานที่บูชาชัญ เป็นต้นว่า สถานที่บูชาชัญได้เตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว ของงได้รับไปเพื่อทำการบูชาชัญแล้วจะได้เสด็จไปสู่สวรรคตโดยพลัน (7/64/123-204/49) 1.7.6) เนื้อหาที่กัณหาพรหมณ์ครั้งทราบว่ชาวกรุงบพผวดีทั้งหลายพากันติดตามมาเป็นอันมาก หวั่นวิตกว่าจะไม่สามรถที่จะควบคุมได้จึงสั่งให้ปิดประตูเมืองเพื่อไม่ให้ชาวกรุงบพผวดีทั้งหลายออกมาภายนอก (7/64/123-204/51) 1.7.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งได้ทรงสดับเสียงคร่ำครวญของพระนาง

จันทาทวีก็มีมือถือก้อนเหล็กที่ลูกโพลงด้วยฯ ไฟได้เสด็จลงมาสั่งบังคับให้พระเจ้าเอกราชและกัณฑาลพราหมณ์ ปล่อกคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ และครัสชี้แนะให้พระเจ้าเอกราชเกิดมีทิวาภิวัตน์ที่ถูกต้องตามทำนองครอง ธรรม (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชครันได้ฟังความคิดเห็นของเหล่ามัจฉาแล้วก็ตัดสินพระเหตุที่ยังจะไปสนทนา ธรรมกับคณาชิวกจึงได้ครัสสั่งให้จัดเตรียมขบวนเพื่อเสด็จไปยังปามฤคทายวันอันเป็นที่พำนักของคณาชิวกนั้น (8/64/205-295/11) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชครันได้รับฟังมัจฉาทิวาภิวัตน์ของคณาชิวกแล้วก็ได้รับเอามา เป็นทิวาภิวัตน์ของตน ครัสสั่งไม่ให้ผู้ใดรายงานเหตุการณ์บ้านเมืองต่างๆ ให้ทรงรับทราบ ทรงมอบอำนาจราชกิจให้หมู่ มัจฉาปฏิบัติแทนพระองค์ ทรงมีมาเพิลิตเพิลินยินคืออยู่แต่ในกามคุณ และได้ครัสสั่งเชิงแนะนำแก่เหล่าข้าราชการ บริหารให้ใส่ใจในกามคุณไม่ต้องขวนขวายในอะไรเช่นเดียวกันกับพระองค์ (8/64/205-295/22) 1.8.3) เนื้อหาที่ เหล่าพระที่เลื่องนามมาได้ยินข่าวว่าพระเจ้าอังกติราชได้ยึดเอามัจฉาทิวาภิวัตน์แล้วทรงเที่ยวออกอุสสกรรมทำความ ทุจริตจึงได้มาทูลพระนางจุจราชธิดาให้ทรงรับทราบ โดยนัยเป็นต้นว่า พระเจ้าอังกติราชครัสสั่งให้หรือ โรงทานที่ ตั้งอยู่ทั้ง 4 ประตุมือง เบียดเบียดเค็ดคหญิงและหญิงสาวทั้งหลายที่เขาหวงห้าม ละเลยราชกิจต่างๆ และมัวเมาอยู่ แต่ในกามคุณ (8/64/205-295/27) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครันทรงทราบว่าพระเจ้าอังกติราชครันได้ยึด เอามัจฉาทิวาภิวัตน์เที่ยวออกอุสสกรรมทำบาปทั้งหลายจึงได้เสด็จไปทูลชี้แจงแก่พระบิดาทั้งแนะนำทั้งวิงวอนให้ทรง ละทิ้งมัจฉาทิวาภิวัตน์ แต่พระเจ้าอังกติราชครันได้ยึดเอามัจฉาทิวาภิวัตน์ไว้อย่างเหนียวแน่นแม้พระนางจุจราชธิดาจะทูล อธิบายอย่างไรก็ไม่ยอมละทิ้ง (8/64/205-295/41) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมผู้เป็นสัมมาทิวาภิวัตน์ต้องการ จะทำการสงเคราะห์พระนางจุจราชธิดาและกระทำความสวัสดิแก่พระเจ้าอังกติราชพร้อมทั้งบริวารจึงได้ลงมา จากพรหมโลกชี้แจงให้พระเจ้าอังกติราชทรงเกรงกลัวคือนิรภัยและแนะนำถึงวิธีที่จะไปสู่เทวโลกได้ ทำให้พระ เจ้าอังกติราชทรงกลับมาปฏิบัติพระองค์บริหารราชการบ้านเมืองโดยธรรมดั่งเดิม (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุจชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1)

เนื้อหาที่เหล่าพระราชทั้งสี่มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นเมื่อเกิดโต้เถียงกันด้วยเรื่องศีลของตนๆก็มีพระประสงค์จะ ให้พระวิรุจบัณฑิตมาทำการวินิจฉัยตัดสิน จึงได้สั่งให้ประดับธรรมาสน์ ตรีเตรียมสถานที่ต่างๆ ครันเสร็จแล้วก็ เชิญพระวิรุจบัณฑิตให้นั่งบนธรรมาสน์ทำการวินิจฉัยตัดสิน (9/64/296-483/21) 1.9.2) เนื้อหาที่พระนางวิมล นาคาราฉินิทรงพระสงฆ์จะฟังธรรมจากพระวิรุจบัณฑิตจึงได้แกล้งทำเป็นประชวรหนักแล้วทูลวิงวอนท้าววรุณ นาคาราฉินิทรงต้องการดวงหทัยของพระวิรุจบัณฑิต ท้าววรุณนาคาราฉินิทรงสดับก็ทรงเข้าพระเหตุที่ว่าพระ นางวิมลนาคาราฉินิประสงค์จะได้ดวงหทัยที่เป็นเนื้อของพระวิรุจบัณฑิตจึงได้ครัสเชิงขอร้องให้นางอิรันตีผู้เป็น พระธิดาออกไปหากัศดาผู้ที่สามารถจะนำพระวิรุจบัณฑิตมาขังนาคพิภพได้ (9/64/296-483/31) 1.9.3) เนื้อหาที่ ท้าววรุณนาคาราฉินิทรงเข้าพระเหตุที่ว่าพระนางวิมลนาคาราฉินิประชวรหนักหากไม่ได้ดวงหทัยของพระมโหสถ ก็จักต้องสิ้นพระชนม์แน่ ด้วยความรักในพระนาง จึงทรงไม่คำนึงถึงชีวิตของพระมโหสถได้ครัสบอกกับปุนณ กษย์ให้นำหทัยของพระวิรุจบัณฑิตมาถวาย โดยจะทรงยกนางอิรันตีผู้เป็นพระธิดาให้เป็นสิ่งตอบแทน (9/64/296-483/41) 1.9.4) เนื้อหาที่ปุนณกษย์ไม่อาจนำพระวิรุจบัณฑิตมาโดยพลการโดยไม่ได้รับอนุญาตจาก ท้าวเวสวัณก่อนจึงได้เข้าไปขออนุญาต ในขณะที่นั้นท้าวเวสวัณกำลังทรงทำการวินิจฉัยคดีความอยู่เมื่อปุนณกษย์ เข้าไปกราบทูลจึงไม่ได้ยินเสียง ปุนณกษย์รู้ว่าท้าวเธอไม่ได้ยินเสียงตนจึงได้ฉวยโอกาสไปยืนอยู่ข้างเทวบุตรผู้

ขณะคติความ เมื่อท้าวเวสวัณตรัสสั่งให้เทวบุตรผู้ขณะคติความว่า ท่านจงไปอยู่ในวิมานของตน ปุณณกษัตริย์ก็ถือเอาพระดำรัสว่า ท่านจงไป นั้นว่าเป็นคำที่ตรัสสั่งตนเอง ทำเทวบุตรสองสามองค์ให้เป็นพยานแล้วทะยานขึ้นม้ามโนมัยสินธพมุ่งหน้าสู่พระนครอินทปัตต์ในทันใด (9/64/296-483/44) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้นแพ้นั้นสภาถูกปุณณกษัตริย์ทูลขอพระวิสุทธิบัณฑิตเป็นคำพยานแต่ไม่ทรงปรารถนาจะให้จึงได้โต้เถียงกัน เมื่อตกลงกันไม่ได้จึงให้พระวิสุทธิบัณฑิตตัดสินว่าตนเองนั้นเป็นญาติหรือเป็นทาสของพระเจ้าโกธิยราช พระวิสุทธิบัณฑิตต้องการจะรักษาคำสัตย์จึงได้กล่าวว่าเป็นทาส พระเจ้าโกธิยราชทรงโทมนัสในคำตอบของพระวิสุทธิบัณฑิตจึงทรงพิโรธตรัสสั่งให้ปุณณกษัตริย์เร่งพาพระวิสุทธิบัณฑิตไปตามชอบใจ (9/64/296-483/63) 1.9.6) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชตรัสขอให้พระวิสุทธิบัณฑิตได้แสดงธรรมถวายก่อนที่จะจากไป ฝ่ายพระวิสุทธิบัณฑิตก็ได้แสดงฆราวาสธรรมถวายแก่พระเจ้าโกธิยราช (9/64/296-483/64) 1.9.7) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้ทูลขอหรือให้พระเจ้าโกธิยราชช่วยดูแลภริยาบุตรและธิดาของตนเอง รวมถึงทรัพย์สมบัติต่างๆ และให้อภัยแก่ตนเองหากว่าได้ทำสิ่งที่พลาดสิ่งใดๆ ไป ก่อนที่จะออกเดินทางไปกับปุณณกษัตริย์ (9/64/296-483/89) 1.9.8) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตครั้งได้แสดงธรรมให้ปุณณกษัตริย์เปลี่ยนใจไม่คิดทำร้ายตนแล้วก็ได้บอกให้ปุณณกษัตริย์นำตนนั้นไปยังนาคพิภพอย่างพึงนำกลับไปยังพระนครอินทปัตต์ เพื่อจะได้แสดงธรรมให้แก่นางวิมลานาคราชินีและนาคบริษัฟิง (9/64/296-483/118) 1.9.9) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลานาคราชินีได้ตรัสกระแทกกระเทียบเพื่อหวังจะให้พระวิสุทธิบัณฑิตทำการอภิวัตพวกพระองค์ แต่พระวิสุทธิบัณฑิตได้ทูลว่าการที่จะให้กราบไหว้เพชฌฆาตผู้จะฆ่าตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ทำกัน แสดงถึงการสั่งงานที่ปราศจากเหตุผลหรือความถูกต้องก็ไม่อาจทำให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามได้ (9/64/296-483/121) 1.9.10) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลานาคราชินีครั้งพระวิสุทธิบัณฑิตแสดงธรรมให้ฟังแล้วก็ทรงเกิดความเลื่อมใสตรัสสรรเสริญโดยประการต่างๆ ทำสักการะและสัสมานะแก่พระวิสุทธิบัณฑิตแล้วตรัสสั่งให้ปุณณกษัตริย์เร่งพาไปส่งยังกรุงอินทปัตต์ (9/64/296-483/132) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้นทรงพระสุบินเป็นนิมิตหมายที่ดีก็ทรงรับรู้ได้ว่าพระวิสุทธิบัณฑิตจะกลับมาในวันรุ่งขึ้นจึงตัดสินพระเหตุที่ตรัสสั่งประชาชนชาวพระนครอินทปัตต์ให้พากันประดับประดาพระนครเตรียมสิ่งของไว้เพื่อทำสักการะและสัสมานะต่อพระวิสุทธิบัณฑิต (9/64/296-483/137)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานปรากฏอยู่ 24 เนื้อหาได้แก่

1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทรงทราบอายุของพระโพธิสัตว์สิ้นแล้วจึงเสด็จเข้าไปหาพระโพธิสัตว์แล้วตรัสแนะนำให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุตติศรัมหมเหสีของพระเจ้าสญชัยเพื่อจักได้บำเพ็ญบารมีให้เต็ม (1/64/484-814/23) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยครั้งได้ทรงทราบความประสงค์ของพระนางมุตติจึงได้ตรัสสั่งให้สร้างโรงทาน 6 แห่ง และบริจาคทรัพย์หกแสนกหาปณะทุกๆ วัน (1/64/484-814/24) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมุตติผู้มีครรภ์ 10 เดือนทรงปรารถนาจะออกไปทอดพระเนตรพระนคร พระเจ้าสญชัยทรงทราบเรื่องก็ตรัสสั่งให้ประดับตกแต่งหนทางที่จะพระราชดำเนินเมื่อเสร็จแล้วก็พาพระนางมุตติออกไปประพาสนครครั้นถึงท่ามกลางตลาดพระนางมุตติได้แสดงอาการจะประสูติพระโอรสจึงได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริวารทั้งหลายสร้างพลับพลาสำหรับประสูติแก่พระนางมุตติในท่ามกลางถนนของพ่อค้าโดยเร่งด่วน (1/64/484-814/27) 1.10.4) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐครั้งประสบกับทุกข์ภัยเกิดความเดือดร้อนก็ได้รวมตัวกันไปทูลขอให้พระราชอาชงตนได้ทำการตรวจสอบพฤติกรรมส่วนพระองค์และการบริหารบ้านเมือง รวมถึงดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว พระราชาก็ทรงปฏิบัติตามคำกราบทูลแต่ไม่พบข้อบกพร่องใดๆ จึงได้ปรึกษาร่วมกันกับชาวนครกาลิงครัฐเพื่อหา

วิธีการแก้ไขที่ได้ผล จนได้มีมติให้แต่งตั้งพราหมณ์จำนวน 8 คน มีรามพราหมณ์เป็นต้นเป็นทูตแล้วส่งให้ไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (1/64/484-814/48) 1.10.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีรวมตัวกันไปกราบทูลบิบบังคับให้พระเจ้าสวชัยเนรเทศพระเวสสันดรออกไปจากกรุงสีพี เพราะไม่พอใจที่พระเวสสันดรได้พระราชทานช้างปัจจัยนาคให้แก่คณะพราหมณ์ชาวนครกาลิงครัฐ พระเจ้าสวชัยไม่อาจขัดต่อมติดังกล่าวได้จึงตรัสสั่งให้ขับไล่พระเวสสันดรไปอยู่ที่เขาวงกต (1/64/484-814/59) 1.10.6) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้เจรจาดอรองกับชาวกรุงสีพีเพื่อทำการบริจาคสัตตศตกทานครั้งนชาวกรุงสีพียอมอนุโลมตามก็ได้ตรัสสั่งให้มหาเสนาอมาตย์ทั้งหลายจัดเตรียมสัตตศตกทานให้เสร็จสรรพเพื่อจะได้อธิบายในวันรุ่งขึ้น (1/64/484-814/65) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งนออกเดินทางเพื่อเสด็จไปยังเขาวงกตก็ได้ตรัสสั่งพระนางมัทรีให้คอยดูจากผู้ติดตามมาข้างหลังไว้ หากมีแขกตามมาขอให้นำบอกพระองค์ให้ทราบโดยด่วน (1/64/484-814/85) 1.10.8) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายได้พากันวิงวอนขอให้พระเวสสันดรขึ้นครองราชย์ที่มณฑลนครเพื่อจะได้อำนวยการบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้น ฝ่ายพระเวสสันดรไม่ทรงประสงค์จะให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกรุงสีพีกับมณฑลนครจึงทรงปฏิเสธ (1/64/484-814/96) 1.10.9) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายได้ส่งพรานป่าคนหนึ่งชื่อว่าเจตบุตรให้เฝ้ารักษาที่ประตูป่าคอยตรวจตราคนทั้งหลายที่ไปๆ มาๆ เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดแก่พระเวสสันดร (1/64/484-814/99) 1.10.10) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งนทรงทราบเหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับพระเวสสันดรก็ทรงดำริว่า คณะพระเวสสันดรควรจะได้ที่สำหรับประทับอยู่ จึงได้ตรัสให้วิสุกรรมเทพบุตรไปเนรมิตสมณบริวาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ถวายแก่คณะพระเวสสันดร วิสุกรรมเทพบุตรครั้งนได้ดำเนินการสิ่งต่างๆ เสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้ถือเอาบริวารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารถนาเถิด ซึ่งอาจเปรียบได้กับการสั่งงานแบบอาสาสมัคร (1/64/484-814/100) 1.10.11) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งนทรงผนวชเป็นบรรพชิตแล้วก็ได้ตรัสขอพรกับพระนางมัทรีไม่ให้มาสู่สำนักของพระองค์ในเวลาที่ไม่สมควร ฝ่ายพระนางมัทรีก็ทรงทูลรับพระดำรัสดังกล่าว (1/64/484-814/102) 1.10.12) เนื้อหาที่พวกพราหมณ์หนุ่มๆ ทั้งหลายได้บอกให้นางพราหมณ์ผู้เป็นภรรยาของตนๆ ปฏิบัติตนโดยยึดเอานางอมิตตดาปนาเป็นเยี่ยงอย่าง เพราะว่าอมิตตดาปนาไม่บกพร่องในหน้าที่ภรรยาที่คอยปรนนิบัติสามี ฝ่ายนางพราหมณ์ทั้งหลายเหล่านั้นไม่เพียงแต่จะไม่ปฏิบัติตามแล้วยังเกิดความโกรธพากันไปรุมบริภาษนางอมิตตดาปนาเพื่อให้หนีไปที่อื่น (1/64/484-814/107) 1.10.13) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาครั้งนถูกพวกนางพราหมณ์รุมบริภาษจึงไม่กล้าจะไปสู่ที่สาธารณะมีทำนน้ำเป็นต้นจึงได้บอกให้พราหมณ์ชุกไปทูลขอพระโอรสและพระธิดาของพระเวสสันดรมาเป็นคนรับใช้ (1/64/484-814/110) 1.10.14) เนื้อหาที่พระนางมัทรีทรงพระศุบินเป็นलगไม่ดี วันรุ่งขึ้นเมื่อจะเสด็จออกไปหาอาหารตามปกติก็ได้พาพระโอรสและพระธิดาไปมอบให้กับพระเวสสันดรพร้อมกับทูลกำชับให้ทรงคอยดูแลเป็นพิเศษ (1/64/484-814/127) 1.10.15) เนื้อหาที่พระเวสสันดรตรัสสั่งเชิงแนะนำแก่พราหมณ์ชุกให้ถวายพระโอรสและพระธิดาแก่พระเจ้าสวชัยว่า หากถวายแล้วจักได้ทรัพย์สมบัติเป็นอันมาก (1/64/484-814/135) 1.10.16) เนื้อหาที่พระเวสสันดรตรัสสั่งเชิงขอร้องกับพระโอรสและพระธิดาให้ออกมาจากที่ซ่อนเพื่อร่วมมือกับพระองค์ทำปุตตทานให้สำเร็จบริบูรณ์ (1/64/484-814/137) 1.10.17) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ปรึกษากันเพื่อที่จะยับยั้งไม่ให้พระนางมัทรีกลับไปอาศรมบทแต่ยังวัน เพราะจะไปทำลายปุตตทานของพระเวสสันดรได้ จึงมีมติสั่งบังคับให้เทวบุตร 3 คนจำแลงเป็นสัตว์ร้ายไปนอนขวางทางมิให้พระนางเสด็จกลับแต่ยังวันได้ (1/64/484-814/150) 1.10.18) เนื้อหาที่พระเจ้าสวชัยครั้งนได้ทรงสดับถ้อยคำของพระชาติที่ให้เหตุผลถึงการ

ที่ไม่สามารถนั่งร่วมราชอาสน์เดียวกับพระองค์ได้แล้วก็ตรัสสั่งให้ไถ่ตัวพระราชนัดดาทั้งสองให้เป็นไทโดยพลัน (1/64/484-814/176) 1.10.19) เนื้อหาที่สมุชชัยครั้นถูกพระชาติพลูแฉะนำไปเสด็จไปทำการราชาภิเษกแก่พระบิดาด้วยพระองค์เอง ก็ได้ตรัสสั่งให้ป่าวประกาศให้คนทั้งหลายได้รับทราบและให้จัดขบวนเพื่อเสด็จพระราชดำเนินไปยังเขาวงกต (1/64/484-814/179) 1.10.20) เนื้อหาที่พระเจ้าสมุชชัยครั้นพราหมณ์ชูชกบริโภคอาหารเกินประมาณจนถึงแก่ความตายก็ตรัสสั่งให้ทำการประกาศให้ผู้เป็นญาติมารับทรัพย์มรดกครั้นไม่มีผู้ใดแสดงตนมารับก็ให้นำกลับเข้าคลังหลวงดั้งเดิม (1/64/484-814/183) 1.10.21) เนื้อหาที่พระเจ้าสมุชชัยได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริพารได้ทยอยกันเข้าไปเฝ้าพระเวสสันดร ไม่ให้เข้าไปเฝ้าพร้อมกันเพราะจะทำให้เกิดความเศร้าโศกใหญ่ (1/64/484-814/187) 1.10.22) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีทั้งหลายต่างประลองอัญชลีแด่พระเวสสันดรทูลวิงวอนให้พระเวสสันดรกลับไปครองราชย์ยังกรุงสีพีดั้งเดิม (1/64/484-814/192) 1.10.23) เนื้อหาที่พระเจ้าสมุชชัยครั้นได้ทรงเสด็จประพาสเล่นตามภูผาและราวไพรในป่าเป็นระยะเวลาจนถึงหนึ่งเดือนและได้ทรงทราบว่าขบวนเสด็จของพระเวสสันดรนั้นตกแต่งเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปทูลพระเวสสันดรให้ตีกลองป่าวร้องให้ทราบเวลาเสด็จกลับพระนคร แล้วก็ทรงพาข้าราชการบริพารขบวนใหญ่เสด็จกลับพระนคร (1/64/484-814/198) 1.10.24) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ตรัสสั่งให้ชนทรัพย์ทั้งหลายที่ตกภายนอกเรือนของชาวกรุงสีพีเข้าคลังหลวง และตรัสสั่งให้มอบทรัพย์ที่ตกอยู่ภายในบริเวณเรือนของชาวกรุงสีพีให้เป็นกรรมสิทธิ์ของเจ้าของเรือนนั้นๆ (1/64/484-814/201)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการสั่งงาน มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานและแนวทางปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติ เพื่อทำให้สำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.1) (6/64/1-122/1) สมด้วยความหมายของการสั่งงานตามทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สิริชัย ชินะดังกูร ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ ซึ่งอาจมอบหมายหรือสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ U.S. Department of the Air Force ที่ได้กล่าวถึงการสั่งงานโดยสรุปไว้ว่า เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร

ประกอบด้วยคำสั่งงานประเภทต่างๆ กล่าวคือ การสั่งงานแบบบังคับ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/8) การสั่งงานแบบขอร้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/53) การให้คำแนะนำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/12) การสั่งงานแบบอาสาสมัคร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.14) (1/63/1-74/94) สมด้วยทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดอะ อินเตอร์เนชั่นแนล ซิตี้ แมเนเจอร์ แอสโซซิเอชัน (The International City Manager's Association) ได้จำแนกการสั่งงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การสั่งงานแบบบังคับ 2) การสั่งงานแบบขอร้อง 3) การให้คำแนะนำหรือโดยบอกเป็นนัย และ 4) การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ดังกล่าวแล้ว อีกนัยหนึ่งกล่าวคือ การสั่งงานด้วยวาจา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.10) (1/63/1-74/71) การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/78) และ การสั่งงานแบบผสม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.14) (1/63/1-74/94) สม

ด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ประยูร ศรีประสาธน์ ที่ได้จำแนกการสั่งงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การสั่งงานด้วยวาจา 2) การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) การสั่งงานแบบผสม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ กล่าวคือ 1) ผู้ออกคำสั่ง 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) การติดต่อสื่อสาร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/35) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ชงชัย สันติวงษ์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าการสั่งงานนั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ออกคำสั่ง 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) การติดต่อสื่อสาร ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้รับคำสั่งทั้ง 4 แบบ กล่าวคือ ประเภท A เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติได้ถูกต้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/9) ประเภท B ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-483/31) ประเภท C เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/49) และ ประเภท D ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.3) (7/64/123-204/28) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ยุทธนา พรหมณี ที่ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง จำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ประเภท A เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติได้ถูกต้อง ประเภท B ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ ประเภท C เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติและประเภท D ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการสั่งงานอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปคือ ขึ้นการเตรียมการ ขึ้นการดำเนินการ และขึ้นการติดตามผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.5) (4/63/213-302/32) ซึ่งในกรณีนี้ท้าวสักกเทวราชครั้งถูกเหล่าทวยเทพทูลวิงวอนปรารถนาจะพบกับพระเจ้าเนมิราชก็ได้พิจารณาเห็นประโยชน์ในเรื่องดังกล่าว กล่าวคือเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ฝ่ายพระเจ้าเนมิราชและเหล่าทวยเทพ จึงได้ตรัสสั่งมาตลีเทพบุตรผู้เชี่ยวชาญชำนาญในการเป็นนายสารพัดรับ-ส่ง ให้ไปรับพระเจ้าเนมิราช มาตลีเทพบุตรครั้งรับคำสั่งก็ดำเนินการตระเตรียมขบวนรถเพื่อไปอัญเชิญพระเจ้าเนมิราชโดยใช้เวลาถึงหนึ่งเดือนโดยนับเวลาอย่างมนุษย์ ครั้นได้ตระเตรียมเสร็จแล้วก็ได้ขับไปยังกรุงมิถิลาทูลเชิญให้พระเจ้าเนมิราชทรงขึ้นรถแล้วขับไปยังนรกเพื่อพาพระเจ้าเนมิราชที่ชวมนรกขุมต่างๆ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพที่ทรงคอยอยู่ที่รู้สึกรำพันเกินควรจึงได้สั่งเทพบุตรผู้องไวไปตาม มาตลีครั้งถูกเร่งให้รีบเดินทางจึงได้แสดงขมนรกทั้งหมดให้พระเจ้าเนมิราชทอดพระเนตรให้ครวญเดียว และได้ขับไปยังสวรรค์เพื่อพาพระเจ้าเนมิราชที่ชวมนรกของเทพบุตรและเทพธิดาต่างๆ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพที่ทรงคอยอยู่ที่รู้สึกรำพันเกินควรจึงได้สั่งเทพบุตรผู้องไวไปตามอีก มาตลีครั้งถูกเร่งให้รีบเดินทางจึงได้แสดงวิมานของเทพบุตรและเทพธิดาทั้งหมดให้พระเจ้าเนมิราชทอดพระเนตรให้ครวญเดียว และได้ขับไปยังเทวสภาที่ท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพกำลังประชุมกันอยู่ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ยุทธนา พรหมณี ที่ได้กล่าวไว้ว่า โดยสรุปแล้วนั้นกระบวนการสั่งงานนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนหรือการเตรียมการสั่งงาน 2) การดำเนินการสั่งงาน และ 3) การติดตามผลการสั่งงาน ดังกล่าวแล้ว และ American Management Association ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการการสั่งงานไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 เลือกผู้รับคำสั่ง ขั้นที่ 2 ออกคำสั่ง ขั้นที่ 3 ตรวจสอบ ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติ ขั้นที่ 5 ติดตามผล และขั้นที่ 6 ประเมินผล ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการสั่งงานทั้ง 2 ประเภท กล่าวคือ 1) ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้สั่งงาน เช่น การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-

483/31) ใช้อำนาจในการสั่งโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้หรือหลักความถูกต้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/49) ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.10) (2/63/75-154/74) อยู่นอกเหนืออำนาจหรือไม่มีอำนาจที่จะสั่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/44) สั่งโดยใช้อารมณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/95) ขาดข้อมูลความรู้ในเรื่องงานที่จะสั่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.26) (5/63/303-568/161) ขาดมโนธรรม เห็นแก่ได้ สั่งโดยไม่คำนึงถึงผู้รับคำสั่ง รับแต่ชอบมอบผิดให้ผู้รับคำสั่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.8) (6/64/1-122/41) ขาดสติปัญญาในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ด้วยเหตุผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/21) และ 2) ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้รับคำสั่ง เช่น ผู้รับคำสั่งไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.8) (1/63/1-74/52) ขาดมโนธรรม เห็นแก่ได้ ไม่คำนึงถึงวิธีการที่จะให้บรรลุคำสั่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/44) ผู้รับคำสั่งไม่มีความสามารถหรือขาดคุณสมบัติในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.12) (1/64/484-814/107) สมด้วยทัศนคติของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สนั่น เกชาวรี ที่ได้จำแนกปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานไว้ 2 ประการ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้สั่งงานและปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้รับคำสั่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังที่กล่าวไว้แล้วในตอนต้น และประยูร ศรีประสาธน์ ที่ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องจนอาจถึงข้อผิดพลาดของการสั่งการที่พบกันโดยทั่วไปว่า มีดังนี้ 1) การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน เป็นคำกว้างๆ หรือเป็นคำที่สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง 2) การสั่งงานที่เกิดจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด 3) การสั่งงานในเรื่องนั้นๆ ขาดการกำกับ ติดตาม ควบคุมและประเมินผล 4) การสั่งงานนั้นเป็นการกระทำด้วยอารมณ์ โดยปราศจากเหตุผล ข้อเท็จจริงต่างๆ 5) การสั่งงานนั้นถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยลายมือผู้สั่งงานทำให้ยากแก่การอ่านทำความเข้าใจ และ 6) งานที่สั่งนั้นมียกเว้นแต่มีผู้สั่งงานหลายคน ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหรณิบัติขาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการสั่งงาน มีดังนี้

เนื้อหาของมหรณิบัติขาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานโดยจุดมุ่งหมายแล้วจะมุ่งกล่าวถึงการสั่งงานที่ประกอบด้วยหลักเหตุและผล กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ซึ่งการสั่งงานด้วยอคตินั้นจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา กล่าวคือ อารมณ์รัก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/41) อารมณ์โกรธ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.5) (9/64/296-483/63) อารมณ์หลง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.14) (5/63/303-568/120) และอารมณ์กลัว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.6) (1/63/1-74/47)

อีกนัยหนึ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายหลักของพระพุทธองค์ที่ได้ตรัสแสดงมหรณิบัติขาดก ก็คือ มุ่งที่จะตรัสสอนให้ชาวโลกทั้งหลายนั้นได้ทำกรรมดี อันหมายถึง การกระทำต่างๆ รวมถึงงานหรือการงานที่ดีมีความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งในหัวข้อเกี่ยวกับการสั่งงานนี้อาจสรุปออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผู้สั่งงาน 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) งานที่สั่งให้ปฏิบัติ เมื่อผู้สั่งงานที่มีพฤติกรรมทางกายวาจาและใจที่ดี ดำเนินการต่างๆ ตามหลักการของการสั่งงานที่ดี เช่น ใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจตรงกัน สั่งโดยใช้เหตุและผล มีความรู้ในเรื่องงานที่จะสั่งไม่สั่งงานเพราะเห็นแก่ได้หรือขาดมโนธรรม เอาใจเขามาใส่ใจเรา พิจารณาอย่างรอบคอบด้วยสติปัญญาแล้วจึงสั่ง เป็นต้น ทำการสั่งงานแก่ผู้รับคำสั่งที่มีพฤติกรรมทางกายวาจาและใจที่ดี มีคุณสมบัติที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดี เช่น เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ ไม่ปฏิบัติเพราะเห็นแก่ได้หรือขาดมโนธรรม เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้ความสามารถในงานที่ถูกสั่งให้ทำ เป็นต้น ให้ปฏิบัติงานที่ดี เช่น

เป็นงานที่สุจริตไม่คิดกฎหมายบ้านเมือง ศีลธรรมหรือก่อกองอำนาจให้แก่คนสัตว์หรือสิ่งแวดล้อม เป็นงานที่เป็นไปได้ที่ผู้รับคำสั่งจะทำให้สำเร็จ เป็นงานที่สั่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่ง เป็นงานที่อยู่ในอำนาจของผู้สั่งงาน เป็นต้น หากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ประสานสัมพันธ์ความดีกันอย่างสมดุลก็สามารถที่จะทำให้บรรลुวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้จากเนมิราชชาดกที่มีพระเจ้าเนมิราชเป็นผู้สั่งงานที่ดี มีข้าราชการบริพารและชาวกรุงมิถิลาเป็นผู้รับคำสั่งที่ดี ร่วมกันปฏิบัติงานที่ดีมีการแบ่งปันกันช่วยเหลือกัน เป็นต้น ก็สามารถทำให้องค์การระดับประเทศหรือระหว่างประเทศมีความสันติสุขกันถ้วนหน้า แม้สิ้นชีวิตไปก็ไปบังเกิดในสุคติภพไม่มีใครไปบังเกิดในทุคติภพ นรกเป็นดูจว่างเปล่าส่วนสวรรค์เต็มไปด้วยเหล่าเทพบุตรและเทพธิดาทั้งหลาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.3) (4/63/213-302/9) แต่ในทางตรงกันข้ามหากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ไม่ประสานสัมพันธ์ความดีกัน จะขาดความดีไปทั้ง 3 ส่วน 2 ส่วน หรือส่วนเดียวก็ไม่อาจที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยสมบูรณ์ ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้จากจับทกุมารชาดกที่มีพระเจ้าเอกราชเป็นผู้สั่งงานที่ไม่ดี มีกัณหาพรหมณ์เป็นผู้รับคำสั่งที่ไม่ดี และยังได้ปฏิบัติงานที่ไม่ดี กล่าวคือ การจับคนและสัตว์ทั้งหลายมาฆ่าเพื่อบูชาอัญญ จนเกิดความเคืองร้อนวุ่นวายกันทั่วทั้งองค์การหรือประเทศ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/21)

4.3 การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีได้พากันไปประชุมเพื่อกราบทูลให้พระเจ้ากาลิกราชทรงปรารณาพระโอรสที่หน้าพระราชนิเวศน์ครั้งถูกพระเจ้ากาลิกราชตรัสถามถึงสาเหตุที่มาประชุมกันก็ได้กราบทูลให้ทรงรับทราบ พระเจ้ากาลิกราชครั้งทรงทราบแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยกระทำตามความประสงค์ของชาวกรุงพาราณสีโดยได้ตรัสสั่งให้พระสนมหนึ่งหมื่นหกพันคนและพระนางจันทาเทวีได้ทำการปรารณานบุตร (1/63/1-74/6) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงรับทราบว่าพระนางจันทาเทวีได้ทำการปรารณานบุตร จึงได้ไปตรัสแนะนำให้พระโพธิสัตว์นั้นไปบังเกิดในพระครรภ์และเหล่าเทวบุตรประมาณ 500 องค์ให้ไปบังเกิดในครรภ์ของภริยามาตย์ทั้งหลาย พระโพธิสัตว์และเหล่าเทวบุตรครั้งรับทราบแล้วก็ได้นำการทันทน์ (1/63/1-74/12) 1.1.3) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้งทรงทราบว่าพระนางตั้งครรภ์ก็ได้ทูลแจ้งให้พระเจ้ากาลิกราชทรงทราบ พระเจ้ากาลิกราชจึงได้ทรงประทานเครื่องบริหารครรภ์ ครั้นครบกำหนด 10 เดือนพระนางจันทาเทวีก็ได้ประสูติพระโอรส พระเจ้ากาลิกราชจึงได้ทรงประทานนางนมจำนวนถึง 64 คนให้ดูแล และตรัสให้เหล่ามาตย์ไปตรวจดูเด็กที่เกิดในวันเดียวกันกับพระเตมิยกุมาร มาตย์เหล่านั้นครั้งพบว่ามีเด็กจำนวน 500 คนเกิดในเหล่าตระกูลมาตย์ก็มากกราบทูลให้ทรงทราบ (1/63/1-74/19) 1.1.4) เนื้อหาที่พวกนางนมทั้งหลายครั้งเห็นอาการของพระเตมิยกุมารราวกับคนพิการก็ได้ทูลให้พระนางจันทาเทวีให้ทรงทราบ และพระนางจันทาเทวีจึงกราบทูลแก่พระเจ้ากาลิกราชให้ทรงทราบต่อไป พระเจ้ากาลิกราชก็ได้ปรึกษากับคณะ พราหมณ์ถึงเรื่องดังกล่าว ครั้นคณะพราหมณ์ได้กราบทูลเสนอให้ทำการทดสอบด้วยวิธีต่างๆ ก็ตรัสสั่งให้พวกนางนมทั้งหลายไปดำเนินการนั้น (1/63/1-74/35) 1.1.5) เนื้อหาที่พวกนางนมทั้งหลายครั้งทำการทดสอบพระเตมิยกุมารด้วยวิธีการต่างๆ ก็ไม่อาจจับพิรุทธิ์ได้จึงกราบทูลแก่พระเจ้ากาลิกราช พระเจ้ากาลิกราชได้ตรัสเรียกคณะพราหมณ์มาปรึกษาและทำความถึงคำที่คณะพราหมณ์ได้พยากรณ์ไว้เมื่อตอนประสูติ คณะพราหมณ์กล่าวต่อพระอาชญาและการสูญเสียดวงศจึง

ได้แจ้งทูลว่าพระเดมิยกุมารเป็นกาลกรณีถ้าอยู่ในพระราชวังอันตรายต่างๆจักเกิดขึ้นจึงขอให้รับนำไปประหารชีวิต พระเจ้ากาสิกราชทรงกลัวภัยอันตราย จึงโปรดให้ดำเนินการตามนั้น (1/63/1-74/45) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้ตรัสให้นายสุนันทสารดีจัดเตรียมเที่ยวรถอวมงคลด้วยม้าอวมงคลแล้วอุ้มพระเดมิยกุมารนอนบนรถ นำออกทางประตูทิศตะวันตก ประกาศให้คนทั้งหลายรับรู้ว่า เป็นคนกาลกรณีจึงได้นำไปประหารชีวิต แล้วพาไปยังป่าช้าฝึคิบขุดหลุมแล้วใส่พระเดมิยกุมารลงไปในที่ที่พระเศียรให้สิ้นพระชนม์ (1/63/1-74/51) 1.1.7) เนื้อหาที่พระนางจันทาทวีทรงมีพระหฤทัยว่าพระเดมิยกุมารเป็นผู้มีสติปัญญาและพระวรกายสมบูรณ์แข็งแรงแต่แก่งทำตนให้เป็นผู้พิการจึงทรงพิโรธว่าตรัสวิงวอนขอให้พระเดมิยกุมารแสดงตัวตนที่แท้จริงออกมาเพื่อจะได้ครองราชย์และไม่ต้องถูกประหารชีวิต แต่พระเดมิยกุมารไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติด้วยทรงทราบว่า เป็นเหตุให้ก่ออกุศลกรรมต่างๆ จึงยังคงปฏิบัติเป็นคนพิการตามที่นางเทพธิดาได้แนะนำต่อไป (1/63/1-74/52) 1.1.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงรับทราบว่าจะพระเดมิยกุมารทรงต้องการจะประดับพระองค์ จึงได้ตรัสเรียกวิศสุกรรมเทพบุตรให้ไปดำเนินการประดับตกแต่งพระเดมิยกุมารด้วยอาภรณ์ทิพย์วิศสุกรรมเทพบุตรจึงได้ไปหาพระเดมิยกุมารแล้วทำการประดับตกแต่งพระเดมิยกุมารเป็นราวกับท้าวสักกเทวราช ฝ่ายนายสุนันทสารดีครั้งได้พบกับพระเดมิยกุมารก็จำไม่ได้ พระเดมิยกุมารจึงได้แสดงธรรมแก่นายสุนันทสารดีและตรัสเล่าความเป็นจริงทั้งหมดให้รับรู้ พร้อมกันนั้นก็ให้กลับไปทูลแจ้งความแก่พระเจ้ากาสิกราชและพระนางจันทาทวีให้ทรงทราบด้วย (1/63/1-74/57) 1.1.9) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งนั้นทราบพระประสงค์ของพระเดมิยกุมารที่จะทรงจะผนวชก็ได้ตรัสให้พระวิศสุกรรมเทพบุตรนั้นไปนมัสตมณบิหาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ถวายแก่พระเดมิยกุมาร พระวิศสุกรรมเทพบุตรครั้งได้ดำเนินการสิ่งต่างๆเสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้อือเอาบริวารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารถนาเถิด (1/63/1-74/82) 1.1.10) เนื้อหาที่พระนางจันทาทวีครั้งได้ทรงทราบความจริงก็ได้พานายสุนันทสารดีไปเฝ้าพระเจ้ากาสิกราชเพื่อทูลให้ทรงทราบ พระเจ้ากาสิกราชครั้งทรงทราบความจริงต่างๆ แล้วก็ ได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการจัดเตรียมขบวนเดินทางแล้วเสด็จไปยังสถานที่อยู่ของพระเดมิยราชฤาษี ครั้งไปถึงแล้วก็ได้ทรงทำสนทนากับพระเดมิยราชฤาษีและตรัสเชิญเสด็จกลับไปครองราชย์ (1/63/1-74/85) 1.1.11) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชครั้งสดับพระธรรมจากพระเดมิยราชฤาษีแล้วก็เกิดความเลื่อมใสทรงประสงค์จะผนวช จึงตรัสให้ประกาศแก่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายว่า หากใครสมัครใจต้องการจะบวชในสำนักของพระเดมิยราชฤาษีก็ให้บวชเถิด และให้จารึกอักษรไว้ที่เสาพระโรงประกาศว่าหากผู้ใดมีความต้องการสมบัติทั้งหลายซึ่งมีอยู่ในที่นั้นๆ ก็จงขนเอาไปตามต้องการเถิด ครั้นชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้ทราบต่างก็พากันออกบวชตามพระเดมิยราชฤาษีจนกลายเป็นเมืองร้าง คงเหลืออยู่แต่เพียงนักเลงสุราไม่กี่คน (1/63/1-74/94) 1.1.12) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤาษีนั้นสามารถที่รับรู้วาระจิตของผู้ที่เข้ามาบวชแล้วนั่งอยู่ท่ามกลางอากาศทำการสั่งสอนจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นกันทุกคน ครั้นต่อมาเมื่อพระราชประเทศไกล่เคียงพร้อมทั้งบริวารยกกองทัพมาเพื่อหวังจะยึดเอาราชสมบัติ พระเดมิยราชฤาษีก็ได้แสดงธรรมให้ทรงสดับจนทำให้พระราชเหล่านั้นเกิดความเลื่อมใสได้พานิรารของคณออกผนวชตามจนหมด (1/63/1-74/104)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 14 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอริชุนกถูกอมาตย์คนสนิทที่แจ้งทูลยุยงว่าพระโปลชนกนั้นคิดจะลอบปลงพระชนม์แล้วจึงเอาพระราชสมบัติ มิได้ทรงพิจารณาให้ดีจึงได้ตรัสสั่งให้ปลดพระอนุชาออกจาก

ตำแหน่งและให้คุมขังไว้ (2/63/75-154/4) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้ง ได้ยกกองทัพมาล้อมพระนครก็ได้ส่งสาสน์ไปถึงพระเชษฐาให้ทรงตัดสินพระหฤทัยว่าจะทรงสละราชสมบัติหรือจะรบกัน พระเจ้าอริราชชนกทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะออกรบได้ตรัสสั่งให้พระมหาลิขิตกราบทูลพระครุฑไว้ หากว่าพระองค์เกิดพลาดพลั้งในสนามรบก็ให้หนีเอาตัวรอดอย่าให้ใครๆ จับได้ (2/63/75-154/10) 1.2.3) เนื้อหาที่เหล่าอมาตย์ได้ทูลถามพระเจ้าโปลชนกผู้กำลังประจวบหน้าใกล้สวรรคตถึงผู้ที่จะมาสืบทอดราชสมบัติ พระเจ้าโปลชนกก็ได้กำหนดคุณสมบัติต่างๆของผู้ที่จะมาสืบทอดราชสมบัติแล้วตรัสสั่งให้ดำเนินการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาดำรงตำแหน่งภายหลังแต่สวรรคตแล้ว(2/63/75-154/35) 1.2.4) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบผู้ที่จะมาเป็นพระสวามีมีเสนาบดีเป็นต้น โดยการสั่งให้ราชบุรุษคนหนึ่งไปแจ้งแก่บุคคลนั้นๆ ว่าพระนางรับสั่งเรียกให้มาเฝ้า คนทั้งหลายเว้นพระมหากษัตริย์ได้รับทราบแล้วก็รีบมาเฝ้าทันที พระนางจึงไม่โปรดและตรัสให้ขับไล่ไป ส่วนพระมหากษัตริย์เมื่อราชบุรุษจะทูลเร่งให้มาเฝ้าพระนางอย่างไรก็ทรงทำเหมือนกับว่าไม่ทรงได้ยินเสด็จเที่ยวชมปราสาทตามลำดับ ฝ่ายพระนางสิวลีราชธิดาก็ทรงทราบว่าพระมหากษัตริย์เป็นบัณฑิตมีอัธยาศัยใหญ่จึงได้เสด็จมาถวายให้เกี่ยวข้องพระกร (2/63/75-154/44) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์เสด็จครองราชย์แล้วก็ได้ตรัสสั่งให้สร้างศาลาโรงทาน 6 หลัง แล้วทำบุญต่างๆ มีทานเป็นต้น และตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปรับพระมารดาและอุทิจงพราหมณ์มาแต่กาลจัมปากนคร (2/63/75-154/46) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์สามารถแก้ปัญหาที่พระเจ้าโปลชนกได้ทรงตั้งไว้ได้หมดทุกข้อ มหาชนชาวกรุงมิลิตาต่างก็พากันโห่ร้องแซ่ซดถวายสาธุการสรรเสริญพระปัญญาให้รับทราบกันทั่วกรุง มหาชนชาวกรุงมิลิตาทั้งสี่ด้านก็เอิกเกริกกันขึ้นเพื่อจะได้เห็นพระองค์ จึงได้ชวนชวนนำเครื่องบรรณาการมากมายมาถวาย (2/63/75-154/49) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์สั่งให้นายอุทยานบาลให้ตกแต่งอุทยานให้ดีเพื่อที่จะได้เสด็จไปพักผ่อนเมื่อว่างจากราชการ นายอุทยานบาลครั้งนั้นดำเนินการตามรับสั่งเสร็จแล้วก็ได้กราบทูลให้ทรงทราบ พระมหากษัตริย์จึงได้เสด็จไปยังพระอุทยานและทรงประสมเข้ากับเหตุการณ์เกี่ยวกับดินมะม่วง ทรงได้นำมาพิจารณาจนเกิดปัญหาปรารถนาที่จะสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวชจึงได้ตรัสสั่งให้เหล่าเสนาอมาตย์ปฏิบัติราชการแทนและห้ามมิให้คนอื่นๆ เข้าเฝ้าวันแต่ผู้รับใช้ที่นำเครื่องอุปโภคบริโภคมาให้เพียงคนเท่านั้น (2/63/75-154/55) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงไม่ทรงออกจากราชการ ไม่ทรงทำกิจที่เคยทำ ทรงเก็บตัวปฏิบัติสมณธรรมอยู่แต่บนปราสาทอยู่ถึงสี่เดือน ข้าราชการก็ไปกระจ่ายไปทั่วกรุงมิลิตา มหาชนชาวกรุงมิลิตาก็ได้พากันมารวมตัวที่หน้าพระราชนิเวศน์สอบถามความเป็นไปต่างๆ (2/63/75-154/64) 1.2.9) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชเทวีครั้งนั้นไม่ทอดพระเนตรเห็นพระมหากษัตริย์สี่เดือนจึงได้ตรัสสั่งให้หญิงคนสนิททั้งเจ็ดร้อยยกแต่งกายด้วยเครื่องประดับต่างๆ แสดงมารยาสตรี ขับร้องอย่างสตรีเป็นต้นเพื่อพยายามผูกมัดพระมหากษัตริย์ไว้ในราชสมบัติ ส่วนพระองค์ก็ทรงประดับตกแต่งพระองค์พาหญิงเหล่านั้นขึ้นสู่ปราสาทเพื่อเข้าเฝ้าพระมหากษัตริย์ (2/63/75-154/70) 1.2.10) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงปลงพระศกและพระมัสสุสอธิษฐานเพศเป็นบรรพชิตเสด็จลงจากปราสาทมุ่งหน้าพระราชดำเนิน ไปยังป่าใหญ่แล้ว ข้าราชการก็ไปกระจ่ายไปทั่วกรุงมิลิตา มหาชนชาวกรุงมิลิตาทั้งสี่ด้านก็พากันเอิกเกริกโกลาหลและออกตามเสด็จด้วยพระนางสิวลีราชเทวีเพื่อทูลเชิญพระมหากษัตริย์ให้เสด็จกลับ (2/63/75-154/71) 1.2.11) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ยังคงเสด็จพระราชดำเนินมุ่งหน้าต่อไปยังป่าใหญ่แม้จะถูกพระนางสิวลีราชเทวีพร้อมทั้งข้าราชการต่างพากันทูลขอร้องให้เสด็จกลับพระนคร ฝ่ายพระนางสิวลีราชเทวีจึงได้คิดอุบายลวงพระมหากษัตริย์โดยตรัสสั่งให้เหล่าเสนาอมาตย์ทั้งหลายแสดงละครเหมือนกับว่าไฟไหม้พระนครหรือโจรปล้นพระนครเป็นต้นแล้วทูลแจ้งข่าวดังกล่าวแก่พระมหากษัตริย์ แต่พระมหากษัตริย์ทรงพิจารณา

ด้วยปัญญาจึงทราบว่าเป็นเรื่องดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นจริงแต่อย่างใด (2/63/75-154/74) 1.2.12) เนื้อหาที่พระนารทดาบส และพระมิลาชินดาบสครั้นได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่พระมหาชนกถูกราชบริษัทยึดตาม ไม่อาจจะคร่ำไห้กลับไปได้ จึงได้มาแสดงตนถวายโอวาทแก่พระมหาชนกให้ทรงสดับเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติต่อไป (2/63/75-154/90) 1.2.13) เนื้อหาที่พระมหาชนกได้ตรัสกับพระนางสีวลีราชเทวีถึงการที่พระองค์นั้นสละราชสมบัติแล้ว และชาวพระนครทั้งหลายจะอภิเษกให้พระทีฆาราชกุมารผู้มีความสามารถเป็นพระราชทานแทนพระองค์ และได้ ครัสอธิบายให้พระนางสีวลีราชเทวีได้รับทราบถึงเหตุผลของพระองค์ที่จะผนวช ไม่ต้องการจะดำรงพระชนม์ อย่างฆราวาสอีกต่อไป โดยยกตัวอย่าง ก้อนเนื้อที่สุนัขทิ้ง กำไลมือของนางกุมาริกา และช่างครเส็งลูกศร เป็นต้น มาอธิบายประกอบ (2/63/75-154/91) 1.2.14) เนื้อหาที่พระนางสีวลีครั้นไม่อาจจะให้พระมหาชนกเสด็จกลับได้ก็ ทรงพิจารณาถึงพระคำรัสของพระมหาชนกที่ได้ตรัสแนะนำไว้จึงสามารถที่จะบรรเทาความเศร้าโศกได้ ครัสสั่ง ให้ข้าราชการทั้งหลายสร้างเจดีย์ทั้งหลายในที่ที่พระมหาศัตรีสถิตกับช่างครเป็นต้น บูชาด้วยของหอมและ ดอกไม้เป็นต้น และทรงกระทำพระราชกุศลแก่พระราชโอรสแล้วเสด็จออกผนวชประทับอยู่ ณ อุทยานอัมพวัน บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุญาณอภิญญาและสมาบัติ ครั้นสวรรคตแล้วก็ได้ไปบังเกิดในพรหมโลก เช่นเดียวกับพระมหาชนก (2/63/75-154/99)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ปรากฏอยู่ 11 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ตระกูลนายพรานสองตระกูลได้ติดต่อทักท้วงกันว่าหากฝ่ายใดมีบุตร อีกฝ่ายเป็นธิดาจะให้แต่งงานกัน ครั้นต่อมาเมื่อเป็นดังนั้นจึงได้ให้บุตรธิดาของพวกตนแต่งงานกัน แต่บุตรและ ธิดาของพวกเขากล่าวคือทูลกุมารและปาริกามารีจติจากพรหมโลก จึงไม่มีความต้องการดำรงชีวิตแบบ ฆราวาสที่เชื่อว่าฆ่าสัตว์ทำปาณาติบาต ไม่ทำแม่แต่การขายเนื้อที่ผู้อื่นฆ่า จึงได้แจ้งแก่บิดามารดาของพวกตนถึง การที่พวกตนต้องการจะบวช บิดามารดาเหล่านั้นก็จำต้องอนุญาต (3/63/155-213/3) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักก เทวราชนั้นครั้นทราบพระประสงค์ของทูลกุมารและปาริกามารีที่จะทรงจะบวชก็ตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรม เทพบุตรนั้นไปเนรมิตสมณบริวาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ถวายแก่ พระเทมิขุมาร พระวิสสุกรรมเทพบุตรครั้นได้ดำเนินการสิ่งต่างๆ เสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้ถือเอาบริวารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารณาเถิด (3/63/155-213/9) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นครั้นทราบว่าอันตรายจะเกิดแก่พระทูลดาบสและพระปาริ กาดาลิณีจนทำให้ดาบอดทั้งสองข้างจึงได้มาแจ้งให้ท่านทั้งสองทำการปรารณานูต โดยที่พระองค์จักใช้ เทวฤทธิ์ช่วยอีกทางหนึ่ง พระทูลดาบสและพระปาริกาดาลิณีก็ได้ดำเนินการตามนั้น (3/63/155-213/20) 1.3.4) เนื้อหาที่แพทย์ซึ่งเป็นพระทูลดาบสในอดีตชาติได้เยียวยาเศรษฐีคนหนึ่งผู้เป็น โรคตาจนหายเป็นปกติแต่เศรษฐี คนนั้นกลับไม่ยอมจ่ายค่าเยียวยาให้จึงโกรธกลับไปบอกแก่ภริยาซึ่งเป็นพระปาริการดาลิณีในอดีตชาติให้ทราบ ฝ่ายภริยาก็เกิดความโกรธเช่นกันจึงได้บอกกับแพทย์ผู้เป็นสามีให้ประกอบยาพิษที่ทำลายดวงตาแล้วหลอกให้ เศรษฐีคนนั้นหยอด แพทย์ผู้เป็นสามีก็ได้ทำดังนั้นจนทำให้ตาของเศรษฐีคนนั้นบอดทั้งสองข้าง (3/63/155-213/27) 1.3.5) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้นทราบว่าพระทูลดาบสและพระปาริกาดาลิณีไม่กลับยังมา อาศรมบพตามเวลาจึงได้ออกไปตามจนพบกับท่านทั้งสองที่ถูกพิษจนดาบอดทั้งสองข้าง ถูกท่านทั้งสองห้าม ไม่ให้เข้าไปยังที่พวกท่านยืนอยู่เพราะมีงูพิษจึงได้ใช้ไม้เท้ายื่นให้ท่านทั้งสองจับที่ปลายไม้เท้าแล้วพามายังอาศรม แสดงอาการร้องไห้และหัวเราะครั้นถูกท่านทั้งสองถามก็ได้ตอบว่าที่ร้องไห้เพราะตาของท่านทั้งสองบอดแต่ยัง

หนุ่ม ส่วนที่หัวเราะเพราะจักได้มีโอกาสบำรุงเลี้ยงดูท่านทั้งสองตอบแทน (3/63/155-213/30) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชมีความมัวเมาในวัยหนุ่มมีกำลังเรี่ยวแรง ศิลปะการยิงธนูของตน และการเที่ยวล่าฆ่าสัตว์ จึงได้ทูลให้พระมารดาธิบดีขอขมวดเกล้าหน้าทีในบริหารกิจการบ้านเมืองแทนพระองค์ แล้วก็เสด็จออกประพาสป่าเที่ยวล่าฆ่าสัตว์ด้วยพระองค์เอง(3/63/155-213/34) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งตนเองถูกพระเจ้าปิลัยกษราชยิงด้วยศรอาบยาพิษก็เรียกหาผู้ทำร้ายตนเอง ฝ่ายพระเจ้าปิลัยกษราชจึงได้ทรงแสดงพระองค์ให้เห็นและครั้งแจ้งความเกี่ยวกับพระองค์ให้พระสุวรรณสามได้รับทราบแล้วก็ได้ตรัสถามความเกี่ยวกับพระสุวรรณสามบ้าง พระสุวรรณสามจึงทูลเล่าประวัติของตนให้ทรงสดับพร้อมทั้งทูลอ่อนวอนให้พระเจ้าปิลัยกษราชได้ช่วยดูแลเลี้ยงดูบิดาและมารดาของตนภายหลังจากที่ตนได้ตายไปแล้วด้วย (3/63/155-213/46) 1.3.8) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรศรีครั้งทราบว่าพระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลัยกษราชยิงด้วยศรอาบยาพิษถึงแก่วิสัญญาชีพไป และพระเจ้าปิลัยกษราชก็ทรงทุกข์โทมนัสไม่อาจจะทำพระหฤทัยได้ หากตนเองไม่ไปแนะนำถึงแนวทางที่ทรงควรจะทำต่อไป พระเจ้าปิลัยกษราชจะต้องโทมนัสจนพระหฤทัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ไปในที่นั้น แม้พระทุกคาบสและพระปาริกาตาลีณีก็จะต้องตายเพราะไร้อาหาร จึงได้ไปทูลแนะนำถึงสิ่งที่ทรงควรกระทำต่อไป ฝ่าย(3/63/155-213/59) 1.3.9) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งได้รับคำแนะนำจากนางเทพธิดาพสุนทรศรีก็ได้เดินทางไปยังอาศรมบถของพระทุกคาบสและพระปาริกาตาลีณีและได้แนะนำพระองค์เองให้รู้จัก พร้อมกับแจ้งความที่พระองค์ทำร้ายพระสุวรรณสามให้รับทราบ ท่านทั้งสองจึงได้ทูลขอร้องให้พระเจ้าปิลัยกษราชได้พาพวกตน ไปยังสถานที่ที่พระสุวรรณสามนอนสลบอยู่ พระเจ้าปิลัยกษราชแม้ไม่ทรงปรารถนาเพราะเกรงว่าจะทำให้ท่านทั้งสองเกิดความทุกข์โทมนัสหนักขึ้นไปอีกก็ได้ทรงอนุโลมตาม (3/63/155-213/77) 1.3.10) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชทรงโทมนัสเสียพระหฤทัยเป็นอันมากจึงทรงสำคัญคิดว่าพระสุวรรณสามได้ตายแล้ว จึงได้ตรัสแจ้งแก่พระทุกคาบสและพระปาริกาตาลีณีตามที่ทรงเข้าพระหฤทัยนั้น พระคาบสและพระคาบาลีณีทั้งสองครั้งรับทราบก็ได้รับความเศร้าโศกเสียใจเป็นอันมาก แต่ภายหลังได้มาถึงที่อยู่ของพระสุวรรณสามจึงได้รู้ความจริงว่ายังไม่ตายและได้ทำสังกริยาเพื่อให้พระสุวรรณสามฟื้นคืนเป็นปกติ (3/63/155-213/79) 1.3.11) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งหายเป็นปกติแล้วก็ได้แสดงธรรมจริยา 10 ประการแก่พระเจ้าปิลัยกษราช พระเจ้าปิลัยกษราชก็ทรงเกิดความเลื่อมใสในพระสุวรรณสามจึงได้ขอมมาโทษและลากลับไปยังบ้านเมืองของพระองค์ดำรงอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสามครั้งสิ้นพระชนม์ก็ได้บังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/83)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลราชได้ตรัสสั่งให้พนักงานภูษามาลาหมั่นตรวจดูพระเกศาหากพบว่าพระเกศาหอกเมื่อใดก็ให้ทูลบอก ครั้งพนักงานภูษามาลากราบทูลให้ทรงการที่พระเกศาพระองค์นั้นหอกแล้วจึงได้สละราชสมบัติให้แก่พระโอรสพร้อมตรัสสั่งพระโอรสก่อนที่จะเสด็จออกผนวชว่า หากมีพระเกศาหอกเช่นกับพระองค์ก็ให้สละราชสมบัติแก่พระโอรสแล้วออกผนวชเช่นเดียวกับพระองค์ (4/63/213-302/9) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงมิลลาคครั้งพระเนมิกุมารประสูติแล้วก็ได้เชิญพราหมณ์ทั้งหลายมาบำรุงเลี้ยง พราหมณ์ทั้งหลายตรวจดูลักษณะของพระเนมิกุมารจึงได้กราบทูลพระเจ้ากรุงมิลลาคว่า พระราชกุมารนี้เกิดมาเพื่อจะสืบต่อวงศ์ เพราะต่อจากพระราชกุมารนี้ไปวงศ์ของพระเจ้ากรุงมิลลาคก็จักไม่มี ดังนั้นพระเจ้ากรุงมิลลาคจึงได้ขนานพระนามพระกุมารว่า เนมิ (4/63/213-302/14) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งเสด็จครองราชย์แล้วก็ตรัสสั่งให้สร้างโรงงาน 5 แห่ง บริจาคทรัพย์วันละ 500,000 กหาปณะทุกวัน ทรงเบญจศีลสมาทานอุโบสถทุกวันปักษ์ ชักชวน

มหาชนในการทำความดี แสดงธรรมให้ทราบทางสวรรค์ลูกคามให้กลัวต่ออนรก (4/63/213-302/16) 1.4.4) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ประหลัดกัน ณ เทวสถาน ชื่อว่า สุธรรมมา กล่าวประกาศสรรเสริญคุณของพระเนมิราชเป็นอนกปริยาย แม้ในมนุษย์โลกเองมหาชนทั้งหลายก็ต่างพากันกล่าวประกาศสรรเสริญคุณของพระเนมิราชให้แผ่กระจายออกไปทั่วทิศ (4/63/213-302/17) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบความถึงการที่พระเจ้าเนมิราชไม่สามารถที่จะแก้ข้อกังขาด้วยพระองค์เองได้ จึงได้เสด็จลงมาตรัสเฉลยข้อสงสัยว่า การประพฤติพรหมจรรย์นั้นมีอนิสงส์มากกว่าการให้ทาน และตรัสเล่าเรื่องในอดีตเป็นอุทาหรณ์ (4/63/213-302/20) 1.4.6) เนื้อหาที่พระราชากล่าวคือท้าวสักกเทวราชในอดีตชาติครั้งถูกปุโรหิตของคณทูลขออนุญาตออกบวชเป็นคาสกก็ได้ทรงอนุญาตและตรัสขอร้องให้มาโปรดหากบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังแล้ว ครั้นพระคาสกผู้เคยเป็นปุโรหิตนั้นบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติแล้วก็ได้มาโปรดพระราชสาวยุทธราชกุมารีเมื่อทรงสดับคุณของเหล่าพระคาสกทั้งหลายก็ทรงปรารถนาจะทำการอุปถัมภ์บำรุงพระคาสกเหล่านั้นจึงได้ขอร้องให้พระคาสกผู้เคยเป็นปุโรหิตนั้นดำเนินการนิมนต์และพาเหล่าพระคาสกมายังสถานที่ระเตรียมภัตตาหารไว้ (4/63/213-302/29) 1.4.7) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ทูลขอร้องให้ท้าวสักกเทวราชได้เชิญพระเนมิราชเสด็จมายังเทวโลก ท้าวสักกเทวราชจึงได้ตรัสสั่งในมาตลีเทพบุตรไปทูลเชิญตามคำทูลขอ ฝ่ายพระเนมิราชครั้งถูกมาตลีเทพบุตรลงมาทูลเชิญให้ขึ้นทิพยรถแล้วทูลถามถึงสถานที่ที่ประสงค์จะเที่ยวชม จึงได้ตรัสขอให้มาตลีเทพบุตรนั้นนำพระองค์ไปเที่ยวชมมรกก่อนแล้วจึงค่อยไปเที่ยวชมยังสวรรค์ มาตลีเทพบุตรครั้งทราบแล้วก็ได้นำเสด็จเที่ยวชมมรกกและสวรรค์พร้อมทั้งทูลถวายถึงผลกรรมที่สัตว์นั้นๆได้กระทำตามลำดับ (4/63/213-302/35) 1.4.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งมาตลีเทพบุตรได้พาพระเนมิราชเที่ยวชมมรกกจนทำให้เนิ่นช้าจึงตรัสสั่งให้เทพบุตรผู้ที่ว่องไวไปเร่งให้มาตลีเทพบุตรนำเสด็จพระเนมิราชมาโดยเร็ว มาตลีเทพบุตรไม่อาจจะนำเสด็จเที่ยวชมมรกกและกราบทูลรายละเอียดได้ทั้งหมดจึงได้แสดงนรกให้พระเนมิราชทอดพระเนตรในคราวเดียว แล้วก็นำเสด็จไปเที่ยวชมสวรรค์ ฝ่ายท้าวสักกเทวราชครั้งมาตลีเทพบุตรยังเนิ่นช้าอยู่จึงตรัสสั่งให้เทพบุตรผู้ที่ว่องไวไปเร่งอีก มาตลีเทพบุตรไม่อาจจะนำเสด็จเที่ยวชมสวรรค์และกราบทูลรายละเอียดได้ทั้งหมดจึงแสดงสวรรค์ให้พระเนมิราชทอดพระเนตรเห็นในคราวเดียวแล้วขับรตนำเสด็จไปยังเทวสถานชื่อว่าสุธรรมที่ท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพนั้นรอคอยอยู่ (4/63/213-302/40) 1.4.9) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งเสด็จถึงเทวสถานแล้วก็ได้รับการต้อนรับจากท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพ ตรัสสนทนาและแสดงธรรมแก่ท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพตลอดสิบดาว์ ครั้นถูกท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพทูลเชิญให้เสวยทิพย์สมบัติอยู่บนสวรรค์ทรงพิจารณาแล้วก็ตัดสินใจพระหฤทัยที่จะกลับไปบำเพ็ญบุญกุศลในมนุษย์โลก เพราะไม่ต้องการสมบัติที่ผู้อื่นมอบให้ใครจะได้สมบัติที่พระองค์เองเป็นผู้ทำ ท้าวสักกเทวราชจึงให้มาตลีเทพบุตรนำเสด็จไปส่งยังกรุงมิถิลาโดยสวัสดิภาพ (4/63/213-302/49) 1.4.10) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งทรงทราบว่าพระองค์นั้นมีพระเกศาหางอกแล้วจึงได้สละราชสมบัติให้แก่พระโอรสพร้อมตรัสสั่งพระโอรสก่อนที่จะเสด็จออกผนวชว่า หากมีพระเกศาหางอกเช่นกับพระองค์ก็ให้สละราชสมบัติแก่พระโอรสแล้วออกผนวชเช่นเดียวกับพระองค์ (4/63/213-302/58)

1.5) เนื้อหาของมหอสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 48 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชนั้นทรงพระสุบินเห็นกองเพลิง 5 กอง ที่มุมพระลานหลวงทั้ง 4 และ ตรงกลางพระลานหลวง แต่กองเพลิงที่อยู่ตรงกลางนั้นได้ลุกโชนขึ้นไปถึงพรหมโลก คนเทวดามารและพรหมทั้งหลายต่างพากันมาบูชา ครั้นทรงพระสุบินดังนี้ จึงได้ตรัสปรึกษากับเหล่าบัณฑิตทั้ง 4 คน

มีเสนกบัณชิตเป็นต้น เสนกบัณชิตจึงได้ทูลว่าเป็นนิมิตที่จะได้คนผู้มีสติปัญญาเหนือคนมารับใช้ (5/63/303-568/3) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถได้รับโอสถทิพย์จากท้าวสักกเทวราชในวันที่เกิดครั้นอุกนางสมณาทวีผู้เป็นมารดาถามก็บอกความให้รู้ว่าเป็นโอสถทิพย์ที่ใช้เยียวยาผู้ป่วย นางสมณาทวีจึงได้ใช้เยียวยาสิริวัฑกเศรษฐีผู้ป่วยด้วยโรคปวดศีรษะมานานจนทำให้สิริวัฑกเศรษฐีหายเป็นปกติ ข่าวดังกล่าวนี้ก็ได้แพร่กระจายจากปากต่อปากไปทั่วเมือง มหาชนผู้ป่วยเป็นโรคต่างๆ จึงมาขอรับยาเพื่อบำบัดโรคของตน ฝ่ายสิริวัฑกเศรษฐีได้นำเอาโอสถมาฝนที่หินละลายน้ำให้คนเหล่านั้นทาที่ร่างกาย ความเจ็บป่วยทั้งปวงก็พลันสงบลง (5/63/303-568/7) 1.5.3) เนื้อหาที่สิริวัฑกเศรษฐีคิดว่าบุตรของตนมีบุญมาก คงจักต้องมีบริวารมาเกิดด้วยเป็นแน่ จึงได้สั่งให้คนรับใช้ของตนไปเที่ยวตรวจดูเด็กที่เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถเพื่อจะได้นำมาเป็นบริวารของพระมโหสถ คนรับใช้นั้นก็ได้พบว่าเมื่อเด็กเกิดในวันเดียวกับพระมโหสถถึงหนึ่งพันคนจึงได้มาแจ้งให้สิริวัฑกเศรษฐีได้รับทราบ สิริวัฑกเศรษฐีจึงได้ส่งเครื่องประดับและนางนมไปให้แก่เด็กเหล่านั้น (5/63/303-568/11) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นเกิดความไม่สะดวกในการเล่นจึงได้ปรึกษากับเหล่าสหายแล้วรวบรวมทรัพย์มาได้พันกหาปณะ และนำไปจ้างนายช่างมาดำเนินการก่อสร้างศาลาหลังใหญ่พร้อมกับสั่งงานเชิงแนะนำให้ก่อสร้างตามที่ตนประสงค์ (5/63/303-568/16) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นเวลาผ่านไป 7 ปีก็ทรงหวนระลึกถึงพระสุบินดังกล่าวจึงตรัสสั่งให้อมาตย์จำนวน 4 คน ไปสืบหาบัณชิตคนที่ 5 เพื่อนำมารับราชการสนองงานของพระองค์ (5/63/303-568/20) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ส่งงานสื่อสารให้ชนทั้งหลายกระทำการณ์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาคือพระเจ้าวิเทหราชทรงตั้งมาเพื่อทำการทดสอบเป็นต้นว่า ปัญหาที่หนึ่งคือ ให้นำข้าว ไม้ ๓ ก้อน ไม้ ๓ ก้อน ไม้ ๓ ก้อน ให้นำไปห่อด้วยเชือกทราย สระน้ำ อุทยาน พา แก้วมณีบนลังกา (5/63/303-568/41) 1.5.7) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสถามความคิดเห็นของเหล่าบัณชิตทั้ง 4 คนมีเสนกบัณชิตเป็นต้นถึงการรับพระมโหสถเข้ามาภายในพระราชวัง แต่เหล่าบัณชิตเป็นผู้มีจิตตระหนี่ในลาภยศจึงได้ทูลคัดค้านโดยให้ทรงรอดูไปก่อน ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ทรงตัดสินพระหฤทัยกระทำตาม แต่ต่อมารั้วพระมโหสถได้แสดงความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์แล้วแม้จะถูกเหล่าบัณชิตทูลคัดค้านก็ทรงตัดสินพระหฤทัยดำเนินการตรัสสั่งให้มารับราชการกับพระองค์ โดยความเห็นชอบของสิริวัฑกเศรษฐีและนางสมณาทวี (5/63/303-568/51) 1.5.8) เนื้อหาที่กึ่งค่ำหนึ่งอยู่บนยอดเสาศ่ายครั้นเห็นพระเจ้าวิเทหราชเสด็จมาบริเวรนั้นก็ได้ลงมาอยู่บนพื้นดินตรงหน้าพระพักตร์ พระเจ้าวิเทหราชครั้นทอดพระเนตรเห็นภริยาของกึ่งค่ำจึงได้ตรัสถามพระมโหสถ ครั้นพระมโหสถทูลว่ามันมาถวายตัว จึงได้มอบรางวัลให้ โดยการตรัสสั่งให้ราชบุรุษคนหนึ่งนำเนื้อราคาคึ่งมาสกมาให้มันกินเป็นนิมิต (5/63/303-568/60) 1.5.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทอดพระเนตรเห็นพระนางอุทุมพรเทวีที่ทรงพระสรวลเพราะเห็นสามีเก่าก็ทรงกริ้ว ตรัสถามถึงสาเหตุที่ทรงพระสรวล ครั้นพระนางอุทุมพรทูลตามจริงก็ไม่ทรงเชื่อ ขาดพระสติจะฆ่าเสียให้ตาย แต่พระนางอุทุมพรทูลให้ตรัสถามเหล่าบัณชิตก่อน จึงได้ตรัสถาม ครั้นพระมโหสถได้ทูลถวายวิสัยชานว่าสิริข้อมไม่คู่กับกาลกรณิ ก็ทรงพอพระหฤทัยได้พระราชทานรางวัลแก่พระมโหสถ (5/63/303-568/65) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ทอดพระเนตรเห็นแพะและสุนัขออกอุบายยังกันและกันให้นำอาหารมาให้อีกฝ่าย จึงได้ผูกเป็นปัญหามาโปรดถามเหล่าบัณชิตทั้ง 5 พร้อมกันตรัสว่าหากผู้ใดตอบไม่ได้จะจับผู้นั้นออกจากแคว้นแคว้น (5/63/303-568/77) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสถามถึงปัญหาว่าปัญญาเกี่ยวกับทรัพย์สิ่งไหนประเสริฐกว่ากันก็ได้กราบทูลชี้แจงถวายสรรเสริญปัญญาเป็นเอกปรีชา ทำให้พระเจ้าวิเทหราชทรงพอพระหฤทัยและได้พระราชทานรางวัลเป็นอันมาก (5/63/303-568/85) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถเมื่อพระ

นางอุทุมพรเทวีจะแสวงหานางกุมาริกามาให้สมรสด้วยก็ทูลปฏิเสธโดยจะขอออกไปแสวงหาเอง ครั้นพระนางอุทุมพรเทวีทรงอนุญาตแล้วก็ได้ออกแสวงหาจนได้พบกับนางอมราเทวีทำการสนทนาทดลองสติปัญญาและความสามารถเป็นต้นว่า สั่งให้นำข้าวสารกึ่งทะนານไปทำอาหารเป็นข้าวต้ม ขนม และข้าวสวย แน่ใจแล้วก็ได้รับมาเป็นภริยา (5/63/303-568/89) 1.5.13) เนื้อหาที่บันทึกทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ปรึกษากันวางแผนใส่ร้ายพระมโหสถโดยสั่งให้กันและกันขโมยราชากรณ์ของพระเจ้าวิเทหราชไปซ่อนไว้ในเรือนของพระมโหสถ พระเจ้าวิเทหราชครั้นถูกบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลยุยงว่าพระมโหสถขโมยพระราชากรณ์ คิดปลงพระชนม์และยึดเอาราชสมบัติ ก็ไม่พิจารณาให้ถ้วนถึงจึงได้ตรัสสั่งให้จับพระมโหสถมาลงทัณฑ์ (5/63/303-568/95) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถได้วางคนสอดแนมของตนไว้เพื่อคอยสืบข่าว ครั้นคนสอดแนมของตนมาแจ้งว่าพระเจ้าวิเทหราชตรัสสั่งให้จับกุมตนเองพิจารณาเห็นว่า พระเจ้าวิเทหราชกำลังกริ้วไม่ยอมรับฟังเหตุผลจึงได้หลบหนีราชภัยไปซ่อนตัวยังบ้านทักขิณขวมัชฌคาม (5/63/303-568/97) 1.5.15) เนื้อหาที่นางอมราเทวีได้สั่งให้เหล่าบริวารดำเนินการตระเตรียมสถานที่ไว้เพื่อจับบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น ครั้นจับได้แล้วก็สั่งให้ทำการโกนผมและหนวดเป็นต้นเพื่อให้ได้รับความอับอายและนำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมทั้งของกลาง (5/63/303-568/99) 1.5.16) เนื้อหาที่เทวดาครั้นไม่ได้ฟังธรรมของพระมโหสถเป็นเวลานานก็ปรารถนาให้พระมโหสถกลับคืนพระราชวังจึงได้แสดงกายให้พระเจ้าวิเทหราชทอดพระเนตรเห็นแล้วทูลถามปัญหาพร้อมกับทูลสั่งว่าให้ตรัสแก้ให้ได้หากตรัสแก้ไม่ได้จะทำการปลงพระชนม์ให้สิ้นไป เมื่อไม่มีใครสามารถจะแก้ปัญหาได้เทวดาจึงได้ทูลแนะนำให้ไปถามพระมโหสถ พระเจ้าวิเทหราชทรงกลัวต่อมรณภัยก็ได้ตรัสสั่งให้เหล่ามาตย์ไปเชิญพระมโหสถกลับมาทูลแก้ ฝ่ายพระมโหสถผู้กำลังบั้นหม้อยู่ครั้นทราบความแล้วก็ได้เข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหราชด้วยทั้งที่มีตัวเปื้อนโคลนนั่นเองและได้ทูลแก้ปัญหาทำให้พระเจ้าวิเทหราชทรงพอพระหฤทัยจนพระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีให้ (5/63/303-568/103) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นถูกบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเท็จทูลยุยงว่า พระมโหสถไม่ยอมบอกความลับแก่ใครเพราะคิดลอบปลงพระชนม์แล้วจึงเอาพระราชสมบัติ ก็ไม่พิจารณาให้ถ้วนถึงจึงกริ้วได้มอบพระแสงดาบให้เสนกบัณฑิตพร้อมกับตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถ (5/63/303-568/120) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นเห็นภริยาของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่และพระเจ้าวิเทหราชก็รู้ว่าเหล่าบัณฑิตทั้งสี่นั้นได้เท็จทูลพระเจ้าวิเทหราชเอาไว้ก่อนแล้วจึงได้ถามปัญหาเพื่อทดลองตนเองคิดว่าไม่ควรที่จะอยู่ในพระราชฐานนั้น จึงทูลลารีบกลับไปยังเรือน และได้ส่งคนของตนไว้เป็นพิเศษเพื่อให้คอยตรวจดูคนที่พระนางอุทุมพรเทวีให้มาส่งข่าว (5/63/303-568/121) 1.5.19) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีทรงมีพระอักษรถึงพระมโหสถตรัสสั่งฆ่าบอกลให้พระมโหสถรู้ตัวถึงการเหล่าบัณฑิตทั้งสี่เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชตรัสสั่งให้ลอบฆ่าเสียให้ตาย และได้ตรัสแนะนำให้พระมโหสถอย่าได้เข้ามาภายในพระราชวังในวันรุ่งขึ้น ให้ทำชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายไว้ในเงื้อมมือก่อนจึงค่อยเข้ามา (5/63/303-568/123) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถได้เปิดเผยความลับของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นให้พระเจ้าวิเทหราชให้ทรงรับทราบและประกาศถึงความซื่อสัตย์ของตน พระเจ้าวิเทหราชจึงกริ้วต่อบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นที่เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจึงได้ตรัสให้นำไปประหารชีวิตครั้นถูกพระมโหสถทูลห้ามไว้ก็ได้มอบบัณฑิตเหล่านั้นพร้อมทั้งครอบครัวเป็นทาสของพระมโหสถ พระมโหสถจึงได้ประกาศให้บัณฑิตเหล่านั้นพร้อมทั้งครอบครัวเป็นไทในขณะนั้นนั่นเอง พระเจ้าวิเทหราชจึงตรัสสั่งให้เนรเทศออกจากแคว้นแคว้น พระมโหสถก็ทูลขอไว้ให้ดำรงตำแหน่งตามเดิม พระเจ้าวิเทหราชก็ทรงปฏิบัติตาม (5/63/303-568/128) 1.5.21) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้น

ปราบพศเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ได้แล้วก็ได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิถิลาให้เจริญรุดหน้าขึ้นไปอีก พร้อมทั้งเตรียมการป้องกันภัยจากภายนอกประเทศ โดยสั่งให้ชนทั้งหลายได้ดำเนินการต่างๆ มีการก่อกำแพงให้ใหญ่เป็นต้น รวมถึงสั่งให้คนทั้งหลายและนกแก้วที่เลี้ยงไว้ไปเป็นสายลับยังเมืองต่างๆ เพื่อคอยส่งข่าว(5/63/303-568/130) 1.5.22) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบพระเจ้าจตุนิพรหมทัตคิดจะรวมชมพูทวีปทั้งสี่ให้อยู่ในพระราชอำนาจของพระองค์แต่เพียงผู้เดียวแล้วที่เขวียงเอาเมืองต่างๆ จึงได้เตรียมการไว้โดยสั่งให้ทำการสะสมเสบียง ให้สกุลที่มีอิสรยศทรัพย์สินเข้ามาในเมืองให้คนเชิญใจอยู่นอกเมือง เป็นต้น (5/63/303-568/140) 1.5.23) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ทรงเชื่อแผนของพราหมณ์แก้วจึงสั่งให้เตรียมพลศึกล้อมกองทัพยกเข้ายึดเอาเมืองต่างๆ ตามลำดับ ครั้นยึดเอาเมืองในชมพูทวีปทั้งสี่แล้ววันไว้แต่กรุงมิถิลาเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยกทัพเสด็จกลับยังพระนคร ได้ตรัสให้เตรียมการฉลองชัยและการฉลองพระชนม์พระราชามือเมืองต่างๆ ที่ทรงยึดเอาเมืองมาแล้วนั้นด้วยการลวงให้ดื่มสุราเจือยาพิษ (5/63/303-568/144) (5/63/303-568/143) 1.5.24) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้ทูลแนะนำให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ทรงทราบถึงสติปัญญาความสามารถของพระมโหสถที่เหนือกว่าตนเองเป็นอันมากทำให้ไม่อาจจะยึดเอากรุงมิถิลาได้ พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยถอยทัพกลับไปยังนครอูตรปัญจาละ (5/63/303-568/146) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้ทราบข่าวจากบุรุษที่ตนวางไว้เป็นสายลับแต่สำนักของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตว่าพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจะทำการฉลองพระชนม์พระราชามือทั้งหลายทั้งร้อยเอ็ดพระองค์ในพิธีดื่มฉลองชัย จึงได้ส่งสหายสหชาติทั้งพันคน ไปทำลายแผนการดังกล่าว(5/63/303-568/148) 1.5.26) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้งถูกพระมโหสถทำลายแผนการจึงได้ตรัสปลุกระดมให้พระราชามือร้อยเอ็ดพระองค์ผู้ไม่ทราบความจริงและเหล่าบริวารทั้งหลายได้เตรียมพลเพื่อยกไปโจมตีกรุงมิถิลาจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถมาฆ่าให้ตาย พร้อมทั้งตรัสสั่งให้พราหมณ์แก้วได้เดินทางไปกับพระองค์ด้วย (5/63/303-568/151) 1.5.27) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีได้ทำการวินิจฉัยให้บุรุษคนหนึ่งที่อาศัยความคลุมเคลือของการสื่อสารแล้วไม่ต้องการจะมอบทรัพย์ของตนให้แก่บุรุษอีกคนหนึ่งซึ่งช่วยตนเองให้ข้ามฝากได้ มอบทรัพย์พันกหาปณะแก่บุรุษที่ช่วยตนเองให้ข้ามฝากได้นั้น จนได้รับคำสาธุการจากมหาชน (5/63/303-568/155) 1.5.28) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งถูกพระเจ้าจตุนิพรหมทัตยกทัพมาล้อมเมืองก็ได้รับกับชาวกรุงมิถิลาและบริวารของตนที่วางไว้เป็นสายลับในกองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตคอยส่งข่าวให้ทราบเป็นระยะๆ มีการเขียนหนังสือผูกปลายลูกศรส่งข่าวไปในเมืองเป็นต้น ทำการป้องกันโดยอุบายต่างๆ เช่น การสั่งให้จัดงานสมโภชมหรสพ การลวงว่ามีน้ำมาก มีข้าวมาก มีฟืนมาก เป็นต้น (5/63/303-568/159) 1.5.29) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้งทรงหลงในกลอุบายลวงของพระมโหสถว่าชาวกรุงมิถิลาทำการสมโภชมหรสพต่างๆ ยินดีที่พระองค์มาล้อมเมืองเอาไว้ ก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้ทำการโจมตีเพื่อชิงเมืองโดยด่วน โดยไม่ทรงทราบว่าพระมโหสถได้วางบริวารของตนเป็นสายลับ สายลับผู้นั้นก็พากองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัต ไปยังสถานที่พระมโหสถเตรียมไว้รับข้าศึกซึ่งมีทั้งหลุมพราง อาวุธ หรือสัตว์ร้ายมีจะเข้เป็นต้นทำให้กองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตพ่ายแพ้ล้มตายเป็นอันมาก (5/63/303-568/161) 1.5.30) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งถูกพราหมณ์แก้ววางแผนจะเอาชนะด้วยธรรมยุทธีจึงได้ทูลแจ้งให้พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงตอบราชสาสน์แก่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตไปว่า จะจัดเตรียมสนามธรรมยุทธีที่ประตูทางทิศตะวันตก และได้ทำอุบายเอาชนะพราหมณ์แก้วทำให้กองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตพ่ายแพ้ (5/63/303-568/175) 1.5.31) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งถูกพระเจ้าจตุนิพรหมทัตให้กองทัพล้อมเมืองเอาไว้ มีความต้องการจะถอยทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจึงได้สั่งให้พราหมณ์แก้วไปเป็นสายลับใน

กองทัพของพระเจ้าพรหมทัตแล้วสร้างข่าวเท็จลวงให้ถอยทัพ (5/63/303-568/181) 1.5.32) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูปรรณานาจะยิดเอากรุงมิลลาจึงได้คิดแผนหญิงงามแล้วกราบทูลแก่พระเจ้าจูลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจูลนีพรหมทัตก็ทรงเห็นพ้องด้วยจึงได้ตรัสสั่งให้ไปตั้งทีมงานในการประ โคมข่าวเกี่ยวกับความงามของพระนางปัญจาลจันทีผู้เป็นพระธิดาให้ไปถึงพระกรรมของพระเจ้าวิเทหราชเพื่อลวงมาปลงพระชนม์ โดยให้พวกจินตกรีแต่งบทเพลงพรรณนาความงามของพระธิดาและให้พวกนางพื่อนรำทั้งหลายเรียนบทเพลงเหล่านั้นแล้วนำไปแสดงยังสถานที่ต่างๆ เพื่อให้เห็นที่นิยมของคนทั้งหลาย ให้จับนกใหญ่ไว้เป็นอันมากพอดึงตอนกลางคืนก็ให้ขึ้นไปจับร็องบนต้นไม้ใหญ่ นำเอากังสตาลห้อยไว้ที่คอนกแล้วปล่อยนกให้บินไปในอากาศ ทำให้ดูเหมือนกับว่าแม่เทวดาก็ยังพากันสรรเสริญความงามของพระธิดา (5/63/303-568/190) 1.5.33) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทราบข่าวพราหมณ์แก้วภูจะเข้ามาในกรุงมิลลาจึงสั่งให้คนทั้งหลายไปประชุมกันอยู่สองข้างทางให้หนาแน่นเพื่อไม่ให้พราหมณ์แก้วภูได้เห็นถึงวิธีป้องกันเมืองของตนเอง (5/63/303-568/195) 1.5.34) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ตรัสให้พราหมณ์แก้วภูมาปรับความเข้าใจกับพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบความจึงสั่งให้บริวารนำเอามูลโคสดมาทาให้ทั่วบ้านจนไม่มีที่นั่งที่นอน เพราะไม่ต้องการสมาคมกับพราหมณ์แก้วภู (5/63/303-568/198) 1.5.35) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นไม่สามารถทูลทัดทานไม่ให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังนครอูตรปัญจาละได้ จึงได้รับอาสาพระเจ้าวิเทหราชเพื่อ ไปเตรียมการถวายการอารักขาที่นครอูตรปัญจาละ และได้สั่งให้คนแก้วที่เลี้ยงไว้ไปทำการสืบข้อเท็จจริงที่นครอูตรปัญจาละแล้วมารายงานให้ทราบ (5/63/303-568/201) 1.5.36) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นได้รับพระราชานุญาตให้ไปเตรียมการที่นครอูตรปัญจาละแล้วก็ได้สั่งให้เปิดเรือนจำ 4 เรือนจำแล้วนำนักโทษทั้งหลายไปกับตนเพื่อเป็นกรรมกรก่อสร้าง ให้พาเสนา 18 เหล่าผู้ฉลาดในศิลปะ พร้อมทั้งนำอุปกรณ์การก่อสร้างต่างๆ ไปด้วย ได้สั่งให้สร้างสถานที่ประทับพร้อมทั้งเตรียมราชพาหนะสำหรับพระเจ้าวิเทหราชไว้ทุกๆ ระยะทางหนึ่งโยชน์ ให้สร้างพระนครสำหรับเป็นที่ประทับของพระเจ้าวิเทหราช ให้สร้างอุโมงค์ยักษ์เพื่อเป็นทางหนี เป็นต้น (5/63/303-568/209) 1.5.37) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลขอให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตพระราชทานสถานที่สำหรับสร้างพระนครเพื่อถวายแก่พระเจ้าวิเทหราชให้แก่ตนเอง ฝ่ายพระเจ้าจูลนีพรหมทัตก็ได้ตรัสสั่งให้ดำเนินการตามประสงค์ไว้แล้วแต่สถานที่ตั้งพระราชวังหากพระมโหสถต้องการที่ใดก็สามารถสร้างพระนครในที่นั้นได้ แต่นั้นพระมโหสถก็ทูลขอให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตได้ตรัสสั่งห้ามคนทั้งหลายไม่ให้ไปสู่สถานที่ก่อนสร้างและให้คนของตนเองเป็นผู้เฝ้าประตูพระราชวังเพื่อต้องการปิดไม่ให้พระเจ้าจูลนีพรหมทัตทรงรับรู้ข่าวสารใดๆ พระเจ้าจูลนีพรหมทัตครั้นไม่ทรงทราบถึงเจตนาของพระมโหสถก็ตรัสสั่งอนุญาตให้ดำเนินการตามประสงค์ (5/63/303-568/210) 1.5.38) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นอุโมงค์ยักษ์เสร็จแล้วก็สั่งให้บริวารลอบเข้าพระราชวังทางอุโมงค์แล้วลวงพระมารดา พระมเหสี พระราชโอรส และพระราชธิดาของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตมาไว้เป็นตัวประกัน (5/63/303-568/216) 1.5.39) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลถวายคำชี้แนะถึงการปฏิบัติตนต่อพระมารดา พระมเหสี พระราชโอรส และพระราชธิดาของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตให้ถูกต้องแก่พระเจ้าวิเทหราชเพื่อเป็นประโยชน์แก่การบริหารกิจการบ้านเมืองในวันข้างหน้า (5/63/303-568/230) 1.5.40) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลให้พระเจ้าจูลนีพรหมทรงทราบถึงการที่พระเจ้าวิเทหราชและบริวารได้พาเอาพระมารดา พระมเหสี พระราชโอรส และพระราชธิดาของพระเจ้าจูลนีพรหมที่นั่นเสด็จกลับยังกรุงมิลลาไปแล้วแต่พระเจ้าจูลนีพรหมยังทรงเข้าใจว่าพระเจ้าวิเทหราชยังอยู่ในเมืองของพระองค์และทำการล้อมเอาไว้ พระเจ้าจูลนีพรหมจึงได้ใช้ให้บริวารไปตรวจดูในพระราชวังก็ทราบความเป็นจริงทั้งหมดทรงถึงความโทมนัสท้อแท้อยู่ พระมโหสถจึงได้ไปลอบ

ประโลมพร้อมกันขอทำสังฆวไมตรีสงบศึกไม่รบกันกันอีกต่อไป (5/63/303-568/238) 1.5.41) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนีพรหมทัตได้ตรัสเชื้อเชิญให้พระมโหสถเข้ารับราชการด้วย ครั้นถูกพระมโหสถปฏิเสธก็ตรัสเชิงขอร้องกับพระมโหสถเพื่อให้ปฎิญญาที่จะมารับราชการกับพระองค์ด้วยภายหลังแต่พระเจ้าวิเทหราชเสด็จสวรรคตแล้วพระมโหสถก็ทูลรับพระราชดำรัส (5/63/303-568/246) 1.5.42) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนีพรหมทัตครั้งสงครามสงบแล้วก็ได้ตรัสสั่งให้เหล่าข้าราชการบริพารให้อาหารช้างและม้าเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า และให้เลี้ยงดูเหล่าเสนาอมาตย์ทหารหาญทั้งหลายให้ดีเป็นสองเท่าเช่นกัน (5/63/303-568/247) 1.5.43) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งทอดพระเนตรเห็นบริวารของพระมโหสถคราวกลับมีมากกว่าคราวไปจึงได้ตรัสถามเสนกบัณฑิต เสนกบัณฑิตจึงได้กราบทูลให้ทรงทราบถึงการที่พระมโหสถได้รับพระราชทานรางวัลจากพระเจ้าจูลนีพรหมทัตจึงทำให้มีบริวารมากขึ้น พระเจ้าวิเทหราชครั้งได้ทรงสดับดังนั้นจึงตรัสสั่งให้ป่าวประกาศแก่คนทั้งหลายให้มาร่วมกันทำสักการะและสัมนานะแก่พระมโหสถโดยทั่วกัน (5/63/303-568/252) 1.5.44) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งพระเจ้าวิเทหราชเสด็จสวรรคตแล้วแม้จะถูกพระนางปัญจาลจันทีและพระโอรสอ่อนอ่อนให้อยู่แต่ก็ได้ทูลลาไปรับราชการกับพระเจ้าจูลนีพรหมทัตตามที่เคยให้ปฎิญญาไว้ ฝ่ายพระนางจันทาเทวีทรงไม่ชอบพระเหตุที่พระมโหสถที่ทำให้ต้องพลัดพรากจากพระธิดาจึงได้สั่งให้หญิงคนสนิททั้งหลายคอยจับผิดพระมโหสถแล้วไปรายงานพระเจ้าจูลนีพรหมทัตให้ทรงทราบ ครั้นต่อมาหญิงเหล่านั้นเห็นพระมโหสถสื่อสารแบบอวจนภาษากับนางเกริปริพาชกาจึงได้ช่องไปทูลยุยงพระเจ้าจูลนีพรหมทัต พระเจ้าจูลนีพรหมทัตจึงได้เรียกพระมโหสถมาเข้าเฝ้าและสอบถามครั้งทราบความแล้วก็ทรงเลื่อมใสได้พระราชทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีให้เป็นรางวัล (5/63/303-568/259) 1.5.45) เนื้อหาที่พระมโหสถต้องการทราบเจตคติของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตที่มีต่อตนเองจึงได้กล่าวขอร้องให้นางเกริปริพาชกาช่วยเหลือ โดยการถามปัญหาผีเสื้อน้ำ ฝ่ายนางเกริปริพาชกาครั้งทราบพระเจ้าจูลนีพรหมทัตนั้นมีความรักในพระมโหสถยอมสละชีวิตคนทั้งหลายแม้พระองค์เองเพื่อปกป้องพระมโหสถจึงได้ทูลถามพระเจ้าจูลนีพรหมทัตท่ามกลางมหาชนเพื่อประกาศสรรเสริญคุณของพระมโหสถ (5/63/303-568/264) 1.5.46) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีครั้งทรงต้องการช่วยเหลือพระชนม์ของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตก็ได้สั่งให้พ่อครัวทำแผนจกจั่นลอกคราบเพื่อลวงพราหมณ์ฉกไม่ให้เกิดประทุษร้ายพระกุมารอีกต่อไป (5/63/303-568/269) 1.5.47) เนื้อหาที่พระราชานิมิตร์ฐครั้นทรงทอดพระเนตรเห็นกิริยาอาการของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตไม่เหมือนคนทั่วไปจึงได้เรียกพ่อครัวมาขู่บังคับถามจนได้ความว่าเป็นพระโอรสของพระเจ้ามหาจูลนีทรงลี้ภัยมาได้ให้ทำการอภิเษกสมรสกับพระธิดาของพระองค์ (5/63/303-568/271) 1.5.48) เนื้อหาที่พระดิจิมมนตรีได้สั่งเหล่ามหาดเล็กคนสนิททำกลอุบายเพื่อให้มีโอกาสเข้าใกล้พราหมณ์ฉกแล้วฉวยโอกาสฆ่าให้ตาย ครั้นพราหมณ์ฉกตายแล้วก็ได้ไปทูลเชิญพระเจ้าจูลนีพรหมทัตมาครองราชย์ตามคำแนะนำของพระมารดา (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของกฐินัดชาตในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 17 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงเกิดความระแวงในพระโอรสจึงได้ทรงปลดออกจากตำแหน่งอุปราชและตรัสสั่งให้ไปบวชอยู่ในป่ารองกว่าพระองค์จะเสด็จสวรรคตแล้วจึงค่อยกลับมาบริหารสมบัติ (6/64/1-122/1) 1.6.2) เนื้อหาที่พระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งได้พบกับนางมามาณวิกาก็ได้สอบถามสนทนากันจนทราบความเป็นมาของกันแล้วจึงตกลงอยู่ร่วมกันฉันสามีภรรยา ครั้นเวลาผ่านไปนางมามาณวิกาก็ได้คลอดบุตรและชิตตามลำดับ (6/64/1-122/5) 1.6.3) เนื้อหาที่นายพราหมณ์ผู้รู้ที่พักของพระโอรสครั้งพระเจ้ากรุงพาราณสีเสด็จสวรรคตลงก็ได้ไปแจ้งความแก่เหล่าอมาตย์ว่าตนเองนั้นสามารถนำไปยังที่พักของ

พระโอรสได้ เหล่ามายุจึงได้ให้เขาเป็นผู้นำทางพร้อมมอรวังให้เป็นอันมาก (6/64/1-122/7) 1.6.4) เนื้อหาที่ พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งได้รับราชกนิษกแล้วก็ตรัสสั่งให้เหล่าข้าราชการบริวารขุดเรือแล้วยกขึ้นบนเกวียนใส่น้ำให้ เต็มรอยด้วยดอกไม้ต่างๆ นานาพรรณเพื่อให้พระโอรสและพระธิดาได้เล่นในขณะที่เดินทางกลับยังกรุงพาราณ สีตามคำทูลของนางนาคมาณวิกา (6/64/1-122/10) 1.6.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีกริ้วต่อเท่าที่มทำให้ พระโอรสและพระธิดาคดพระหฤทัยแล้วจึงได้ตรัสสั่งบังคับให้ลงทัณฑ์แก่เท่านั้น โดยให้นำไปโยนทิ้งในน้ำวน ของแม่น้ำยมนา (6/64/1-122/12) 1.6.6) เนื้อหาที่ท้าวธรรมธรรมาทรองสดับคำเท็จทูลของเท่าเพื่อเอาตัวรอดจาก มรณภัยก็ได้ตรัสสั่งคณะนาคมาณไปเป็นทูตเพื่อทูลถามพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงสินสอดและกำหนดวันทำการ อภิเษกสมรส ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีไม่ทรงทราบเรื่องดังกล่าวก็ไม่ทรงยอมรับจึงได้ตรัสปฏิเสธ คณะนาค มาณจึงโกรธกลับไปกราบทูลท้าวธรรมธรรมาทรองสดับแล้วก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้เหล่า นาคทั้งหลายไปทำการเบียดเบียนชาวกรุงพาราณสีเพื่อบีบบังคับให้พระเจ้ากรุงพาราณสีส่งตัวพระธิดามาทำการ อภิเษกสมรสกับพระองค์ พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งถูกชาวกรุงพาราณสีทูลวิงวอนขอร้องจึงทรงต้องจำยอมกระทำ ตาม (6/64/1-122/15) 1.6.7) เนื้อหาที่ท้าวธรรมธรรมาทรองสดับรับพระนางสมุททชามาเป็นพระมเหสีแล้วก็ตรัสสั่งให้ ประกาศทั่วภาคพิภพประมาณ 500 โยชน์ไม่ให้ผู้ใดแปลงเพศให้พระมเหสีทอดพระเนตรเห็นเป็นอันขาด หาก ผู้ใดขึ้นทำจะมีพระราชอาญาแก่ผู้นั้น ต่อมาอริภุชงค์ราชได้ล่วงละเมิดด้วยความไร้เสยงสากรับสั่งให้นำตัวไป ประหารแต่ถูกพระนางสมุททชาร้องพระราชนัดดาชีวิตไว้ได้ (6/64/1-122/27) 1.6.8) เนื้อหาที่พระภุชงค์ครั้งได้ไป เห็นทิพยสมบัติในสวรรค์ก็ปรารถนาที่จะไปบังเกิดในสวรรค์บ้างจึงได้ตัดสินใจรักษาศีลอุโบสถแล้วไปกราบทูล พระบิดาและพระมารดาให้ทรงรับทราบ พระบิดาและพระมารดาที่ทรงอนุญาตและตรัสแนะนำให้รักษาอยู่ใน อุทยาน พระภุชงค์ครั้งรักษาศีลอุโบสถอยู่ในอุทยานก็ไม่ได้รับความสบายเพราะถูกนาคบริษัทรบกวนจึงได้ ตัดสินใจไปรักษาในถิ่นมนุษย์ โดยก่อนที่จะไปก็ได้สั่งให้เหล่านางนาคมาณวิกาผู้เป็นภรรยาทั้งหลายให้ถือดนตรี และเครื่องบูชาไม้หอมและดอกไม้เป็นต้นไปทำการบูชาตนเองครั้งละ 10 นางในเวลาอรุณขึ้น (6/64/1-122/41) 1.6.9) เนื้อหาที่พระภุชงค์ครั้งถูกพราหมณ์เนสาทและ โสมทัตบุตรชายพบและสอบถาม เพื่อจะรักษาศีลให้ บริสุทธิ์ก็ได้บอกตามความเป็นจริงและได้นำคนทั้งสองไปยังภาคพิภพแล้วมอบทิพยสมบัติให้ด้วยเกรงจะนำเรื่อง ของตนไปแจ้งแก่หมองูให้ทราบ (6/64/1-122/42) 1.6.10) เนื้อหาที่ครุฑครั้งรับทราบว่าตนเองทำให้ดินไทรที่อยู่ ท้ายที่จงกรมของพระดาบสลอนโล่นจึงได้ไปสอบถามพระดาบสถึงอภิสถกรรมว่าจะเกิดแก่ใครครั้งได้ทราบ คำตอบแล้วก็เกิดความสบายใจจึงได้ถวายมนต์ชื่อว่าอัมพายนแก่ท่าน (6/64/1-122/57) 1.6.11) เนื้อหาที่ พราหมณ์เนสาทครั้งมีความต้องการอยากได้แก้วมณีจึงเจรจากับพราหมณ์อัมพายนถึงการบอกที่อยู่ของพระ ภุชงค์แต่ถูกนาย โสมทัตบุตรห้ามและชี้แจงเหตุผลต่างๆก็ไม่ยอมรับฟัง แต่ได้ตกลงรับคำพราหมณ์อัมพายนที่ จะพาไปยังที่อยู่ของพระภุชงค์ (6/64/1-122/66) 1.6.12) เนื้อหาที่พราหมณ์อัมพายนครั้งจับพระภุชงค์ ไปแล้วก็ สั่งบังคับให้พระภุชงค์ทำการแสดงต่างๆ ให้มหาชนชมเพื่อแลกเอาทรัพย์ ฝ่ายพระภุชงค์แม้จะทำอันตราย พราหมณ์อัมพายนได้แต่ไม่ต้องการให้ศีลของตนขาดจึงขอมอดทนทำตามที่พราหมณ์อัมพายนสั่งทุก ประการ ด้วยคิดว่าเมื่อพราหมณ์อัมพายนได้ทรัพย์มากแล้วก็จักปล่อยตนเอง แต่พราหมณ์อัมพายนนั้นเป็นคน โลกแม้ได้ทรัพย์มากแล้วก็ยังนำพระภุชงค์ไปแสดงในที่ต่างๆ ไม่ยอมปล่อย (6/64/1-122/75) 1.6.13) เนื้อหาที่ พระนางสมุททชารับทรงพระสุบินเห็นนางไม่ดีที่พระภุชงค์ถูกจับไปที่ทรง โทมณัสไม่ทรงยินดีจึงตั้งปกติ ครั้งถูกสุทัตสนนาคราชทูลถามก็ไม่ทรงตอบ จึงไม่อาจจะทราบความได้ ครั้งต่อมาถูกสุทัตสนนาคราชทูลถามย้ำ

อีกจึงได้ตรัสเล่าให้ฟัง สุตัสสนนาราชาครั้งทราบความจริงจึงได้ปลอบประโลมพระมารดาพร้อมทั้งรับรองว่าจะร่วมมือกันกับน้องๆ ช่วยกันออกตามหาพระภุชงค์ และเมื่อจะออกตามหาพระภุชงค์ก็สั่งให้สุโภคนาราชาไปหาที่ป่าหิมพานต์ สั่งให้อรिฐนาราชาไปหาที่เทวโลก ส่วนตนเองกับนางอัจฉิมจิไปตามหาขังโลกมนุษย์ (6/64/1-122/80) 1.6.14) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงสดับอานาภาพของพิษจากสุตัสสนฤษีก็ได้ตรัสสั่งให้ดำเนินการตามทีสุตัสสนฤษีทูลแนะนำทุกประการ เพื่อไม่ให้เกิดอันตรายใดๆ ขึ้น (6/64/1-122/90) 1.6.15) เนื้อหาที่สุตัสสนนาราชาได้กราบทูลให้พระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทรงทราบถึงฐานะของนางและเหล่าพี่น้องว่าเป็นลูกของพระนางสมุทททา พระเจ้ากรุงพาราณสีผู้เป็นพระเจ้าลูกพี่ลูกน้องได้ทรงทำกรณรับและนัดแนะให้พาพวกญาติพี่น้องรวมถึงพระนางสมุทททาไปพบกันที่สำนักของพระบิดาที่ทรงผนวชอยู่ในป่า (6/64/1-122/91) 1.6.16) เนื้อหาที่พระภุชงค์ครั้งได้แก้วาทะของอริฐนาราชาให้อริฐนาราชาและเหล่าหน้าคบริษัทยุติความเห็นที่ถูกต้องพิจารณาข้อมูลข่าวสารแล้วจึงค่อยเชื่อแล้วก็ให้ภักย์แก่พราหมณ์เนสาทซึ่งในนามมาณพนาพราหมณ์เนสาทไปส่งยังโลกมนุษย์ไม่ได้กระทำการลงโทษใดๆ แม้เพียงการบริภาษ (6/64/1-122/103) 1.6.17) เนื้อหาที่พระภุชงค์ได้สั่งให้ตีกองปาวประภาศให้หน้าคบริษัทยุติว่าตนเองจะไปเฝ้าพระเจ้าลูกและพระเจ้าตาของตน หากใครมีความประสงค์จะไปด้วยก็จงแสดงตนและร่วมเดินทางไปด้วยกัน (6/64/1-122/106)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่บุรุษคนหนึ่งถูกกัณหาหลอกลวงพราหมณ์ตัดสินคดีโกงไม่ได้รับความเป็นธรรมจึงได้ไปทูลพระจันทกุมารให้ช่วยเหลือ ฝ่ายพระจันทกุมารจึงได้พาเขาไปในโรงวินิจฉัยตัดสินคดีความใหม่ทำให้เขาได้รับความเป็นธรรม ประชาชนทั้งหลายเห็นดังนั้นจึงได้พากันแซ่ซ้องสาธุการกระจายข่าวไปทั่วทั้งพระนคร พระเจ้าเอกราชครั้งทรงทราบว่ากัณหาหลอกลวงพราหมณ์ทุจริตรับสินบนทำการตัดสินคดีความด้วยความไม่เที่ยงธรรมจึงได้ปลดออกจากตำแหน่งแล้วตรัสสั่งให้พระจันทกุมารทำการวินิจฉัยคดีความแทน (7/64/123-204/6) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงประสงค์จะเสด็จไปสวรรคตแต่ถูกกัณหาหลอกลวงพราหมณ์เท็จทูลแปลงสารให้ทรงเข้าพระหฤทัยผิดจึงตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้น ไปฆ่าเพื่อบูชาขัณฑ์ (7/64/123-204/14) 1.7.3) เนื้อหาที่พระชนกและพระชนนีได้ตรัสแนะนำพระเจ้าเอกราชถึงปฏิบัติที่ถูกต้องให้ละทิ้งการฆ่าผู้อื่นบูชาขัณฑ์ รวมทั้งพระนางโคตรมีผู้เป็นอัครมเหสี พระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระสุณิสา และญาติและมิตรทั้งหลายของเหล่าเสรมฐีได้พากันทูลวิงวอนขอให้พระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกลัทธิบูชาขัณฑ์ปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ แต่พระเจ้าเอกราชก็ไม่ทรงรับฟังยังคงยึดความคิดเห็นที่ผิดทำนองคลองธรรมไว้อย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/25) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้งถูกพระจันทกุมาร รวมถึงพระวสุธราชันดาพากันทูลชี้แจงเหตุผลทูลวิงวอนให้ทรงเลิกลัทธิบูชาขัณฑ์ปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ ก็ทรงรับฟังเพียงชั่วขณะเดียวตรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลาย แต่ภายหลังครั้งถูกกัณหาหลอกลวงพราหมณ์เท็จทูลยุยงก็มีพระหฤทัยโลกกลับมายึดเอาความเห็นผิดอีกตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมาเช่นเดิม (7/64/123-204/32) 1.7.5) เนื้อหาที่กัณหาหลอกลวงพราหมณ์ครั้งทราบว่าพระเจ้าเอกราชเกิดความโลเลไม่อาจตัดสินพระหฤทัยได้จึงได้ทูลกำกับให้ทรงเสด็จไปยังสถานที่บูชาขัณฑ์โดยพลการ เป็นต้นว่า สถานที่บูชาขัณฑ์ได้เตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว ของจึงได้รับไปเพื่อทำการบูชาขัณฑ์แล้วจะได้เสด็จไปสู่สวรรคตโดยพลัน (7/64/123-204/49) 1.7.6) เนื้อหาที่กัณหาหลอกลวงพราหมณ์ครั้งทราบว่าชาวกรุงบพวดีทั้งหลายพากันติดตามมาเป็นอันมาก เกรงว่าจะไม่สามารถควบคุมได้จึงได้สั่งให้ปิดประตูพระนครเพื่อไม่ให้คนเหล่านั้นออกมา ชาวกรุงบพวดีทั้งหลายครั้งออกมาภายนอกพระนครไม่ได้จึงได้พากัน

ร้องเสียงอ้ออิงอยู่ใกล้ๆ ประตูกายในพระนคร (7/64/123-204/51) 1.7.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราช ครั้น ได้ทรงสดับเสียงคร่ำครวญของพระนางจันทาเทวีก็เสด็จลงมา มีมือถือก้อนเหล็กที่ลูกโปลงด้วยไฟตรัสสั่งบังคับให้พระเจ้าเอกราชและกัณหาหาลพราหมณ์ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ และทูลชี้แนะให้พระเจ้าเอกราชเกิดมีทิวาญที่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกิราษตรัสสนทนากับเหล่าอมตย์ทั้งสามมือลาตอมตย์เป็นต้นถึงสิ่งที่ควรทำในวันเพ็ญเดือน 12 ครั้น ได้ฟังความคิดเห็นของเหล่าอมตย์แล้วก็ตัดสินใจพระหฤทัยที่จะไปสนทนาธรรมกับคณาชีวกจึงได้ตรัสสั่งให้จัดเตรียมขบวนเพื่อเสด็จไปยังป่ามฤคทายวันอันเป็นที่พำนักของคณาชีวกนั้น (8/64/205-295/11) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกิราษตรัสสนทนาธรรมกับคณาชีวกครั้งได้รับฟังมัจฉาทิวาญของคณาชีวกทั้งยังได้รับฟังข้อมูลสนับสนุนจาก อลาตอมตย์และนายวิษกะแล้วก็ได้รับเอามาเป็นทิวาญของตน ตรัสสั่งให้มีผู้ใดรายงานเหตุการณ์บ้านเมืองต่างๆ ให้ทรงรับทราบ ทรงมอบอำนาจราชกิจให้หมู่อมตย์ปฏิบัติแทนพระองค์ ทรงมีวมาเพิลิตเพลินอินคืออยู่แต่ในกามคุณ และได้ตรัสสั่งเชิงแนะนำแก่เหล่าข้าราชการบริพารให้ใส่ใจในกามคุณไม่ต้องชวนชวายนอะไรเช่นเดียวกันกับพระองค์ (8/64/205-295/22) 1.8.3) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งหลายได้เล่าต่อกันทั่วพระนครว่า พระเจ้าอังกิราษได้ถือเอามัจฉาทิวาญจากคณาชีวกเกี่ยวทำอกุศลกรรมต่างๆ เหล่าพระพี่เลี้ยงนางนมได้ยื่นข่าวดังนี้จึง ได้มาทูลพระนางรจจาราชธิดาให้ทรงรับทราบ โดยนัยเป็นต้นว่า พระเจ้าอังกิราษตรัสสั่งให้หรือ โรงทานที่ตั้งอยู่ทั้ง 4 ประตูเมือง เบียดเบียนเด็กหญิงและหญิงสาวทั้งหลายที่เขาหวงห้าม ละเลยราชกิจต่างๆ และมีวมาอยู่แต่ในกามคุณ (8/64/205-295/27) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาครั้งทรงทราบว่าพระเจ้าอังกิราษนั้น ได้ยึดเอามัจฉาทิวาญเกี่ยวอกุศลกรรมทำบาปทั้งหลายจึงได้เสด็จไปทูลชี้แจงแก่พระบิดาทั้งแนะนำทั้งวิงวอนให้ทรงละทิ้งมัจฉาทิวาญ แต่พระเจ้าอังกิราษนั้น ได้ยึดเอามัจฉาทิวาญอย่างเหนียวแน่นแม้พระนางรจจาราชธิดาจะทูลอธิบายอย่างไรก็ไม่ยอมละทิ้ง (8/64/205-295/37) 1.8.5) เนื้อหาที่ประชาชนชาวพระนครทั้งหลายได้บ่าวประกาศเล่าต่อกันทั่วพระนครว่า พระนางรจจาราชธิดาเป็นผู้ฉลาดสามารถได้ทรงแสดงธรรมหวังจะให้พระชนกละมัจฉาทิวาญ ต่างก็พากันดีใจว่า พระราชธิดาทรงเป็นบัณฑิต หากสามารถทำให้พระราชบิดาละทิ้งมัจฉาทิวาญได้แล้ว ชาวพระนครทั้งหลายก็จะได้รับความสงบสุขไม่ถูกพระเจ้าอังกิราษเบียดเบียน (8/64/205-295/40) 1.8.6) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาครั้งทำการปลดปล่อยพระราชบิดาจากมัจฉาทิวาญไม่สำเร็จจึงได้ขอความช่วยเหลือจากสมณพราหมณ์และเทพผู้บริหารโลกทั้งหลาย พระนารทกัศปพรหมผู้เป็นสัมมาทิวาญครั้งทราบความก็มีความต้องการจะทำการสงเคราะห์พระนางรจจาราชธิดาและกระทำความสวัสดิ์แก่พระเจ้าอังกิราษพร้อมทั้งบริวารจึง ได้ลงมาจากพรหมโลกชี้แจงให้พระเจ้าอังกิราษทรงเกรงกลัวต่อนิรภัยและแนะนำถึงวิธีที่จะไปสู่เทวโลกได้ ทำให้พระเจ้าอังกิราษทรงปฏิบัติพระองค์บริหารราชการบ้านเมืองโดยธรรมดังเดิม (8/64/205-295/68)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่ดาบสทั้งสี่ได้พรรณนาถึงสถานที่ซึ่งตนเองได้ประสบพบมากล่าวคือวิมานของท้าวสักกเทวราช วิมานของพระยานาคราช วิมานของพระยาครุฑ และพระราชฐานของพระเจ้าธัญชัย ให้แก่กุกุมพิทั้งสี่ฟัง ทำให้กุกุมพิเหล่านั้นครั้งทำบุญมีทานเป็นต้นก็ได้ตั้งความปรารถนาเพื่อไปบังเกิดในสถานทีนั้นๆ (9/64/296-483/6) 1.9.2) เนื้อหาที่เหล่าพระราชทั้งสี่มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นเมื่อเกิดโต้เถียงกันด้วยเรื่องศีลของ

คนๆกันตกลงกัน ไม่ได้ก็มีพระประสงค์จะให้พระวิรุณบัณฑิตมาทำการวินิจฉัยตัดสิน จึงได้สั่งให้ระดับ
 ธรรมาสน์ ตรีเตรียมสถานที่ต่างๆ ครั้นเสร็จแล้วก็เชิญพระวิรุณบัณฑิตให้นั่งบนธรรมาสน์ทำการวินิจฉัยตัดสิน
 พระวิรุณบัณฑิตจึงได้ให้พระราชเหล่านั้นตรัสเล่าเรื่องทั้งปวงให้ทราบโดยละเอียดก่อนที่จะทำการวินิจฉัยตัดสิน
 (9/64/296-483/21) 1.9.3) เนื้อหาที่ทำวรูณนาคราชได้ตรัสสรรเสริญคุณของพระวิรุณบัณฑิตให้พระนางวิมล
 นาคราชินีได้ทรงทราบโดยประการต่างๆ พระนางวิมลนาคราชินีครั้งทรงสดับแล้วก็มิพระประสงค์จะฟังธรรม
 จากพระวิรุณบัณฑิตจึงได้แกล้งทำเป็นประชวรหนักแล้วทูลวิงวอนทำวรูณนาคราชว่าทรงต้องการดวงหทัยของ
 พระวิรุณบัณฑิต (9/64/296-483/26) 1.9.4) เนื้อหาที่ทำวรูณนาคราชครั้งทรงสดับคำกราบทูลของพระนางวิมล
 นาคราชินีก็ทรงเข้าพระหทัยว่าพระนางนั้นประสงค์จะได้ดวงหทัยที่เป็นเนื้อของพระวิรุณบัณฑิตจึงได้ตรัสเชิง
 ขอร้องให้นางอิรินทผู้เป็นพระธิดาออกไปหาภัสดาผู้ที่สามารถจะนำพระวิรุณบัณฑิตมาซึ่งนาคพิภพได้
 (9/64/296-483/31) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ได้สอบถามทำวรูณนาคราชให้แน่ใจถึงผู้ที่ตนจะนำเอาดวงหทัย
 ของเขามาเพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น ทำวรูณนาคราชจึงได้ตรัสให้ทราบซ้ำอีกว่า ผู้ที่พระองค์นั้นต้องการให้นำดวง
 หทัยของเขามา คือ พระวิรุณบัณฑิตผู้ที่ทำหน้าที่สั่งสอนอรรถธรรมแก่พระเจ้าโกธิยราช หากว่าปุลณกษัตริย์
 นำมาได้จึงจะยกนางอิรินทให้เป็นชายา ปุลณกษัตริย์ก็รับทราบตามที่ตรัสบอกนั้น (9/64/296-483/40) 1.9.6)
 เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ไม่อาจนำพระวิรุณบัณฑิตมาโดยพลการ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท้าวเวสวัณก่อนจึงได้เข้าไป
 ขออนุญาต ในขณะที่ท้าวเวสวัณกำลังทรงทำการวินิจฉัยคดีความอยู่เมื่อปุลณกษัตริย์เข้าไปกราบทูลจึงไม่ได้ยิน
 เสียง ปุลณกษัตริย์รู้ว่าท้าวเธอ ไม่ได้ยินเสียงตนจึงได้ลวยโอกาสไปยืนอยู่ข้างเทวบุตรผู้ชนะคดีความ เมื่อท้าว
 เวสวัณตรัสสั่งให้เทวบุตรผู้ชนะคดีความว่า ท่านจงไปอยู่ในวิมานของตน ปุลณกษัตริย์ก็ถือเอาพระคำรับว่า ท่าน
 จงไป นั้นว่าเป็นคำที่ตรัสสั่งตนเอง ทำเทวบุตรสองสามองค์ให้เป็นพยานแล้วทะยานขึ้นม้ามโนมัยสินธพมุ่งหน้า
 สู่วระนครอินทปัตต์โดยพลัน (9/64/296-483/44) 1.9.7) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้งไปถึงกรุงอินทปัตต์แล้วก็ได้เข้า
 ไปทำพินันสกกับพระราชทั้งหลายมีพระเจ้าโกธิยราชเป็นประมุข ครั้นถูกพระเจ้าโกธิยราชตรัสถามชื่อและ
 นามสกุลก็ได้ทูลถึงชื่อและนามสกุลของตนในอดีตชาติให้ทรงทราบ และทำการแข่งสกกับพระเจ้าโกธิยราช
 โดยที่ก่อนการทำแข่งนั้น ได้ทำการทูลขำให้ชนะโดยธรรมและทำเหล่าพระราชในชมพูทวีปทั้งหลายให้เป็น
 พยาน (9/64/296-483/47) 1.9.8) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้งเห็นพินันสกและถูกปุลณกษัตริย์ทูลขอพระวิรุ
 ษบัณฑิตเป็นคำพนันซึ่งเป็นสิ่งเกินความคาดหมายของพระองค์ จึงไม่ทรงปรารถนาจะให้ ได้เกิดการโต้เถียงกัน
 เมื่อตกลงกันไม่ได้จึงให้พระวิรุณบัณฑิตเป็นผู้ตัดสินว่าตนเองนั้นเป็นญาติหรือเป็นทาสของพระเจ้าโกธิยราช
 พระวิรุณบัณฑิตต้องการจะรักษาคำสัตย์จึงได้กล่าวว่าเป็นทาส พระเจ้าโกธิยราชทรงโทมน์สในคำตอบของพระ
 วิรุณบัณฑิตจึงทรงพิโรธตรัสสั่งให้ปุลณกษัตริย์เร่งพาพระวิรุณบัณฑิตไปตามชอบใจ (9/64/296-483/63) 1.9.9)
 เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชตรัสขอให้พระวิรุณบัณฑิตได้แสดงธรรมถวายก่อนที่จะจากไป ฝ่ายพระวิรุณบัณฑิตก็
 ได้แสดงธรรมถวายสรวลถวายแก่พระเจ้าโกธิยราชและทำการกล่าวสอนภริยาบุตรธิดาและบริวารของตนตาม
 สมควรแก่ฐานะนั้นๆ (9/64/296-483/64) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้ทูลขอร้องให้พระเจ้าโกธิยราชช่วย
 ดูแลภริยาบุตรและธิดาของตนเอง รวมถึงทรัพย์สมบัติต่างๆ และให้อภัยแก่ตนเองหากว่าได้ทำสิ่งที่พลาดพลั้งใดๆ
 ไป ก่อนที่จะออกเดินทางไปกับปุลณกษัตริย์ (9/64/296-483/89) 1.9.11) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้งได้ทราบว่
 มาณพผู้ที่พระเจ้าโกธิยราชได้มอบพระวิรุณบัณฑิตให้ไปนั้นเป็นยักษ์แปลงกายมา จึงได้พากันมาร้องคร่ำครวญที่
 หน้าพระราชนิเวศน์กราบทูลให้พระเจ้าโกธิยราชทรงรับทราบครั้งถูกพระเจ้าโกธิยราชตรัสปลอบโยนให้รู้ว่า

พระวิสุทธิบัณฑิตจักอาศัยปัญญาทำตนให้ปลอดภัยและกลับมามากภายใน 7 วัน ก็พากันแยกย้ายกันกลับเรือนของตน (9/64/296-483/102) 1.9.12) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตครั้งได้แสดงธรรมให้ปณณกัณฑ์เปลี่ยนใจไม่คิดทำร้ายตนแล้วก็ได้บอกให้ปณณกัณฑ์อย่าพึ่งนำตนกลับไปยังกรุงอินทปัตต์แต่ให้นำไปยังนาคพิภพ เพื่อจะได้แสดงธรรมให้แก่นางวิมลานาคราชินีและนาคบริษัทธิง (9/64/296-483/110) 1.9.13) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลานาคราชินีได้ตรัสกระทบทกระเทียบเพื่อหวังจะให้พระวิสุทธิบัณฑิตทำการอภิวัตพวกพระองค์ แต่พระวิสุทธิบัณฑิตได้พูดว่าการที่จะให้กราบไหว้เพชฌฆาตผู้จะฆ่าตนเองนั้นเป็นสิ่งที่คนทั้งหลายไม่ทำกัน และแสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลานาคราชินี (9/64/296-483/121) 1.9.14) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลานาคราชินีครั้งพระวิสุทธิบัณฑิตแสดงธรรมให้ฟังแล้วก็ทรงเกิดความเลื่อมใสศรัทธาเสริญโดยประการต่างๆ ทำสักการะและสัมนานะแก่พระวิสุทธิบัณฑิตแล้วตรัสสั่งให้ปณณกัณฑ์เร่งพาไปส่งยังกรุงอินทปัตต์ (9/64/296-483/132) 1.9.15) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้งทรงพระสุบินเป็นนิมิตหมายที่ดีก็ทรงรับรู้ได้ว่าพระวิสุทธิบัณฑิตจะกลับมาในวันพรุ่งนี้จึงคัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งชาวกรุงอินทปัตต์ให้พากันประดับประดาพระนครเตรียมสิ่งของไว้เพื่อทำสักการะและสัมนานะต่อพระวิสุทธิบัณฑิต (9/64/296-483/139)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 34 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่มุสดีเทพกัญญาไม่ทราบว่าจะต้องจุดีเพราะหมดบุญแล้ว ท้าวสักกเทวราชจึงได้ตรัสเตือนและให้รับพร 10 ประการเพื่อเตรียมไปบังเกิดในมนุษย์โลก (1/64/484-814/10) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าอายุของพระ โภธิสัตว์สิ้นแล้วจึงเสด็จเข้าไปหาพระ โภธิสัตว์แล้วตรัสแนะนำให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดีอักรรมเหสีของพระเจ้าสญชัยเพื่อจักได้บำเพ็ญบารมีให้บริบูรณ์ (1/64/484-814/23) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมุสดีครั้งทรงพระครรภ์ก็มีพระประสงค์จะบริจาคทานจึงทูลบอกพระเจ้าสญชัย พระเจ้าสญชัยครั้งทรงทราบแล้วก็ได้ตรัสสั่งให้สร้างโรงทาน 6 แห่ง และบริจาคทรัพย์หกแสนกหาปณะทุกวัน (1/64/484-814/24) 1.10.4) เนื้อหาที่พระนางมุสดีผู้มีครรภ์ 10 เดือนทรงปรารถนาจะออกไปทอดพระเนตรพระนคร พระเจ้าสญชัยทรงทราบเรื่องก็ตรัสสั่งให้ประดับตกแต่งหนทางที่จะพระราชดำเนินเมื่อเสร็จแล้วก็ได้พาพระนางมุสดีออกไปประพาสพระนครครั้งถึงท่ามกลางตลาดพระนางมุสดีได้แสดงอาการจะประสูติพระโอรสจึงได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการทั้งหลายสร้างพลับพลาสำหรับประสูติแก่พระนางมุสดีในท่ามกลางถนนของพ่อค้าโดยเร่งด่วน ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งประสูติจากพระครรภ์พระมารดาที่ทรงเหยียดพระหัตถ์ต่อพระมารดาตรัสว่ามีอะไรที่จะให้พระองค์บริจาคบ้าง พระมารดาจึงได้มอบทรัพย์กหาปณะพันหนึ่งไว้ในพระหัตถ์ที่ทรงแบอยู่นั้น (1/64/484-814/28) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งมีพระชนมายุได้ 8 พรรษา ก็ทรงดำริที่จะบริจาคทานภายในมืออวัยวะต่างๆ รวมถึงชีวิต ทำให้แผ่นดิน ภูเขา เหล่าทวยเทพและมหาพรหมทั้งหลายต่างให้สาธุการประกาศเสียงเป็นอันเดียวกัน (1/64/484-814/38) 1.10.6) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐครั้งประสบกับทุกข์ภัยเกิดความเดือดร้อนก็ได้รวมตัวกันไปทูลขอให้พระราชานครกาลิงครัฐได้ทำการตรวจสอบพฤติกรรมการส่วนพระองค์และการบริหารบ้านเมือง รวมถึงดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว พระราชาที่ทรงปฏิบัติตามคำกราบทูลแต่ไม่พบข้อบกพร่องใดๆ จึงได้ปรึกษาร่วมกันกับชาวนครกาลิงครัฐเพื่อหาวิธีการแก้ไขที่ได้ผลจนได้มีมติแต่งตั้งพราหมณ์จำนวน 8 คน มีรามพราหมณ์เป็นต้นให้เป็นทูตแล้วส่งให้ไปทูลขอช้างบัจจยนาคกับพระเวสสันดร (1/64/484-814/48) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงคัดสินพระหฤทัยโดยลำพังทรงไม่ได้แจ้งให้ผู้อื่นได้รับรู้ถึงเรื่องที่จะบริจาคช้างบัจจยนาคแก่คณะพราหมณ์ที่มาจากนครกาลิงครัฐ ครั้งชาวกรุงสิพีได้ทราบความก็

เกิดความไม่พอใจจึงได้รวมตัวกันไปกราบทูลบิบบังคับให้พระเจ้าสุยชัยเนรเทศพระเวสสันดรออกจากแคว้น
 แคว้น พระเจ้าสุยชัยไม่อาจขัดต่อมติของชาวเมืองสีพีได้จึงตรัสสั่งให้ขับไล่พระเวสสันดรไปอยู่ที่เขาวงกต
 (1/64/484-814/59) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้เจรจาต่อรองกับชาวเมืองสีพีเพื่อทำการบริจาคสัตตศกทาน
 ครั้นชาวกรุงสีพียอมอนุโลมตามก็ตรัสสั่งให้มหาเสนาอมาตย์ทั้งหลายจัดเตรียมสัตตศกทานให้เสร็จสรรพเพื่อ
 จะได้รับบริจาคในวันรุ่งขึ้น (1/64/484-814/65) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกชาวกรุงสีพีขับไล่ก็ตรัสให้
 พระนางมัทรีได้รวบรวมทรัพย์ที่พระองค์พระราชทานให้และที่ได้รับมาจากพระบิดาไว้และทำบุญทั้งหลายมีทาน
 เป็น พร้อมกับทำความเอ็นดูเลี้ยงพระโอรสและพระธิดาให้ดี หากมีความประสงค์จะหาภักสาใหม่ก็สามารถหาได้
 ตามประสงค์ ฝ่ายพระนางมัทรียังไม่ทรงทราบเรื่องก็ได้ทูลถามเหตุผลครั้งทราบแล้วก็ได้ขออนุญาตพาพระโอรส
 และพระธิดาไปอยู่ร่วมกันในป่า พระเวสสันดรก็ทรงอนุญาต (1/64/484-814/69) 1.10.10) เนื้อหาที่เทวดาทั้งหลาย
 ครั้นพระเวสสันดรได้ทำสัตตศกทานก็ได้ทำการแจ้งแก่พระราชท้าวชมพูทวีปให้มารับนางขัตติยราชกัญญาเป็นต้น
 พระราชาเหล่านั้นก็มาด้วยเทวานุภาพรับทานแล้วก็พากันหลีกไป (1/64/484-814/78) 1.10.11) เนื้อหาที่พระ
 เวสสันดรครั้งตรัสให้อมาตย์ทั้งหลายผู้ตามเสด็จออกมาส่งให้กลับยังกรุงสีพีแล้วก็ได้ตรัสสั่งพระนางมัทรีให้
 คอยดูจากผู้ติดตามมาข้างหลังไว้ หากมีajakก็ให้รับบอกพระองค์ให้ทราบโดยด่วน (1/64/484-814/85) 1.10.12)
 เนื้อหาที่พระเวสสันดร พระนางมัทรี พร้อมพระโอรสและพระธิดาครั้งเสด็จมาถึงมาตุลนครก็ทรงประทับพักอยู่
 ศาลาใกล้ประตูเมือง ฝ่ายพระนางมัทรีทรงต้องการจะประกาศให้ชาวเมืองได้รับทราบจึงได้ไปประทับยืนอยู่ที่
 ประตูศาลาตรงประตูเมือง ชาวมาตุลนครทั้งหลายครั้งทราบแล้วก็พากันไปกราบทูลพระยาเจตราชทั้งหลาย พระ
 ยาเจตราชทั้งหลายครั้งทราบแล้วก็พากันมาทำการอุปถัมภ์และวิงวอนขอให้พระเวสสันดรทรงครองราชย์ที่มาตุ
 ลนครเพื่อจะได้บริหารบ้านเมืองให้เจริญ ฝ่ายพระเวสสันดรแม้จะทรงรับทราบแต่ไม่ทรงประสงค์จะให้เกิดความ
 ขัดแย้งระหว่างประเทศจึงทรงปฏิเสธ (1/64/484-814/91) 1.10.13) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายได้สั่งพรานป่า
 คนหนึ่งชื่อว่าเจตบุตรให้เฝ้ารักษาที่ประตูป่าคอยตรวจตราคนทั้งหลายที่ไปๆ มาๆ เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิด
 แก่พระเวสสันดร (1/64/484-814/99) 1.10.14) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบเหตุการณ์ของพระ
 เวสสันดรและคณะแล้วก็ทรงดำริว่า พระเวสสันดรและคณะควรจะได้ที่สำหรับประทับอยู่ จึงได้ตรัสให้
 วิศวกรรมเทพบุตรไปเนรมิตสมณบริวาร สถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม รวมถึงสิ่งอุปโภคบริโภคต่างๆ
 ถวายแก่พระเวสสันดร วิศวกรรมเทพบุตรครั้งได้ดำเนินการสิ่งต่างๆ เสร็จแล้วก็ได้เขียนอักษรบอกไว้เป็นต้นว่า
 หากใครมีความสมัครใจประสงค์จะบวชก็ให้ถือเอาบริวารเหล่านี้บวชและใช้สอยสิ่งต่างๆ ตามปรารถนาเกิด
 (1/64/484-814/100) 1.10.15) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งทรงผนวชเป็นบรรพชิตแล้วก็ได้ตรัสขอพรกับพระนาง
 มัทรีไม่ให้มาสู่สำนักของพระองค์ในเวลาที่ไม่สมควร ฝ่ายพระนางมัทรีก็ทรงทูลรับพระคำรัสดังกล่าว (1/64/484-
 814/102) 1.10.16) เนื้อหาที่พวกพราหมณ์หนุ่มๆ ทั้งหลายได้บอกให้นางพราหมณีผู้เป็นภรรยาของตนๆ ปฏิบัติ
 ตนโดยเอานางอมิตตดาปนาเป็นเหยี่ยงอย่าง เพราะนางอมิตตดาปนาไม่บกพร่องในหน้าที่ภรรยาที่คอยปรนนิบัติสามี
 ฝ่ายนางพราหมณีทั้งหลายเหล่านั้น ไม่เพียงแต่จะไม่ปฏิบัติตามแล้วยังเกิดความโกรธพากันไปรุมปรึกษานางอมิตต
 ดาปนาเพื่อให้หนีไปที่อื่น (1/64/484-814/107) 1.10.17) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาครั้งถูกพวกนางพราหมณีรุม
 ปรึกษาก็ไม่กล้าจะไปสู่ที่สาธารณะมีทำน้ำเป็นต้นจึงได้บอกให้พราหมณ์ผู้ชุกไปทูลขอพระโอรสและพระธิดา
 ของพระเวสสันดรมาเป็นคนรับใช้ (1/64/484-814/110) 1.10.18) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้ชุกได้กล่าวดวงพรานเจต
 บุตรและพระอัจจุตฤายีเพื่อจะไปยังเขาวงกตขอพระราชทานพระโอรสและพระธิดา พรานเจตบุตรและพระอัจจุต

ภาษีนั้นครั้งนั้นถูกวางไม่พิจารณาตามความเป็นจริงก็ได้ตัดสินใจเชื่อตามที่พราหมณ์ชุกกล่าวไว้บอกหนทางไปยัง
 เขาวงกตและมอบเสบียงการเดินทางให้แก่พราหมณ์ชุก (10/64/484-814/115) 1.10.19) เนื้อหาที่ฝูงนกทั้ง 4 ฝูง
 กล่าวคือ ฝูงที่ 1 เชิญพระเวสสันดรให้ยินดีกับการอยู่ป่า ฝูงที่ 2 ถวายพระพรให้พระเวสสันดรมีพระชนมายุยืน
 ด้วยความสุขสำราญ ฝูงที่ 3 ถวายพระพรให้พระเวสสันดรมีพระชนมายุยืนไว้ข้าศึกศัตรู และฝูงที่ 4 ถวายพระพร
 ให้พระเวสสันดรมีความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีเมตตาต่อกันและกัน (10/64/484-814/118) 1.10.20) เนื้อหาที่
 พระนางมัทรีทรงพระสุบินเป็นนางบอกเหตุก็ได้ไปทูลเล่าให้พระเวสสันดรทรงสดับ ฝ่ายพระเวสสันดรทรงทราบว่า
 จะมีคนมาของพระโอรสและพระธิดาแต่ก็ทรงแปลความเป็นอย่างอื่นไปเพราะเกรงว่าพระนางมัทรีจะทรง
 โทมณัส ครั้นวันรุ่งขึ้นพระนางมัทรีก่อนที่จะเสด็จออกไปหาอาหารตามปกติก็ได้พาพระโอรสและพระธิดาไป
 มอบให้กับพระเวสสันดรพร้อมกับทูลกำชับให้ทรงคอยดูแลเป็นพิเศษ (1/64/484-814/126) 1.10.21) เนื้อหาที่พระ
 เวสสันดรครั้งทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกก็ได้ทำการปฏิสังขารและตรัสถามถึงความประสงค์ เมื่อทราบ
 ความประสงค์แล้วก็ได้บริจาคปูตทานแก่พราหมณ์ชุก พร้อมตรัสตั้งเชิงแนะนำให้ถวายพระโอรสและพระธิดา
 แก่พระเจ้าสญชัยว่า หากถวายแล้วจักได้ทรัพย์สมบัติเป็นอันมาก (1/64/484-814/135) 1.10.22) เนื้อหาที่พระ
 เวสสันดรตรัสอธิบายกับพระโอรสและพระธิดาให้ออกมาจากที่ซ่อนเพื่อร่วมมือกับพระองค์ทำปูตทานให้สำเร็จ
 บริบูรณ์ ฝ่ายพระโอรสและพระธิดาครั้งทราบแล้วก็ได้ออกมาจากที่ซ่อนเข้าไปกราบพระบาทของพระเวสสันดร
 (1/64/484-814/137) 1.10.23) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ปรึกษากันเพื่อที่จะยับยั้งไม่ให้พระนางมัทรีกลับไป
 อาศรมบทแต่ยั้งวัน เพราะอาจจะไปทำลายปูตทานของพระเวสสันดรได้ จึงมีมติสั่งบังคับให้เทวบุตร 3 องค์
 แปลงเป็นสัตว์ร้ายไปนอนขวางทางมิให้พระนางเสด็จกลับแต่ยั้งวัน (1/64/484-814/150) 1.10.24) เนื้อหาที่พระ
 เวสสันดรไม่ได้บอกความที่พระองค์ได้บริจาคพระโอรสและพระธิดาแก่พราหมณ์ชุกให้แก่พระนางมัทรีได้
 รับทราบ จึงทำให้พระนางมัทรีนั้นเกิดความสงสัยเที่ยวตามหาในที่ต่างๆ ครั้นไม่ทรงพบก็ทรงดำริว่าพระโอรส
 และพระธิดานั้นสิ้นพระชนม์เสียแล้วจึงถึงแก่วิสัญญาพลงไปต่อหน้าพระพักตร์ของพระเวสสันดร แต่ภายหลัง
 เมื่อพระเวสสันดรตรัสบอกความให้รับทราบพระนางมัทรีก็ได้ร่วมอนุโมทนาในปูตทานดังกล่าวด้วย (1/64/484-
 814/153) 1.10.25) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งได้บริจาคปูตทานแล้วเมื่อพระนางมัทรีร่วมอนุโมทนาด้วย
 แผ่นดินก็สนั่นหวั่นไหว ทวยเทพและมหาพรหมทั้งหลายต่างให้สาธุการประกาศเสียงเป็นอันเดียวกัน (1/64/484-
 814/158) 1.10.26) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งทอดพระเนตรเห็นท้าวสักกเทวราชผู้ปลอมเป็นพราหมณ์มาก็ได้ทำ
 การปฏิสังขารและตรัสถามถึงความประสงค์ เมื่อทราบความประสงค์แล้วก็ได้บริจาคพระนางมัทรีเป็นทาน
 ท้าวสักกเทวราชครั้งได้รับแล้วก็ได้ถวายคืนพระนางมัทรีให้พร้อมกับตรัสขอรับปฏิญญาเพื่อมิให้ถวายแก่ผู้ใดอีก
 พระเวสสันดรก็ทรงรับพระคำรัส (64/484-814/161) 1.10.27) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งได้บริจาคทานแล้ว
 ท้าวสักกเทวราชก็ได้ตรัสบอกให้ทรงทราบว่า ทรงสามารถชนะข้าศึกได้ทั้งที่เป็นของทิพย์และของมนุษย์แผ่นดิน
 ก็สนั่นหวั่นไหว ทวยเทพและมหาพรหมทั้งหลายต่างให้สาธุการประกาศเสียงเป็นอันเดียวกัน เป็นต้น แล้วให้ทรง
 ยึดมั่นในความดีดังกล่าวต่อไป พร้อมกับพระราชทานพรให้ถึง 8 ประการ (1/64/484-814/166) 1.10.28) เนื้อหาที่
 พระเจ้าสญชัยได้ทรงพระสุบินเห็นนิมิตที่ดีจึงได้เสนาพระเสียรแต่เช้าแล้วเสวยโภชนาหารเสร็จแล้วก็ตกแต่ง
 พระวรกายไปประทับนั่งอยู่ที่สถานมหาวิญญูรพระราชันต์ดาอยู่ ครั้นเห็นพราหมณ์ชุกนำพระราชันต์ดาทั้ง
 สองมาก็ตรัสถามความครั้นทรงทราบแล้วก็ได้ตรัสสั่งให้ไล่ตัวพระราชันต์ดาทั้งสองให้เป็นไทโดยพลัน และตรัส
 ถามถึงเรื่องราวต่างๆกับพระราชันต์ดาทั้งสอง พระชาติและพระกณหาชินาก็ได้ทูลเล่าตามพระประสงค์

(1/64/484-814/172) 1.10.29) เนื้อหาที่พระเจ้าสุยชัยศรีนครนุกพระชาติทูลชี้แนะให้เสด็จไปทำการราชาภิเษกแก่พระราชบิดาด้วยพระองค์เอง ก็ได้ตรัสสั่งให้ป่าวประกาศให้คนทั้งหลายได้รับทราบและให้จัดขบวนเพื่อเสด็จพระราชดำเนินไปยังเขาวงกต (1/64/484-814/179) 1.10.30) เนื้อหาที่พระเจ้าสุยชัยศรีนครเมื่อพราหมณ์ชุกบริโภคาอาหารเกินประมาณจนถึงแก่ความตายก็ตรัสสั่งให้ทำการประกาศให้ผู้เป็นญาติมารับทรัพย์มรดกครั้งไม่มีผู้ใดแสดงตนมารับก็ให้นำกลับเข้าคลังหลวงดั้งเดิม (1/64/484-814/183) 1.10.31) เนื้อหาที่พระเจ้าสุยชัยศรีนครได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริพารค้อยๆทยอยกันเข้าไปเฝ้าพระเวสสันดร ไม่ให้เข้าไปเฝ้าพร้อมกันเพราะจะทำให้เกิดความเศร้าโศกใหญ่แล้วจึงได้ไปหาพระเวสสันดรทำปฏิสันถารพร้อมกับตรัสบอกข่าวให้พระเวสสันดรรับทราบถึงการที่พระองค์ได้ไถ่ตัวพระราชนัดดาทั้งสองไว้แล้ว (1/64/484-814/187) 1.10.32) เนื้อหาที่ชาวกรุงสีพีทั้งหลายต่างประคองอัญชลีแด่พระเวสสันดรทูลวิงวอนให้พระเวสสันดรกลับไปครองราชย์ยังกรุงสีพีดังเดิม (1/64/484-814/192) 1.10.33) เนื้อหาที่พระเจ้าสุยชัยศรีนครได้ทรงเสด็จประพาสเล่นตามภูผาและราวไพรในป่าเป็นระยะเวลาจนถึงหนึ่งเดือน และได้ทรงทราบว่าขบวนเสด็จของพระเวสสันดรนั้นตกแต่งเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปทูลพระเวสสันดรให้ตกลงป่าวร้องให้ทราบเวลาเสด็จกลับพระนคร แล้วทรงพาข้าราชการบริพารขบวนใหญ่เสด็จกลับพระนคร(1/64/484-814/198) 1.10.34) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ตรัสสั่งให้ชนทรัพย์ทั้งหลายที่ตกภายนอกเรือนของชาวกรุงสีพีเข้าคลังหลวง และตรัสสั่งให้มอบทรัพย์ที่ตกอยู่ภายในบริเวณเรือนของชาวกรุงสีพีให้เป็นกรรมสิทธิ์ของเจ้าของเรือนนั้นๆ (1/64/484-814/201)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีดังนี้

เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร มีเนื้อหา รวมถึงกระบวนการของการส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/94) สมด้วยความหมายของการติดต่อสื่อสารตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โหว์แลนด์และคณะ (Hovland and Others) ที่ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึงกระบวนการ ซึ่งมีผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารโดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ¹⁷⁴⁷

เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารประเภทต่างๆ กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) และ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/52) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น พิฟเฟอร์ และเพรสตัส (Piffner and Presthus) ที่ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ วั 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการและการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ ดังกล่าวแล้ว อีกหนึ่งหนึ่งกล่าวคือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.9) (1/63/1-74/82) และ การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.44) (5/63/303-568/259) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สมยศ นาวิการ ที่ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารไว้ตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร วั 2 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (verbal and writer communication) และ 2) การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (non-verbal communication) ดังกล่าวแล้ว อีกหนึ่งหนึ่งกล่าวคือ 1) การติดต่อสื่อสารจากข้างบนลงข้างล่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-

¹⁷⁴⁷Carl I. Hovland, J. L. Janis, and H. H. Kelly, **Communication and Persuasion** (New Haven: Yale University Press, 1953), 66.

154/4) 2) การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน อาทิเช่น ได้แก่ เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/11) และ 3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/16) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ซิคูลา (Sikula) ที่ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 3 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารจากข้างบนลงข้างล่าง 2) การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน และ 3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ กล่าวคือ ผู้ส่งสาร ตัวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และผู้รับสาร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.28) (5/63/303-568/159) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฟลิปโป (Flippo) ที่ได้แสดงทัศนะถึงกระบวนการของการติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานไว้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร 2) ตัวข้อมูลข่าวสาร 3) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ 4) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.10) (3/63/155-213/79) เนื้อหาที่ 1.4.8) (4/63/213-302/40) เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/31) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ศิริชัย จินะตังกูร ได้สรุปถึงอุปสรรคบางประการของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้ 1) ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่นการนำเอาภาษาหรือถ้อยคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายชัดเจนมาใช้ เช่น ภาษาที่ใช้ต่างท้องถิ่น ภาษากำกวมทำให้เกิดการเดาเป็นต้น 2) ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง (Background) เป็นพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา และความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและประเพณีเป็นต้น และ 3) ลักษณะและขนาดขององค์กรซึ่งทำให้เกิดปัญหาความแตกต่างในการติดต่อสื่อสารทั้งในด้านความรวดเร็วหรือความล่าช้าและประเพณีหรือวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กร

เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงการที่องค์กรให้ข้อมูลสารไปยังสาธารณชน โดยได้กระทำอย่างมีระเบียบแบบแผน และกระทำอย่างต่อเนื่องกันไป เพื่อบอกกล่าวให้ทราบ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจให้ถูกต้องเกี่ยวกับความคิดเห็น ทัศนคติ และค่านิยม สร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี สร้างเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การสนับสนุน และความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/94) สมด้วยความหมายของการประชาสัมพันธ์ตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คัทลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) ที่ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า หมายถึง การติดต่อสื่อสารและการสื่อสารความหมายทางด้านความคิดเป็นจากองค์กรหรือสถาบัน ไปสู่กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นและประชามติที่ประชาชน มีต่อองค์กรสถาบันด้วยความพยายามอย่างจริงจัง โดยที่จะสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน และช่วยให้สถาบัน สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกลมกลืนกับสังคมได้¹⁷⁴⁸

เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยกระบวนการการประชาสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอน กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงปัญหา การวางแผน การดำเนินการสื่อสาร และการประเมินผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 2.5.32) (5/63/303-568/190) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น คัทลิป,เซ็นเตอร์ และบลูม (Cutlip, Center and Broom) ที่ได้จำแนกขั้นตอนของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิจัยการรับฟัง 2) ขั้นตอนการวางแผนตัดสินใจ 3) ขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร และ 4) ขั้นตอนการประเมินผล ดังกล่าวแล้ว

¹⁷⁴⁸Scott M. Cutlip and Allen H. Center, **Effective Public Relation**, 5th ed. (Englewood, New Jersey : Prentice-Hall,Inc.,1978), 16.

เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยรูปแบบการประชาสัมพันธ์หลายแบบ กล่าวคือรูปแบบองค์กรการสื่อสารมวลชน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.45) (5/63/303-568/264) รูปแบบการประชาสัมพันธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.32) (5/63/303-568/190) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.11) (9/64/296-483/102) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบสมดุล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (1/64/484-814/48) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แคลคอต (Calcote) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบองค์กรการสื่อสารมวลชน 2) รูปแบบการประชาสัมพันธ์ 3) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุล และ 4) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบสมดุล ดังกล่าวแล้ว

เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ มีการใช้สื่อต่างๆ เช่น สื่อคำพูด สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อกิจกรรมเป็นต้น ในการประชาสัมพันธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.11) (1/63/1-74/94) เนื้อหาที่ 1.5.28) (5/63/303-568/159) เนื้อหาที่ 1.5.32) (5/63/303-568/190) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เจฟคินส์ (Jefkins) ที่ได้แบ่งเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 12 ประเภท ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวไว้แล้วในตอนต้น และ วิรัช ลภีรัตนกุล ที่ได้แบ่งประเภทของเครื่องมือเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทบุคคล หรือคำพูด 2) ประเภทสื่อมวลชน 3) ประเภทสิ่งพิมพ์ และ 4) ประเภทเหตุการณ์พิเศษ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้น มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 6 ช่องทาง โดยไม่เพียงแต่จะมีช่องทางทั้ง 5 ที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เท่านั้นแล้ว ยังมีช่องทางที่ 6 คือ ใจ หรือ มโนวิญญาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.12) (1/63/1-74/104) ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เพียง 5 ประการ ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และกายเท่านั้น สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบอร์โล (Berlo) ที่ได้เสนอแบบจำลองการสื่อสารที่มีชื่อว่า "รูปแบบ SMCR ของเบอร์โล" (Berlo's SMCR Model) ซึ่งประกอบไปด้วย S (Source or Sender) คือ ผู้ส่งสาร M (Message) คือ สาร C (Channel) คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ R (Receiver) คือ ผู้รับสาร ซึ่งในส่วนของช่องทาง (Channel or C) ตามทัศนะของเบอร์โลนั้นได้กล่าวไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นนอกจากจะทำการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้อื่นรับข้อมูลข่าวสารแล้วยังมีการกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับตัวเองด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า "การปรึกษากับรัชกาย" เช่น ในมหาชนกชาดก พระมหาชนกครั้งนั้นได้ทอดพระเนตรเห็นความแตกต่างระหว่างต้นมะม่วงที่มีผลและไร้ผลก็ทรงใช้สติปัญญาปรึกษากับรัชกายของพระองค์จนทรงพิจารณาเห็นและเรียนรู้ว่าการออกบวชเช่นเดียวกับพระปัจเจกพุทธเจ้าทั้งหลายนั้นเป็นสิ่งที่ประเสริฐ ไร้กังวล ไม่มีภัยอันตราย เพราะไม่มีสิ่งที่จะต้องเป็นภาระคอยบริหารหรือเป็นที่จับจ้องของคนทั้งหลาย เข้าทำนองว่า ทุกข์เพราะมี ไม่มีจึงไม่ทุกข์ จึงทรงมอบอำนาจการบริหารกิจการบ้านเมืองแก่อมตย์ผู้ใหญ่อันทั้งหลาย แล้วก็ทรงบำเพ็ญสมณธรรมอยู่บนปราสาทครั้งต่อมาก็ทรงปลงพระเกศาธิฐานเพศเป็นบรรพชิตหลีกออกนอกพระราชานิเวศน์เข้าไปบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าไม่เอื้อโยในราชสมบัติอีกต่อไป ในภุริทัตตชาดก พระภุริทัตครั้งนั้นได้เห็นพราหมณ์เฝ้าทวารพราหมณ์อำมพายนมาจับตนเองก็ได้ปรึกษากับรัชกายว่าแม้ตนเองจะมีฤทธิ์

ภาพสามารถจะทำอันตรายพราหมณ์ทั้งสองได้ แต่ศิลปินที่รักของพระองค์มากกว่าจึงไม่ยอมทำอันตรายพราหมณ์ทั้งสองแม้จะถูกพราหมณ์อาลัมพายนีไปแล้วสั่งบังคับให้ทำการแสดงต่างๆ ให้มหาชนชมเพื่อแลกเอาทรัพย์ ก็ไม่ทำอันตรายใดๆ ขอมอดทนทำตามพราหมณ์อาลัมพายนี่สิ่งทุกประการ เพราะการตั้งมั่นในศิลปะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าทั้งหลายสรรเสริญ ส่วนการทำร้ายเบียดเบียนผู้อื่นเป็นสิ่งที่บัณฑิตทั้งหลายติเตียน หรือในเวสต์สันดรชาดก พระเวสต์สันดรเมื่อได้พระราชทานพระโอรสและพระธิดาไปแล้วครั้งก็ได้ทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกเบียดเบียนทนต์พระโอรสและพระธิดาทั้งสองด้วยความรักในบุตรก็ทรงมีความปริวิตกที่จะฆ่าพราหมณ์ชุกให้ตายแล้วนำพระโอรสและพระธิดากลับคืนมา แต่ครั้งนั้นมีสติปัญญาปรึกษากับกรัชกายของพระองค์พิจารณาถึงทำเนียบปฏิบัติของพระโพธิสัตว์และสัตบุรุษจึงได้ตัดสินพระหฤทัยไม่กระทำการณ์ดังที่ทรงดำริ ซึ่งจะแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งหากพิจารณาโดยเริ่มตั้งแต่การให้คำนิยามความหมายเป็นต้นไปแล้วจะเห็นได้ว่า ทานเหล่านั้นจะมุ่งออกไปภายนอกให้ผู้อื่นเป็นผู้รับสารเป็นองค์ประกอบอยู่ด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังกล่าวไว้แล้วในตอนต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการบางท่านที่ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในระดับภายในบุคคลไว้บ้าง อาทิเช่น เลวิส (Lewis) ที่ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับภายในบุคคล ระดับระหว่างบุคคล และระดับกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังกล่าวไว้แล้วในตอนต้น และ นรา สมประสงค์ ที่ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล 2) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล 3) การติดต่อสื่อสารกลุ่ม 4) การติดต่อสื่อสารสาธารณะ และ 5) การติดต่อสื่อสารมวลชน ดังกล่าวแล้ว

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้น นอกจากจะมีการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์แล้วยังมีการฝึกให้สัตว์อย่างเช่น นกแก้วให้ทำการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์อีกด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.35) (5/63/303-568/201) หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างสัตว์กับมนุษย์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.8) (5/63/303-568/60) เนื้อหาที่ 1.10.19) (10/64/484-814/118) หรือยิ่งกว่านั้นยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์กับ โอปปาติกะเช่น เทวดาเป็นต้นซึ่งเป็นสัตว์โลกอีกจำพวกหนึ่งในบรรดาสัตว์โลกทั้ง 4 จำพวกที่จำแนกโดยวิธีการเกิด ได้แก่ 1) ชลาพุชะ ประเภทเกิดในครรภ์ เช่น มนุษย์ กระบือ สุนัข เป็นต้น 2) อัณฑชะ ประเภทเกิดในไข่ เช่น นก จะเข้ เต่า เป็นต้น 3) สังเสทชะ ประเภทเกิดในถ้ำโคล เช่น หนอนบางชนิด แบลกที่เรีย เป็นต้น และ 4) โอปปาติกะ ประเภทผุดขึ้น เช่น เทวดา เปรต สัตว์นรก เป็นต้น ด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/20)

และที่สำคัญอันเป็นจุดมุ่งหมายของมหานิบาตชาดกคือการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้นควรเป็นกุศลกรรม โดยไม่ผิดหลักศีลธรรมหรือศีลข้อที่ 4 (เว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพื่อเจ้อ) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ กล่าวคือ หลักการที่ควรเว้น 4 ประการ ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่เป็นเท็จปราศจากความเป็นจริง 2) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นการส่อเสียดทำให้เกิดความแตกแยกวิวาทบาดหมางกันและกัน ไม่เป็นไปเพื่อความสมัครสมานสามัคคี 3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์โดยใช้คำหยาบคายมุ่งร้ายให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บช้ำน้ำใจไร้อารยธรรม และ 4) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่ไม่ดีสาระไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับข้อมูลข่าวสาร หรือก่อให้เกิดโทษ และหลักการที่ควรประพฤติ 4 ประการ ซึ่งมีนัยตรงกันข้ามกับหลักการที่ควรเว้นนั้น และอีกนัยหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้นควรดำเนินการเพื่อ

ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างคุณงามความดีทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น หรือเมื่อตนเองและผู้อื่น ได้สร้างคุณงามความดีให้เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นการส่งเสริมสนับสนุนคนดีที่มีความรู้ความสามารถ ท่านจัดเป็นบุญอีกประเภทหนึ่ง เรียกว่า ปัตตานุโมทนา มีข้อยกเว้นคือ เมื่อตนเอง บุคคล กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร ได้สร้างคุณงามความดีหรือ ได้รับผลของการสร้างคุณงามความดีก็มีการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ประกาศยกย่องสรรเสริญให้กัน และกันหรือผู้อื่น ได้รับทราบ ร่วมยินดี หรือนำไปเป็นแบบอย่าง เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.4) (4/63/213-302/17) เนื้อหาที่ 1.10.5) (1/64/484-814/38)

4.4 การจงใจ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชถูกชาวกรุงพาราณสีนั้นมาร้องเรียนให้ปราชญ์พระเจ้าโอรสเพื่อไว้สืบสันตติวงศ์ โดยอ้างถึงว่าราชสมบัติจักขาดสูญหากไม่มีรัชทายาท พระเจ้ากาสิกราชก็ทรงมีความปรารถนาพระเจ้าโอรสเช่นกันจึงทรงกระทำตามวิธีการที่ชาวกรุงพาราณสีทูลแนะนำ (1/63/1-74/6) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้งทรงทราบพระประสงค์ของพระนางจันทาเทวีก็เสด็จไปหาพระเจ้าโอรสผู้ทรงกระทำการจงใจด้วยการยกความต้องการในการบำเพ็ญบารมีของพระเจ้าโอรสผู้ว่าราชการเมือง (1/63/1-74/15) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้ให้แรงจูงใจทางลบแก่พวกโจรที่กระทำผิด โดยตรัสสั่งให้ลงทัณฑ์การเขียนด้วยหาวยทั้งหนามเป็นต้น (1/63/1-74/24) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราช พร้อมทั้งพราหมณ์ที่ปรึกษาและบรรดานางนมิใช้แรงจูงใจทั้งภายนอกและภายใน เป็นต้นเช่น ความหิว ความกลัว ของเล่น มหรสพ ของสกปรก ความร้อน แม้กระทั่งหญิงสาว เพื่อจับความพิรุณของพระเทมียกุมารให้ได้ รวมทั้งให้การจงใจแก่บรรดาหญิงสาวโดยทรงประกาศจะประทานตำแหน่งอัครชาของพระเทมียกุมารเป็นรางวัลแก่ผู้ที่สามารถทำให้พระเทมียกุมารนั้นมีความพิรุณได้ (1/63/1-74/39) 1.1.5) เนื้อหาที่คณะพราหมณ์ได้เทีจทูลพระเจ้ากาสิกราชว่าจะเกิดอันตรายถึง 3 ประการกล่าวคือ อันตรายแห่งชีวิต อันตรายแห่งเจตนา และอันตรายแห่งพระมหาลิหอกไม่นำพระเทมียกุมารไปประหารชีวิต เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดและรักษาลาภยศของตนไว้ (1/63/1-74/44) 1.1.6) เนื้อหาที่นายสุนันทสารได้ทูลเชิญพระเทมียกุมารเสด็จกลับพระนครโดยทำการจงใจด้วยราชสมบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่พระเทมียกุมารไม่ปรารถนา และยิ่งกว่านั้นได้อ้างถึงการได้รับรางวัลของตนเอง พระเทมียกุมารจึงไม่ได้เสด็จกลับ (1/63/1-74/66) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารตรัสจูงใจนายสุนันทสารดีไม่ให้ประกอบอกุศลกรรม กล่าวคือการประทุษร้ายมิตร เพราะจะนำไปสู่อบายภูมิ แล้วประพตอกุศลกรรมซึ่งจะนำไปสู่สุคติ และได้ตรัสจูงใจให้นายสุนันทสารดีให้นำพระราชอาภรณ์ รถ และม้าไปคืนพระเจ้ากาสิกราชทำตนเองไม่ให้มีหนี้แล้วจึงกลับมาบวชถ้ามีความประสงค์ (1/63/1-74/67) 1.1.8) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชได้ตรัสเชิญพระเทมียกุมารเสด็จกลับพระนครโดยทำการจงใจด้วยทรัพย์สินสมบัติต่างๆ รวมถึงราชสมบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่พระเทมียกุมารไม่ปรารถนา ดังนั้นพระเทมียกุมารจึงไม่ได้เสด็จกลับ และได้ตรัสแสดงธรรมแก่พระเจ้ากาสิกราชและราชบริพารทั้งหลายให้เห็นตามความเป็นจริงจนพากันออกบวชตาม (1/63/1-74/90)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่ต่อมาคณสนิทนันได้เทีจทูลจูงใจพระอริกฐชนกว่าพระเจ้าโปลชนกนั้นคิดจะลอบปลงพระชนม์แล้วแย่งยึดเอาพระราชสมบัติ จนเป็นเหตุให้พระอริกฐชนกตรัสให้ปลดพระเจ้าโปลชนกออกจากตำแหน่งอุปราชและนำไปคุมขังไว้ (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโปลชนกได้ทำการช่อกสมกำลังโดยใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานหรือ

ทรัพย์สินต่างๆ จูงใจพรรคพวกของพระองค์เพื่อจะทำการชิงเอาพระราชสมบัติ แม้พระโปลชนกก็ทรงมีตำแหน่งพระราชาราชเป็นสังฆใจ (2/63/75-154/8) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้วางแผนเพื่อจะรู้ประวัติความเป็นมาของพระองค์จากพระมารดาจึงได้ใช้ความต้องการความปลอดภัยมาบีบบังคับพระมารดาให้ศรีสวาทพระองค์ โดยการขู่ว่าจะกีดพระธิดาให้ขาดหากไม่ศรีสวาท(2/63/75-154/20) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงทราบความจริงว่าพระองค์เป็นพระโอรสของพระเจ้าอริราชชนกในกรุงมิถิลานแต่ถูกพระเจ้าอภัยแห่งชิงพระราชสมบัติและปลงพระชนม์พระบิดาในสนามรบ พระมารดาจึงได้เสด็จลี้ภัยมายังนครกาลจัมปาละ จึงได้ใช้เป็นแรงจูงใจในการศึกษาเล่าเรียนจนจบไตรเพทและศิลปศาสตร์ทั้งปวง ครั้นจบแล้วก็ได้ทำการออกไปค้าขายเพื่อรวบรวมทุนในการชิงราชสมบัติคืน (2/63/75-154/22) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้เดินทางไปค้าขายทางเรือครั้งเรือเกิดอุบัติเหตุอัปปางลงท่ามกลางทะเล ก็มีได้ข้อยื้อ ได้สร้างแรงจูงใจขึ้นในพระองค์เองว่าน้ำอยู่ถึง 7 วัน และเมื่อถูกนางเทพธิดาเมขลาทดลองจูงใจให้ละทิ้งความพยายาม แต่กลับเป็นฝ่ายจูงใจนางเทพธิดาโดยการแสดงธรรมจนทำให้นางเทพธิดานั้นเลื่อมใสและช่วยเหลือในที่สุด (2/63/75-154/31) 1.2.6) เนื้อหาที่มหาชนชาวกรุงมิถิลากษัตริย์พระมหากษัตริย์ได้ศรีสวาทปัญหาต่างๆ ที่พระเจ้าโปลชนกได้ทรงตั้งไว้ได้หมดทุกข้อ ก็พากันสรรเสริญสาธุการพระบารมีพร้อมกับนำเครื่องบรรณาการมาถวาย (2/63/75-154/45) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์นายนอุทยานบาลได้นำผลไม้ไม้น้อยใหญ่ต่างๆ และดอกไม้ไปถวาย ก็ได้ทำการศรีสวาทข้อยื้อที่ได้ทำงานมิได้บกพร่องจนทำให้มีผลไม้และดอกไม้สมบุรณ์ (2/63/75-154/55) 1.2.8) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์เสด็จประพาสอุทยาน ได้ทรงทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงสองต้น โดยต้นที่มีผลนั้นถูกทำลายส่วนอีกต้นไม่มีผลจึงไม่ถูกทำลาย จึงได้น้อมมาพิจารณาเปรียบกับพระองค์ที่ทรงครองราชย์อยู่ที่เหมือนกับต้นมะม่วงที่มีผลตั้งนั้นจึงทำให้ต้องทำการบริหารต่างๆอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จึงตัดสินพระทัยสละพระราชสมบัติออกผนวช ซึ่งอาจนำมาเปรียบกับองค์การ หากต้นมะม่วงคือองค์การมีผลนั้นมีสิ่งที่คุณต้องการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้คน ได้จึงมีผู้คนให้ความสนใจต่างจากต้นมะม่วงคือองค์การที่ไม่มีผลไม่มีสิ่งที่คุณต้องการจึงไม่มีใครสนใจไม่อาจรักษานานไว้ได้หรือไม่เป็นที่ต้องของตลาด (2/63/75-154/59) 1.2.9) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้านที่ชาวโลกปรารถนา และต่อมาก็ทรงทรงพิจารณาเห็นว่าสิ่งเหล่านี้หาใช่แก่นสารที่แท้จริงไม่ เป็นแต่เพียงสามีสสุขคือสุขที่ต้องอาศัยสิ่งนั้นๆจึงจะเกิดขึ้นได้ จึงทรงปรารถนาในสิ่งที่เป็นแก่นสาร มีความสุขอย่างแท้จริง เป็นนิรามีสสุข โดยการสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวชเพื่อบำเพ็ญสมณธรรม (2/63/75-154/66) 1.2.10) เนื้อหาที่พระนางสิวลีและสตรีคนสนิททั้งเจ็ดร้อยได้ประดับตกแต่งร่างกายด้วยเครื่องประดับต่างๆ ทำการพ้อนรำขับร้องเพื่อที่จะยึดเหนี่ยวพระมหากษัตริย์ในราชสมบัติ แต่พระมหากษัตริย์ทรงข้ามผ่านสิ่งเหล่านี้ไปได้แล้วจึงไม่ปรารถนาที่จะอยู่ครองราชสมบัติอีกต่อไป (2/63/75-154/70) 1.2.11) เนื้อหาที่พระนางสิวลีและราชบริพารทั้งหลายร่วมกันออกอุบายมีการลวงว่าโจรมาปล้นพระนครเป็นต้นเพื่อที่จะให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับ แต่พระมหากษัตริย์ทรงใช้สติปัญญาพิจารณาถึงเหตุดังกล่าวก็ทรงทราบว่าเป็นอุบายของพระนางสิวลี อีกทั้งทรงไม่มีความต้องการด้วยราชสมบัติอีกต่อไปแล้วด้วยพิจารณาเห็นว่าสามีสสุขคือสุขที่ยิ่งกว่าคือนิรามีสสุข (2/63/75-154/76) 1.2.12) เนื้อหาที่นารทดาบสและมิลาชินดาบสได้มาทำการแนะนำจูงใจให้พระมหากษัตริย์มุ่งมั่นที่จะออกผนวชและทำให้เหล่าข้าราชการทั้งหลายกลับไป เป็นต้นว่า กล่าวแนะนำถึงอันตรายของการบวช คือ ความหลับ ความเกียจคร้าน ความง่วงเหงา ความไม่พอใจ ความเมาอาหาร (2/63/75-154/81) 1.2.13) เนื้อหาที่พระนางสิวลีทรงกระทำการขยอกพระมหากษัตริย์ผู้เป็นพระสวามีในที่ต่างๆ ซึ่งการทำดังนี้เป็นการ

ประกาศให้เห็นความซื่อสัตย์ของพระองค์ต่อพระมหาสัตว์ ซึ่งการนี้เปรียบเหมือนการดูแลคนในองค์กรที่เกษียณอายุการทำงานไปแล้วมีการประกาศเกียรติคุณยกย่องจารึกคุณงามความดีและผลงานที่เขาทำเอาไว้ เหตุที่พระนางสิวลีทรงกระทำนี้ย่อมสามารถชื้อขวัญและกำลังใจของเหล่าบริวารของพระนางและแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำคุณประโยชน์หรือเป็นคนของพระนางแล้วก็จะไม่ถูกทอดทิ้งหรือจะได้รับการยกย่องเช่นกัน (2/63/75-154/99)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ทูลลุมารและปาริกกุมารินั้นไม่มีความต้องการที่จะใช้ชีวิตครองเรือนเพราะจุมุติมาจากพรหมโลกครั้นถูกบิดามารดาและเหล่าญาติให้แต่งงานกันก็ไม่เกิดผลอันใดทั้งยังต้องการจะออกบวชเป็นบรรพชิตอยู่ในป่าเพราะมีความต้องการในสุขที่ไม่อิงอามิสคืออนิรามิสสุข (3/63/155-213/3) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้กล่าวอ้างถึงอันตรายที่จะเกิดแก่พระดาบสและพระดาปสินีทั้งสองในอนาคต เพื่อจงใจให้ปารณานบุตร โดยวิธีการที่ไม่ต้องเสียศีล จึงทำให้ท่านทั้งสองนั้นยินดีปฏิบัติตาม (3/63/155-213/20) 1.3.3) เนื้อหาที่นายแพทย์และภริยาผู้เป็นอดีตชาติของทูลดาบสและปาริกดาปสินีครั้นทำการเยียวยาเศรษฐีคนหนึ่งจนหายเป็นปกติแล้วแต่ถูกเขาโกงค่าเยียวยาจึงได้เกิดความโกรธแล้วประกอบยาทำร้ายเขาจนตาบอดทั้งสองข้าง อันมีมูลเหตุจงใจคือความต้องการทรัพย์ (3/63/155-213/27) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นเห็นพระสุวรรณสามแล้วก็ไม่แน่ว่าพระหฤทัยว่าเป็นมนุษย์หรืออมมนุษย์ ก็ทรงดำริว่าหากไม่ทรงสามารถจับพระสุวรรณสามได้แล้วกลับไปเล่าให้บรรดาข้าราชการบริวารฟังคงไม่เชื่อดังนั้นจึงตัดสินใจตัดสินพระหฤทัยยิงพระสุวรรณสามด้วยลูกศรอาบยาพิษเพื่อตรัสถามข้อมูลทั้งหมด ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้เพื่อต้องการการยอมรับจากสังคมนั่นเอง (3/63/155-213/37) 1.3.5) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรินั้นได้ทำการจงใจพระเจ้าปิลักษณ์ราชด้วยแฉะวิธีการที่จะทำให้พระองค์นั้นไปเสด็จไปสู่สวรรค์ พระเจ้าปิลักษณ์ราชจึงได้ทรงปฏิบัติตาม (3/63/155-213/37) 1.3.6) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงจงใจทูลดาบสและปาริกดาปสินี โดยอ้างว่า ในป่ามีสัตว์ร้ายเป็นต้น เพื่อไม่ให้เดินทางไปยังสถานที่ที่พระสุวรรณสามนอนหลับอยู่เพราะทรงเกรงว่าหากท่านทั้งสองไปประสบกับบุตรของตนที่อยู่ในสภาพเช่นนั้นอาจจะทำให้หัวใจแตกสลายได้ แต่ท่านทั้งสองก็ยังยืนยันจะไปเพราะมีความรักในบุตรเป็นกำลัง (3/63/155-213/78) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามได้จงใจพระเจ้าปิลักษณ์ราชให้ประพฤติธรรมเป็นธรรมิกราชโดยยกเอาความเจริญรุ่งเรืองของบ้านเมือง ความอยู่เย็นเป็นสุขของปวงประชา และการเกิดในสวรรค์ภายหลังแต่สวรรคตแล้วเป็นสิ่งจงใจพระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงเลื่อมใสในพระสุวรรณสามจึงรับเอาอาวาทไปปฏิบัติ ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกดังพระประสงค์ (3/63/155-213/85)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชและบรมวงศานุวงศ์ทั้งหลายครั้นนายภูษามาลาทูลบอกถึงการที่พระเกษากงกก็ได้มอบบ้านส่วยให้เป็นรางวัล เพราะทำงานได้อย่างไม่บกพร่อง (4/63/213-302/6) 1.4.2) เนื้อหาที่พระพรหมมณฑลเทวราชมีความต้องการจะสืบต่อวงศ์ตระกูลของตนเองจึงได้จุดจากพรหมโลกแล้วไปถือปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระอัครมเหสีของพระเจ้ากรุงมิตลา (4/63/213-302/12) 1.4.3) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงให้ใช้นิรภัยและทิพยสมบัติมาทำการจงใจให้ประชาชนทั้งหลายได้ละเว้นอกุศลกรรมทั้งหลายและประกอบบุญมีทานเป็นต้น ครั้นคนเหล่านั้นเสียชีวิตไปแล้วก็พากันไปเกิดในเทวโลกทั้งหมด (4/63/213-302/16) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสเล่าถึงเรื่องในอดีตชาติว่า มีพระราชพาพระองค์หนึ่งและปุโรหิตของพระองค์ได้สดับคุณของเหล่าดาบสที่อาศัยอยู่ที่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาจึงได้ทำบุญตามความต้องการของคน โดยปุโรหิตนั้นได้ออกบวชในสำนักของดาบส

เหล่านั้นจนสามารถบรรลุคุณพิเศษเช่นเดียวกับเหล่าดาบสครั้งเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในพรหมโลก ส่วนพระราชานั้นมิได้ทรงออกผนวชเป็นแต่เพียงเกล้าถวายทานบำรุงเหล่าดาบสถึงหนึ่งหมื่นปีครั้งสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก (4/63/213-302/29) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพได้เชิญให้พระเนมิราชทรงประทับอยู่ในเทวโลกไม่ต้องกลับยังมนุษยโลก โดยการจงใจด้วยทิพยสมบัติ ต่อพระเจ้าเนมิราชไม่ทรงต้องการด้วยสิ่งที่คุณคนอื่น ทรงต้องการจะกระทำบุญอันเป็นของพระองค์เองจึงทรงปฏิเสธและขอเสด็จกลับยังโลกมนุษยเพื่อทำบุญมีทานเป็นต้น (4/63/213-302/48) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชได้ทรงแสดงธรรมแก่เหล่าทวยเทพตลอด 7 วัน ฝ่ายเหล่าทวยเทพก็พากันยินดียกย่องเสริญคุณของพระเจ้าเนมิราชและก่อนที่พระเจ้าเนมิราชจะเสด็จกลับไปยังมนุษยโลกก็ได้ตรัสชมเชยพระธรรมาคุณของมาลตีเทพบุตรที่ได้นำพระองค์นั้นไปเที่ยวชมที่ต่างๆ (4/63/213-302/51) 1.4.7) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชตรัสเล่าถึงนิรยภูมิและสุคติภูมิให้เหล่ามหาชนได้รับทราบเพื่อจะเป็นการกระตุ้นเตือนมิให้ประมาทและจงใจให้เร่งทำบุญกุศลเว้นจากบาปอกุศลทั้งหมด (4/63/213-302/54)

1.5) เนื้อหาของมหอสถาคนในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 40 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมหอสถได้รับความไม่สะดวกสบายและความไม่ปลอดภัยในสถานที่เล่นจึงได้ชักชวนจงใจเหล่าสหายให้ร่วมกันรวบรวมทุนเพื่อที่จะมาก่อสร้างศาลาสำหรับเล่นจนสำเร็จ (5/63/303-568/13) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมหอสถได้กล่าวสอนโจรสู้ขโมยโคให้ละทิ้งอกุศลกรรมแล้วให้รักษาศีล 5 โดยใช้ผลกรรมของการขโมยของผู้อื่นที่ได้รับมีการถูกทรมานเป็นต้นและทุกขที่จะได้รับในนรกมาเป็นแรงจูงใจ (5/63/303-568/29) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมหอสถได้กล่าวสอนนางยักษินีผู้ขโมยเด็กให้ละทิ้งอกุศลกรรมแล้วให้รักษาศีล 5 โดยใช้ผลกรรมของอกุศลกรรมที่ทำให้เกิดเป็นนางยักษินีและการพ้นจากสภาพของนางยักษินีมาเป็นแรงจูงใจ (5/63/303-568/36) 1.5.4) เนื้อหาที่นายโลกาพรันพระมหอสถได้วินิจฉัยชี้ให้นางได้นางที่ตาหลาकिनแล้วก็ทำการชมเชยพระมหอสถฝ่ายพระมหอสถก็จะกล่าวห้ามมิให้นายที่ขโมยปฏิฐิทำการขโมยภรรยาคนอื่นอีกเพราะจะถูกทำโทษ (5/63/303-568/39) 1.5.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้แปลงกายมาทำการขโมยรถม้าพระมหอสถได้วินิจฉัยตัดสินว่าใครเป็นเจ้าของรถและใครเป็นโจรแล้ว ก็ทรงให้พระมหอสถทราบว่าพระองค์เป็นท้าวสักกเทวราชได้กระทำการณ์ดังกล่าวเพื่อประกาศปัญญาของพระมหอสถและได้ตรัสชมเชยปัญญาของพระมหอสถ (5/63/303-568/40) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชประทานรางวัลให้กับสิริวิฑกเศรษฐีและนางสุนนาเทวีผู้เป็นภริยาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการให้ความร่วมมือกับพระองค์ที่อนุญาตให้พระมหอสถเข้ารับราชการ (5/63/303-568/55) 1.5.7) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งรับมโหสถเข้ามาแล้วก็ได้ทรงประทานที่พักอาศัย เสนิยงและเครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ให้แก่พระมหอสถและบริวาร และยังประสงค์จะทดสอบความสามารถของพระมหอสถเปรียบได้กับการทดลองงานเพื่อความแน่พระเหตุขัยในการรับเข้ารับราชการ (5/63/303-568/57) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งพระมหอสถได้ทูลแก้ปัญหารื่องแก้วมณีบนลังกาได้ก็ทรงถอดสร้อยมุกดาหารที่พระศอประทานเป็นรางวัลแก่พระมหอสถ และทรงประทานสร้อยมุกดาหาลีแก่เด็กผู้เป็นบริวารของพระมหอสถอีกพันหนึ่ง แม้ชาวกรุงมิถิลาก็พากันส่งเสียงสาธุการ (5/63/303-568/59) 1.5.9) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงให้รางวัลแก่กิ่งก่าที่เสาค่ายเพราะเข้าพระเหตุขัยว่ามั่นทำความเคารพพระองค์ ซึ่งอาจพิจารณาให้ยิ่งไปอีกว่า พระองค์ทรงประกาศให้บริวารของพระองค์ได้ทราบ ว่าไม่ว่าเป็นใครจะเป็นคนหรือเป็นสัตว์ หากมีความจงรักภักดีต่อพระองค์ก็จะได้รับรางวัลการดูแลเอาใจใส่เช่นเดียวกับกิ่งก่าตัวนี้ (5/63/303-568/60) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงกล่าวชมเชยและให้

รางวัลแก่พระมหอสถผู้เฉลยปัญหาสิริไม่เข้ากับกาลกรณีให้สบายพระทัยได้ (5/63/303-568/69) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงทดสอบเหล่าบัณฑิตทั้ง 5 เพื่อต้องการบุคคลากรที่มีความสามารถโดยการตรัสถามปัญหาแพะกับสุนัขและทรงนำการลงโทษมาเป็นแรงจูงใจในการแสวงหาคำตอบ ครั้นเหล่าบัณฑิตทั้ง 5 สามารถตอบได้ก็ทรงดีพระหฤทัยได้ตรัสชมเชยและให้รางวัลแก่เหล่าบัณฑิตเหล่านั้น (5/63/303-568/81) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงกล่าวชมเชยและให้รางวัลแก่พระมหอสถผู้เฉลยปัญหาปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ให้เป็นที่พอพระทัยได้ (5/63/303-568/85) 1.5.13) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่ได้ใช้ความปลอดภัยในชีวิตและพระราชสมบัติมาทำการที่จตุลจูงใจให้พระเจ้ากาสีกราชนั้นลงทัณฑ์พระมหอสถ โดยการวางแผนใส่ร้ายพระมหอสถว่าได้ขโมยพระราชทรัพย์ไปเพื่อจะตั้งเป็นศัตรูและชิงเอาพระราชสมบัติ (5/63/303-568/92) 1.5.14) เนื้อหาที่เทวดาปรารถนาจะให้พระมหอสถนั้นได้กลับมารับราชการดั้งเดิมจึงได้ปรากฏกายให้พระเจ้าวิเทหราชทอดพระเนตรเห็นแล้วถามปัญหาทั้งหมด 3 ข้อ พร้อมกับทูลบังคับให้ตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ หากตอบไม่ได้จะปลงพระชนม์เสียให้สิ้น จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชตรัสเรียกให้พระมหอสถมากล่าวแก้ปัญหาเพราะไม่มีใครสามารถตอบได้ (5/63/303-568/102) 1.5.15) เนื้อหาที่เทวดาได้ทำการบูชาและมอบทรัพย์สมบัติให้แก่พระมหอสถที่สามารถตอบปัญหาที่ตนเองทูลถามพระเจ้าวิเทหราชได้ แม้พระเจ้าวิเทหราชได้เลื่อนตำแหน่งให้แก่พระมหอสถเช่นกัน (5/63/303-568/112) 1.5.16) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่ได้ใช้ความปลอดภัยในชีวิตและพระราชสมบัติมาทำการที่จตุลจูงใจให้พระเจ้ากาสีกราชนั้นลงทัณฑ์พระมหอสถ โดยการวางแผนใส่ร้ายพระมหอสถว่าที่พระมหอสถรักษาความลับไว้โดยไม่แจ้งแก่ใครเพราะคิดจะตั้งเป็นศัตรูและชิงเอาพระราชสมบัติ (5/63/303-568/114) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมหอสถนั้นได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิลิตาให้เจริญรุดหน้าเพื่อความอยู่ดีมีสุขของชาวกรุงมิลิตา และทำการตระเตรียมการป้องกันประเทศไว้ในด้านต่างๆ เช่น กำแพง คน หรือการสืบข้อมูลข่าวสารต่างๆ (5/63/303-568/127) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมหอสถนั้นได้เห็นแก่ผู้ที่คนเลี้ยงไปสืบข่าวของพระเจ้าสังฆพลกะในกัมพลรัฐ ครั้นนกแก้วกลับมาแล้วก็ได้ให้อาหารมีข้าวตอกกลุ่กน้ำซึ่งเป็นต้น ให้จับที่หน้าตางเบื้องทิศปาเงินแล้วปล่อยไปเพื่อสืบข่าว (5/63/303-568/134) 1.5.19) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูได้ใช้ความเป็นพระเจ้าจักรพรรดิในชมพูทวีป ทั้งสิ้นจูงใจให้พระเจ้าจูนิพรหมทัตได้ทำการยกทัพเพื่อชิงเอาเมืองต่างๆ (5/63/303-568/139) 1.5.20) เนื้อหาที่พระเจ้าจูนิพรหมทัตครั้นได้ทำการยึดเอาเมืองต่างๆในชมพูทวีปจนเกือบหมดเหลือเพียงแก่กรุงมิลิตาเมืองเดียวก็ทรงดำริจะยึดเอากรุงมิลิตา แต่พราหมณ์แก้วภูนั้นรู้กำลังของตนเองว่ามีสติปัญญาไม่อาจเทียบได้กับพระมหอสถจีนผู้ไปก็พ่ายแพ้และได้รับความอภัยสอับอายุผู้คนจึงได้กราบทูลยับยั้งพระเจ้าจูนิพรหมทัตจูงใจให้เสด็จกลับ (5/63/303-568/146) 1.5.21) เนื้อหาที่พระเจ้าจูนิพรหมทัตครั้นถูกเหล่าสหายของพระมหอสถมาทำลายพิธีดื่มน้ำชยบานของพระองค์จึงทรงพิโรธและได้ถือโอกาสที่พระราชชาติทั้งหลายเข้าพระหฤทัยคิดว่าพระมหอสถได้ส่งคนมากลั่นแกล้งพวกตนเองและกำลังกริ้ว ตรีสปลุกระดมจูงใจให้อีกheimร่วมกันไปโจมตีกรุงมิลิตาเพื่อจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมหอสถบัณฑิตมาฆ่าเสียให้ตาย (5/63/303-568/151) 1.5.22) เนื้อหาที่พระมหอสถครั้นถูกพระเจ้าจูนิพรหมทัตยกทัพมาล้อมเมืองก็ได้ทำการปลอบประโลมจูงใจพระเจ้าวิเทหราช ข้าราชการบริวาร และประชาชนทั้งหลายให้ร่วมกันทำการป้องกันโดยอุบายต่างๆ เช่น การสั่งให้จัดงานสมโภชมหรสพ การลวงว่ามีน้ำมาก มีข้าวมาก มีพินมาก เป็นต้น (5/63/303-568/159) 1.5.23) เนื้อหาที่พระเจ้าจูนิพรหมทัตครั้นดำเนินการโจมตีด้วยอุบายต่างๆ ก็ไม่สามารถยึดเอากรุงมิลิตาได้จึงปรารถนาจะเสด็จกลับนครอุดรปัญจาละก่อน พราหมณ์จึงได้ตรัสจูงใจว่า หากพระเจ้าจูนิพรหมทัตเสด็จกลับความอายจะมีว่า พระองค์และเหล่าพระราชชาติทั้งหลายพร้อมทั้ง

บริวารเป็นมากในชมพูทวีปไม่อาจจะชนะศึกได้ จึงได้ทูลเสนอแผนให้เอาชนะด้วยวิธีธรรมยุท (5/63/303-568/173) 1.5.24) เนื้อหาที่พระมหโสดได้รู้ว่าพราหมณ์แก้วภูนั้น โลกไนทรพิชัยจึงใช้แก้วมณีล้ำค่าเป็นสิ่งล่อให้แสดงพฤติกรรมที่ตนเองต้องการในการรบด้วยธรรมยุทจนทำให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตและบริวารพ่ายแพ้ไปในที่สุด (5/63/303-568/176) 1.5.25) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้งพราหมณ์อนุแก้วภูใช้แผนจับตัวแสรมมาเข้าร่วมด้วยทรงไม่ทราบความจริงจึงรับไว้และทรงมอบรางวัลฐานะตำแหน่งให้ (5/63/303-568/182) 1.5.26) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุแก้วภูครั้งได้รับรางวัลฐานะตำแหน่งแล้วก็ดำเนินการสร้างข่าวเท็จต่างๆ ขึ้นในกองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจนเกิดความโกธลาห และใช้ความต้องการความปลอดภัยของใจให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตรีบเสด็จหนีกลับนครอุดรปัญจาละ (5/63/303-568/185) 1.5.27) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและพระมหโสดครั้งกองทัพของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตถอยหนีไปแล้วก็ได้มีการมอบรางวัลให้แก่ไพร่พลและชาวพระนครทั้งหลายตามลำดับความดีความชอบ โดยเฉพาะพราหมณ์อนุแก้วภูที่มีผลงานเด่น (5/63/303-568/187) 1.5.28) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุแก้วภูครั้งเห็นแผลเป็นที่หน้าของตนที่ถูกพระมหโสดทำไว้ก็เกิดความโกรธและอับอายต้องการจะแก้แค้นจึงได้คิดแผนหญิงงามแล้วนำไปกราบทูลพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจงใจให้ทรงทำตาม ฝ่ายพระเจ้าจตุนิพรหมทัตพิจารณาแล้วก็ทรงเห็นสมควรด้วย (5/63/303-568/189) 1.5.29) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้งให้พวกกวีประพันธ์เพลงขับพรรณนาความงามของพระธิดาเสร็จเป็นที่พอพระทัยเรียบร้อยแล้วก็ทรงมอบรางวัลให้แก่บรรดากวีเหล่านั้น (5/63/303-568/191) 1.5.30) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุแก้วภูได้เดินทางไปยังกรุงมิลินาและจงใจพระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังเมืองอุดรปัญจาละเพื่อรอบปลงพระชนม์ โดยใช้พระนางปัญจาละจันที่เป็นแรงจูงใจ พระเจ้าวิเทหราชได้ทำการปรึกษากับเหล่าบัณฑิตทั้งหลายแล้วก็ตัดสินพระหฤทัยที่จะเสด็จไปแม้ถูกพระมหโสดทูลห้ามก็ไม่ทรงรับฟัง (5/63/303-568/196) 1.5.31) เนื้อหาที่นักแก้วใช้ความริษยาแค้นชิงชังกับชายเป็นแรงจูงใจในการสอบถามความลับราชการต่างๆ ของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตกับนางนงสริกา (5/63/303-568/204) 1.5.32) เนื้อหาที่พระมหโสดได้ให้รางวัลแก่นกสุวโปตคครั้งได้นำข่าวของอริราชศัตรูกล่าวคือแผนของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูมาแจ้งให้ทราบ ซึ่งเนื้อหาของชาคนี่ครอบคลุมการให้รางวัลแม่แก้วด้วย (5/63/303-568/205) 1.5.33) เนื้อหาที่พระมหโสดได้ใช้พระราชโองการในการแสวงหาที่สร้างพระราชนิวสน์แก่พระเจ้าวิเทหราชผู้บังคับชนทั้งหลายมีพระนางสลากเทวีเป็นต้นเพื่อให้มอบสินบนแก่ตนเอง (5/63/303-568/211) 1.5.34) เนื้อหาที่พระมหโสดทูลให้พระเจ้าวิเทหราชคบหาสมาคมกับคนดีมีความรู้ยาได้ไปคบหาคนไม่ดีเช่นกับพระเจ้าจตุนิพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูที่วางแผนจะลอบปลงพระชนม์โดยการ ใช้พระธิดาเป็นเหยื่อล่อ เพราะการสมาคมกับคนไม่ดีนั้นเป็นทุกข์ส่วนการสมาคมกับคนดีนั้นเป็นสุข (5/63/303-568/220) 1.5.35) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและเสนกบัณฑิตครั้งพ้นจากอันตรายปลอดภัยจากข้าศึกแล้วก็ได้กล่าวชมเชยยกย่องพระมหโสดโดยประการต่างๆ (5/63/303-568/233) 1.5.36) เนื้อหาที่มโสดบัณฑิตใช้ความปลอดภัยของชนทั้งหลายมีพระนางสลากเทวีราชมารดาเป็นต้นเป็นเหตุจูงใจไม่ให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตทำร้ายตนเองและตกลงทำสนธิไมตรีต่อกันและกัน (5/63/303-568/239) 1.5.37) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ตรัสสั่งให้รางวัลแก่พระมหโสดและข้าราชการบริวารทั้งหลายของพระองค์ร่วมไปถึงสัตว์เดรัจฉานมีช้างและม้าเป็นต้น ให้สัตว์ทุกตัวคนให้คนทุกหมู่เหล่าได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคไม่มีความเหลื่อมล้ำกันตามผลงานที่ปรากฏนั้นๆ (5/63/303-568/247) 1.5.38) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตและพระราชทั้งหลายได้ทำสักการะมอบเครื่องบรรณาการต่างๆแก่พระมหโสดเพื่อตอบแทนมิตรภาพที่มีระหว่างกัน (5/63/303-568/249) 1.5.39) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งพระมหโสดได้กลับถึงเมืองมิลิน

ลาแล้วก็ได้ทำการประกาศให้ประชาชนชาวพระนครได้ทำสักการะและสัมนานะแก่พระมโหสถ แม้พระองค์เองก็เป็นทรงทำเป็นตัวอย่าง (5/63/303-568/253) 1.5.40) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งพระเจ้าวิเทราชเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้ไปรับราชการในนครอุดรปัญจาละตามคำปฎิญญาที่ให้ไว้แก่พระเจ้าจุลนิพรมหัตต พระเจ้าจุลนิพรมหัตตก็ได้พระราชทานเคหสถาน บ้านส่วย และผู้สมบัติต่างๆ ให้แก่พระมโหสถ และภายหลังก็ได้ทรงประทานตำแหน่งเสนาบดีให้รับราชการทั้งปวงให้แก่พระมโหสถอีกด้วย (5/63/303-568/263)

1.6) เนื้อหาของฎีกาที่ชกนในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 14 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงหวาดระแวงกลัวว่าพระโอรสจะแย่งชิงเอาพระราชสมบัติ ไม่ปรารถนาจะให้พระโอรสอยู่ในพระนครซึ่งไม่เป็นการปลอดภัยจึงได้ตรัสสั่งให้ไปผนวชอยู่ในป่า (6/64/1-122/3) 1.6.2) เนื้อหาที่นางนาคมาฉกนสามิตายไปก็ปรารถนาที่จะมีสามิใหม่จึงได้ออกจากนาคพิภพเที่ยวแสวงหาสามิผู้มีชาติเสมอกันกับตนจนมาพบพระโอรสวงศ์มัตริย์ และได้ทำอุบายจนได้อยู่ร่วมกับพระโอรสนั้น (6/64/1-122/6) 1.6.3) เนื้อหาที่อำมาตย์ทั้งหลายได้มอบรางวัลให้แก่ชายพราหมณ์ผู้เดินทางไปพบกับพระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสี (6/64/1-122/8) 1.6.4) เนื้อหาที่พวกนาคได้อาศัยการข่มขู่การลงโทษเพื่อให้พระเจ้ากรุงพาราณสีและชาวพระนครเกรงกลัวและกระทำตามเงื่อนไขที่ต้องการ (6/64/1-122/22) 1.6.5) เนื้อหาที่ท้าวธรรมจูได้ตรัสสั่งให้ตีกลองป่าวประกาศเพื่อไม่ให้ใครๆ แสดงเพศนาคให้พระนางสมุททชาทอดพระเนตรเห็น หากใครฝ่าฝืนทำจะ ได้รับโทษ ซึ่งเป็นการเสริมแรงจงใจทางลบให้แก่พวกนาคบริวาร (6/64/1-122/27) 1.6.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งพระภูริทัตได้ทูลตอบปัญหาธรรมต่างๆ ก็ทรงชมเชยและบูชาพระภูริทัตพร้อมขนานนามให้ว่า ภูริทัต แปลว่า พระทัตต์ผู้มีปัญญาเสมอด้วยแผ่นดิน (6/64/1-122/36) 1.6.7) เนื้อหาที่พระภูริทัตครั้งได้เห็นทิพยสมบัติในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์แล้วก็ปรารถนาจะได้ทิพยสมบัติดังกล่าว จึงหาอุบายวิธีโดยการสมทานรักษาศีลอุโปสถ (ศีล 8) (6/64/1-122/38) 1.6.8) เนื้อหาที่พระภูริทัตครั้งได้พบกับพราหมณ์เนสาและนายโสมทัตบุตรชายจึงได้พาไปยังนาคพิภพแล้วมอบทิพยสมบัติให้เพื่อจงใจคนทั้งสองไม่ให้บอกที่อยู่ของตนแก่ผู้อื่น ซึ่งอาจจะทำอันตรายในการบำเพ็ญรักษาศีลอุโปสถของตนได้ (6/64/1-122/45) 1.6.9) เนื้อหาที่พระดาบสคิดว่าพราหมณ์ผู้ทำการอุปัฏฐากตนได้เป็นผู้มีอุปการะแก่ตน จึงได้ให้มันต์ชื่อว่าอัมพายนแก่พราหมณ์ผู้ทำการอุปัฏฐากตนนั้น (6/64/1-122/61) 1.6.10) เนื้อหาที่พราหมณ์อัมพายนใช้แก้วมณีจงใจให้พราหมณ์เนสาทอบที่ซ่อนตัวของพระภูริทัตให้ทราบ (6/64/1-122/61) 1.6.11) เนื้อหาที่นายโสมทัตบุตรชายของพราหมณ์เนสาได้กล่าวจงใจให้บิดาตนนั้นเลิกล้มความตั้งใจที่จะบอกที่ซ่อนตัวของพระภูริทัตให้พราหมณ์อัมพายนทราบ ด้วยอ้างศีลธรรมและผลที่จะได้รับในอนาคต แต่บิดานั้นเป็นผู้มีกิเลสหนาบัญญัติธรรมเห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้าส่วนตัวจึงมิได้ปฏิบัติตาม (6/64/1-122/66) 1.6.12) เนื้อหาที่พราหมณ์อัมพายนจงใจพระภูริทัตให้ทำการแสดงต่างๆ เพื่อให้ชาวเมืองทั้งหลายได้ชม โดยโกหกว่าจะปล่อยหากได้ทรัพย์มากแล้ว แต่ครั้งได้ทรัพย์แม้มากก็ยังนำพระภูริทัตไปแสดงต่ออยู่ที่อื่น ฝ่ายพระภูริทัตเกรงว่าพราหมณ์อัมพายนจะไม่ปล่อยตนจึงได้ทำการแสดงตามที่พราหมณ์อัมพายนให้แสดง ฝ่ายพราหมณ์อัมพายนครั้งใช้งานพระภูริทัตแสดงอภินิหารต่างๆ ให้ประชาชนดูแล้วก็ไม่ได้อาหารที่สมควรแก่พระภูริทัต (6/64/1-122/74) 1.6.13) เนื้อหาที่สุภัสสนาคราชได้ใช้ทรัพย์และชื่อเสียงมาจงใจให้พราหมณ์อัมพายนทำการประลองพิชัยเพื่อที่จะช่วยเหลือพระภูริทัต (6/64/1-122/86) 1.6.14) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทอบแล้วต่อความตายมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตจึงได้กล่าวสรรเสริญยกยอเกียรติคุณของสุภกนาคราชและบิดามารดา พร้อมทั้ง

สรรเสริญคุณของพราหมณ์จงใจไม่ให้สุโภคนาคราชฆ่าตน ฝ่ายสุโภคนาคราชเกิดความลึงเลใจจึงได้นำพราหมณ์เนสาทไปยังนาคพิภพเพื่อให้ญาติพี่น้องช่วยพิจารณาความผิด (6/64/1-122/95)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชครั้นกัณหาทพราหมณ์ทูลรับสินบนทำการตัดสินคดีความด้วยความไม่เที่ยงธรรมจึงได้ลงโทษโดยปลดออกจากตำแหน่งแล้วตรัสสั่งให้พระเจ้าจันทกุมารทำการวินิจฉัยคดีความแทน (7/64/123-204/7) 1.7.2) เนื้อหาที่กัณหาทพราหมณ์ได้ใช้การบังเกิดในสวรรค์มาเป็นเครื่องจงใจให้พระเจ้าเอกราชตรัสสั่งให้นำคนและสัตว์ทั้งหลายมาฆ่าเพื่อทำการบูชาอัญ (7/64/123-204/15) 1.7.3) เนื้อหาที่พระราชบิดา พระราชมารดา พระมเหสี พระสุนิสตา และหมู่ญาติมิตรของผู้ที่ถูกจับได้มาอ่อนวอนจงใจพระเจ้าเอกราชวิธีการต่างๆ มีการบังเกิดในอบายภูมิเป็นต้น แต่พระเจ้าเอกราชยึดในมิจจาทีฐอย่างเหนียวแน่นจึงไม่ทรงเชื่อและปฏิบัติตาม (7/64/123-204/34) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชถูกพระเจ้าจันทกุมารและพระวสุธราชนัดดาทูลอ่อนวอนจงใจก็ทรงเลิกสั้มพระประสงค์ที่จะทำการบูชาอัญแล้วตรัสให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลาย ฝ่ายกัณหาทพราหมณ์ได้ทราบเรื่องดังกล่าวก็ได้ทูลจงใจด้วยการบังเกิดในสวรรค์อีกจนทำให้พระเจ้าเอกราชนั้นตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายกลับมาอีก (7/64/123-204/48) 1.7.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นได้ทำการคุกคามพระเจ้าเอกราชและกัณหาทพราหมณ์ด้วยมรณภัยแล้วกล่าวชี้แจงให้เห็นตามความเป็นจริง พระเจ้าเอกราชจึงได้ตรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่อลาตเสนาบดีได้ใช้ความต้องการเกียรติดียชื่อเสียง ทรัพย์สินสมบัติและพระราชอาณาเขตมาจงใจพระเจ้าอังคิราช สุนามอมาศย์ได้ใช้ความต้องการความเพลิดเพลินในกามคุณทั้งหลายมาจงใจพระเจ้าอังคิราช และวิชยอมาศย์ได้ใช้ความต้องการเพื่อจะเข้าถึงสังฆธรรมมาจงใจพระเจ้าอังคิราช (8/64/205-295/8) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจุงราชเทวีได้ทรงดำเนินกรทูลอธิบายชี้แจงจงใจให้พระเจ้าอังคิราชละทิ้งมิจจาทีฐ แต่พระเจ้าอังคิราชนั้นได้ยึดมิจจาทีฐไว้อย่างเหนียวแน่นจึงไม่ทรงเชื่อและปฏิบัติตาม (8/64/205-295/34) 1.8.3) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทะได้ชี้แนะจงใจให้พระราชินีได้เห็นถึงโทษต่างๆของการกระทำความชั่วทั้งหลาย มีการได้รับความทุกข์ในนรกเป็นอเนกประการเป็นต้น เพื่อให้พระราชชายาที่อุ้งนั้นเป็นเหตุกระทำความชั่วดังกล่าวนั้น (8/64/205-295/53) 1.8.4) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทะกล่าวสรรเสริญคุณของพระนางจุงราชธิดาผู้ดำรงอยู่ในคุณงามความดีที่ควรได้รับการยกย่องเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ (8/64/205-295/66)

1.9) เนื้อหาของวิฐุรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่เหล่าดาบสทั้งสี่ได้จงใจให้เหล่ากุมภพิตีทั้งสี่นั้นทำคุณงามความดีด้วยการพรรณนาสมบัติที่ตนได้พบมาให้รับทราบ (9/64/296-483/7) 1.9.2) เนื้อหาที่พระราชาทังสี่ มีท้าวสักกเทวราชเป็นต้นได้ทำการสรรเสริญและให้รางวัลแก่พระวิฐุรบัณฑิตที่กระทำกรวินิจฉัยได้เป็นที่พอพระหฤทัยกับทุกฝ่าย (9/64/296-483/25) 1.9.3) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชินีได้แก่ลึงทำอุบายลวงท้าววรุณนาราชว่าประชวรหนักเพราะต้องการดวงหฤทัยของพระวิฐุรบัณฑิตและหากไม่ได้มาคงจะต้องสิ้นชีวิตเป็นแน่ เพื่อทำการจงใจให้ท้าววรุณนาราชพาพระวิฐุรบัณฑิตมาให้ได้ (9/64/296-483/29) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาราชนั้นได้จงใจให้ปุณณกษัตริย์ไปนำพระวิฐุรบัณฑิตมาให้พระองค์ ด้วยการที่จะมอบพระธิดาให้เป็นชายา (9/64/296-483/39) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุณณกษัตริย์ได้ใช้พระเกียรติมานะกษัตริย์ของพระเจ้าโกรัพยราช แก้วมณี และมีวิเศษมาจงใจให้พระเจ้าโกรัพยราชรับเล่นการพนันสกากับ

ตนเอง(9/64/296-483/48) 1.9.6) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้งพระวิรุณบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่พระองค์ตามที่ตรัสขอแล้วก็ทรงทำมหาสักการะแก่พระวิรุณบัณฑิต (9/64/296-483/65) 1.9.7) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงจงใจให้บริวารและชาวนครทั้งหลาย ไม่ให้โสกเศร้าเสียใจรำไรราพินจนไม่เป็นอันกินอันนอนเพราะสูญเสียพระวิรุณบัณฑิต ให้มองโลกในแง่ดี มีความหวัง ใช้ชีวิตดำเนินกิจการงานของตนต่อไป เพราะพระวิรุณบัณฑิตจักสามารถไขปัญญารักษาชีวิตไว้ได้ (9/64/296-483/105) 1.9.8) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้กล่าวจงใจให้ปณณกษัตริย์นั้นหยุดการประทุษร้ายตนและให้เกิดความต้องการที่ทราบถึงสาธุกรรม โดยก่อนที่พระวิรุณบัณฑิตจะแสดงธรรมแก่ปณณกษัตริย์นั้น ได้แจ้งความประสงค์ที่จะชำระร่างกายที่สกปรกให้สบายตัว ผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้าที่สกปรกออกนุ่งห่มเสื้อผ้าที่สะอาด ทรงของหอมและรับประทานอาหารบรรเทาความหิวก่อนจึงแสดงธรรม เปรียบบุคลาการในองค์การที่มีความต้องการด้านปัจจัย 4 ชั้นพื้นฐาน ได้รับการตอบสนองคือยอมส่งผลดีต่อองค์การด้วย (9/64/296-483/114) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตจงใจให้ท้าววรุณนาคราชได้ระลึกเหตุผลในสิ่งที่พระองค์ได้กระทำมาและได้รับมาแล้ว ใช้ทิพยสมบัติที่ท้าววรุณนาคราชได้รับนั้นจงใจให้ท้าววรุณนาคราชทำกุศลต่อไปเพื่อความผาสุกยิ่งขึ้น ครั้นแสดงธรรมแล้วก็ได้กล่าวชมเชยท้าววรุณนาคราชโดยประการต่างๆ (9/64/296-483/122) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตนั้นก่อนที่จะแสดงธรรมแก่พระนางวิมลนาคราชนั้นก็ได้แจ้งความประสงค์ที่จะชำระร่างกายที่สกปรกให้สบายตัว ผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า ทรงของหอมและรับประทานอาหารบรรเทาความหิวก่อนจึงแสดงธรรม เปรียบบุคลาการในองค์การที่มีความต้องการด้านปัจจัย 4 ชั้นพื้นฐาน ได้รับการตอบสนองคือยอมส่งผลดีต่อองค์การด้วย (9/64/296-483/131) 1.9.11) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชครั้งปณณกษัตริย์ได้นำพระวิรุณบัณฑิตมาซึ่งนาคพิภพได้ก็มอบนางอิทันทติผู้เป็นพระธิดาให้แก่ปณณกษัตริย์ (9/64/296-483/133) 1.9.12) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์ครั้งนั้นได้นำนางอิทันทติไว้เป็นชายาแล้วก็นึกถึงบุญคุณของพระวิรุณบัณฑิตที่ทำให้ตนเองสมปรารถนา จึงได้มอบแก้วมณีของพระเจ้าจักรพรรดิราชให้แก่พระวิรุณบัณฑิตและนำพระวิรุณบัณฑิตไปส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยปลอดภัย ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้ปณณกษัตริย์มีความเต็มใจและเลื่อมใสศรัทธาในพระมหาสัตว์เป็นอันมากสังเกตได้จากวิธีการที่ปณณกษัตริย์นั้นให้พระมหาสัตว์เดินทางไปกับตนเอง กล่าวคือ ครั้งแรกให้จับหางม้า ต่อมาให้นั่งซ้อนข้างหลัง และท้ายสุดคือส่งกลับพระนครนั้นให้นั่งข้างหน้าตนเองแทนที่จะเป็นนางอิทันทติผู้เป็นชายา (9/64/296-483/134) 1.9.13) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตครั้งปณณกษัตริย์ได้นำตนเองมาส่งยังกรุงอินทปัตต์โดยสวัสดิภาพและมอบแก้วมณีพิเศษให้แล้วก็ได้กล่าวชมเชยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ปณณกษัตริย์(9/64/296-483/135) 1.9.14) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้งพระวิรุณบัณฑิตกลับถึงกรุงอินทปัตต์แล้วก็ได้ทำสักการะและสัมนานะแก่วิรุณบัณฑิตพร้อมกันนั้นก็สั่งให้ข้าราชการบริวารและประชาชนทั้งหลายได้ร่วมกันกระทำด้วย (9/64/296-483/141) 1.9.15) เนื้อหาที่พระวิรุณบัณฑิตได้แสดงธรรมสั่งสอนมหาชนมีพระเจ้าโกธิยราชเป็นต้น จงใจให้บำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นและรักษาอุโปสถ กรรม เพื่อจะได้ไปเกิดในสุคติภูมิ กระตุ้นเตือนมิให้ประมาทเว้นจากบาปอกุศลทั้งหมด ครั้นสิ้นชีวิตไปแล้วก็พากันไปบังเกิดในเทวโลกโดยถ้วนหน้า (9/64/296-483/144)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจงใจปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่

1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงประทานพรให้แก่นางมยุรีก่อนจะจุติจากสวรรค์เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รางวัลก่อนสิ้นอายุ เปรียบได้กับเงินบำเหน็จบำนาญหรือสวัสดิการหลังการเกษียณอายุ (10/64/484-814/7) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชเสด็จไปหาพระโพธิสัตว์แล้วทรงกระทำการจงใจด้วยการยกความต้องการในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์มาตรัสอ้างเพื่อการไปปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระนางมยุรีและ

ทรงกระทำจงใจเหล่าเทพบุตรหกหมื่นคนเพื่อการไปปฏิบัติในครรภ์ของภริยาเหล่าอมาย (1/63/1-74/23) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรพระราชทานรางวัลแก่นางนวมทั้งหลายซึ่งเป็นการจงใจและตอบแทนบุญคุณที่คอยดูแลรักษา (1/63/1-74/34) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงคำนึงถึงการให้อภัยรวมถึงชีวิตเป็นทาน ก็เกิดเหตุต่างๆ เป็นต้นว่าแผ่นดินไหว เขาสีเหรราชก็โอนไปมา ฟ้าคำราษฎรนั้นเสียง ซึ่งเปรียบได้กับว่าหากมีบุคลากรทำคุณงามความดีหรือมุ่งมั่นในการทำความคิดแล้วควรได้รับการยกย่องเชิดชูประกาศเกียรติคุณให้เป็นแบบอย่างให้คนทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันและรักษาไว้ในองค์การ (10/64/484-814/39) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรตรัสสรรเสริญประกาศคุณงามความดีของเทพบุตรทั้ง 4 ที่มีใจากรณมาช่วยเทียมราชรถให้แล่นไปเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ (10/64/484-814/86) 1.10.6) เนื้อหาที่พวคนางพราหมณ์ได้พากล่าวคำหิมนางอมิตตาปนาถึงการที่นางมีสามีแก่ซึ่งไม่เหมาะกับนางที่ยังสาวอยู่เพราะจะไม่มีการเล่นหัวกันเป็นต้น จัดเป็นส่วนของการให้แรงจูงใจทางลบ (10/64/484-814/108) 1.10.7) เนื้อหาที่นางอมิตตาปนาได้ใช้ความสวยของตนเองพุดจูงใจให้ชุกมีความต้องการจะเดินทางไปเข้าเฝ้าพระเวสสันดรเพื่อทูลขอพระชาติและพระกัณหาชิโน (10/64/484-814/110) 1.10.8) เนื้อหาที่ฝูงนกในป่านั้นพากันร้องถวายพระพรแก่กษัตริย์ทั้งสี่มีพระเวสสันดรเป็นต้น ให้อยู่อย่างพระเกษมสำราญในป่า (10/64/484-814/118) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ตรัสถามถึงสิ่งที่พราหมณ์ชุกต้องการซึ่งเป็นสิ่งที่จูงใจให้พราหมณ์ชุกตัดสินใจเดินทางมายังป่าลึกที่อันตรายแห่งนี้ พราหมณ์ชุกก็ได้ทูลตอบว่าตนเองประสงค์จะมาขอพระชาติและพระกัณหาชิโนไปเป็นคนรับใช้ (10/64/484-814/132) 1.10.10) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้จูงใจพราหมณ์ชุกด้วยทรัพย์สินสมบัติเพื่อจะให้นางพระโอรสและพระธิดาไปถวายแก่พระเจ้าสุทนต์ (10/64/484-814/135) 1.10.11) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ตรัสจูงใจให้พระโอรสและพระธิดาได้ออกมาจากที่ซ่อนตัวเพื่อให้ความร่วมมือในการทำปุตตทานให้บริบูรณ์ (10/64/484-814/137) 1.10.12) เนื้อหาที่พระชาติและพระกัณหาชิโนได้ทูลจูงใจให้พระเวสสันดรนั้นขอให้พระนางมัทรีกลับมาทักก่อนจึงค่อยพระราชทานตนเองให้กับพราหมณ์ชุกด้วยหวังจะให้พระนางมัทรีช่วยเหลือ (10/64/484-814/144) 1.10.13) เนื้อหาที่ท้าวมัจฉะจอมเทพและเหล่าทวยเทพร่วมกันอนุโมทนาขินดีสรรเสริญกับการกระทำของพระเวสสันดรและพระนางมัทรีทั้งสองพระองค์โดยได้ยกอบายภูมิและโลกสวรรค์มาจูงใจให้พระเวสสันดรและพระนางมัทรีให้เว้นจากทางอกุศลและยินดีอยู่ในทางกุศลต่อไปมิให้เลิกละ (10/64/484-814/165)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิเวศนาในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจ มีดังนี้

มีเนื้อหามาขรวมถึงการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวที่จะนำไปสู่พฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/39) สมด้วยความหมายของการจูงใจตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น มิทเชล และลาร์สัน ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจโดยทั่วไปนั้นหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้นๆ ของแต่ละคน ในแต่ความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย¹⁷⁴⁹

¹⁷⁴⁹Terrence R. Mitchell and Jane R. Larson, Jr., **People in Organization: An Introduction to Organization Behavior**, 3rd ed. (Singapore:Mcgraw-Hill international Edition 1987), 154.

ประกอบด้วยการจูงใจหลายประเภท กล่าวคือ การจูงใจในแง่บวก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.6) (1/63/1-74/66) และ การจูงใจในแง่ลบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/7) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮิกส์ (Hicks) ที่ได้จำแนกประเภทของการจูงใจไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การจูงใจในแง่บวก และ 2) การจูงใจในแง่ลบ ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/39) แรงจูงใจทางสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/37) และ แรงจูงใจเพื่ออดทน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.19) (5/63/303-568/139) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮิลการ์ด (Hilgard) ที่ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด 2) แรงจูงใจทางสังคม และ 3) แรงจูงใจเพื่ออดทน ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการเกิดขึ้นที่เป็นขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นภาวะที่อินทรีย์ถูกเร้า ขั้นพฤติกรรมที่ถูกเร้าด้วยเหตุจูงใจ และขั้นภาวะอินทรีย์เกิดความสมปรารถนา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/13) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เครือวัลย์ ธรรมสุนทร ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจประกอบไปด้วย 1) ภาวะที่อินทรีย์ถูกเร้า 2) พฤติกรรมที่ถูกเร้าด้วยเหตุจูงใจ 3) ภาวะอินทรีย์เกิดความสมปรารถนา หรือทำให้สภาพการเร้าลดลงสู่สภาพปกติ พร้อมเพราะ ดิษขวณิช ที่ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ว่ามีลักษณะ 3 ประการที่มักเกิดขึ้นเป็นวงกลมหรือวัฏจักร ได้แก่ ขั้นแรก คือ สิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจ ขั้นที่ 2 คือ พฤติกรรม และ ขั้นที่ 3 คือ การบรรลุเป้าหมายประสงค์ และ ดีซี (Deci) ที่ได้นำเสนอรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ (A Cognitive Model of Motivated Behavior) ไว้ว่า เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า บุคคลก็ได้ตระหนักถึงแรงจูงใจ แรงจูงใจ และอารมณ์ว่าเป็นอย่างไร จึงจัดสรรพลังงานในการกระทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลเลือกเป้าหมายที่ได้คาดหมายไว้ว่าจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจของตน เป้าหมายที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การกระทำพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย และเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วพฤติกรรมที่ได้รับผลตอบแทนนั้นก็จะเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจก็จะส่งผลย้อนกลับไปสู่การระลึกถึงถึงความพึงพอใจที่ได้รับ ซึ่งถ้าพึงพอใจก็จะไม่กระตุ้นการแสดงพฤติกรรมใหม่ แต่ถ้ายังไม่พึงพอใจก็จะสร้างเป้าหมายใหม่ต่อไป ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.27) (5/63/303-568/187) เนื้อหาที่ 1.5.37) (5/63/303-568/247) สมด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ เจ. สเตซี อาดัมส์ (J. Stacy Adams) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ดังกล่าวแล้ว, ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.19) (9/64/296-483/39) สมด้วยทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของเอ็ดวิน เอ. ล็อก และ แกร์รี่ พี. ลาธัม (Edwin A. Locke and Gary P. Latham) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน กล่าวคือเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจเพราะเป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ถ้าบุคลากรพบว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายย่อมจะไม่พอใจและจะพยายามทำผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ดังกล่าวแล้ว, ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.2) (5/63/303-568/29) เนื้อหาที่

1.9.2) (9/64/296-483/25) สมด้วยทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ บี. เอฟ. สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ซึ่งมีหลักสำคัญว่า เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรมหรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรงดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจโดยสรุปรวมนั้นจะกล่าวถึงความต้องการไว้ 2 ประเภท คือ 1) ความต้องการฝ่ายดี เรียกว่า อัตตะ ซึ่งแปลว่า ความต้องการ หรือประโยชน์ จำแนกแยกย่อยออก 3 ประเภท ได้แก่ 1.1) ทิฏฐธัมมิกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ในภพปัจจุบันหรือขั้นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกับทิฏฐธัมมิกัตถสังวัตตนิคกรรม 4 (ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ในปัจจุบัน) กล่าวคือ อุฏฐานสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยความขยัน) อารักขสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยการรักษา) กัลยาณมิตตตา (คบคนดีเป็นมิตร รวมถึงกิจอื่นๆที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข) และ สมชีวิตา (มีความเป็นอยู่โดยเหมาะสมกับฐานะ) หรือที่รู้จักกันนามว่า หัวใจเศรษฐี แล้วอาจกล่าวสรุปรวมลงได้ว่าเป็นความต้องการในขั้นต้น เช่น ปัจจัย 4 ความปลอดภัย ตำแหน่งฐานะ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน มิตรภาพ การได้การยอมรับนับถือ เกียรติยศชื่อเสียง การประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่ามनुยสมบัติ 1.2) สัมปรายิกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ในภพหน้าหรือขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกับสัมปรายิกัตถสังวัตตนิคกรรม 4 (ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์เบื้องหน้า) กล่าวคือ สัทธาสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยศรัทธา กล่าวคือ ความเชื่อ ทศนะคติ ที่ถูกต้องตามความเป็นจริงอิงเหตุและผลเป็นไปตามทำนองคลองธรรม) สีลสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยศีล กล่าวคือ การที่มีพฤติกรรมทางกายวาจาที่สุจริต) จากสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยการเสียดสละ กล่าวคือ การที่มีจิตใจไม่เห็นแก่ได้ มีจิตใจที่เมตตากรุณาต่อผู้อื่น เสียดสละสิ่งต่างๆแก่ผู้อื่น) และ ปัญญาสัมปทา (ถึงพร้อมด้วยปัญญา กล่าวคือ มีความรอบรู้ คือรู้ตามความเป็นจริงแท้ไม่ใช่อะไรเทียม) แล้วอาจกล่าวสรุปรวมลงได้ว่าเป็นความต้องการในขั้นสูงขึ้นไป (จากความต้องการขั้นต้น) ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่าเทวสมบัติ และ 1.3) ปรมัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ขั้นสูงสุด ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า นิพพานสมบัติ อันเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งความต้องการหรือประโยชน์ชนิดนี้ เมื่อหากเข้าถึงหรือได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่กลับมาหวนมาหรือวนกลับมาต้องการในระดับที่ต่ำกว่าอีกโดยเด็ดขาด ซึ่งเรียกว่า สมุจเฉตพหวน ได้แก่ สภาวะจิตของพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระอรหันตพุทธเจ้าทั้งหลาย (พระสาวก) เป็นสภาพที่พ้นจากสมมติบัญญัติ เป็นนิรามิสสุข คือ สุขโดยไม่ต้องอาศัยสิ่งอื่น เป็นอิสระจากสิ่งอื่น ต่างจากความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองข้างต้นที่เป็นสภาพที่เป็นสามิสสุข คือ สุขโดยอาศัยสิ่งอื่น มีความต้องการหรือประโยชน์ของตนอันสำเร็จแล้วอย่างแท้จริงและมุ่งประกอบความต้องการหรือประโยชน์ของผู้อื่นด้วยความกรุณา ซึ่งอัตตะทั้ง 2 ประเภทหลังนั้นไม่ปรากฏมีในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจ 2) ความต้องการฝ่ายชั่ว เรียกว่า ตัณหา ซึ่งแปลว่า ความทะยานอยาก จำแนกแยกย่อยออก 3 ประเภท ได้แก่ 2.1) กามตัณหา ความทะยานอยากทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ รูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส 2.2) ภวตัณหา ความทะยานอยากในภาวะที่ตนอยากจะมีอยากจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง และ 2.3) วิภวตัณหา ความทะยานอยากในภาวะที่ตนไม่อยากจะให้มีไม่อยากจะให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง อยากทำลาย

อยากขาดสูญ ซึ่งในเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้น โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์จะมุ่งบำเพ็ญในส่วนของอรรถทั้ง 3 โดยเฉพาะอรรถชนิดที่ 3 กล่าวคือ ปรมัตถะ พระโพธิสัตว์จะบำเพ็ญบารมีเพื่อบรรลุพระอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณเพื่อเสด็จเข้าสู่พระนิพพานพร้อมทั้งตรัสสอนผู้อื่นให้บรรลุถึงปรมัตถะด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามได้ตรัสสอนให้ละตัณหาทั้ง 3 ประการอันเป็นฝ่ายตรงข้ามกับอรรถ โดยสามารถพิจารณาได้จากอริยสัจธรรม 4 กล่าวคือ ทุกข์ อันเป็นสิ่งควรกำหนดรู้ ทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่ง มองเห็นสภาพตามความเป็นจริงของมัน สมุทัย กล่าวคือตัณหา อันเป็นสิ่งที่ควรละ นิโรธ อันเป็นสิ่งที่ควรทำให้แจ้ง (กล่าวอีกนัยหนึ่งคืออรรถ ซึ่งมี 3 ระดับดังกล่าวแล้ว แต่โดยที่สุคนธ์ท่านมุ่งเอาปรมัตถะ) และมรรค อันเป็นสิ่งที่ควรเจริญ จากที่กล่าวมานี้พิจารณาเห็นได้ว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจมีเนื้อหายังไม่ครอบคลุมถึงความต้องการที่มหานิบาตชาดกได้กล่าวถึงทั้งหมด สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้ง อาทิเช่น มาสโลว์ ที่เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากระดับต่ำไปสูง ได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต ดังกล่าวแล้ว และตามทัศนะของนักวิชาทั้งหลายมีมาสโลว์เป็นต้นนี้ก็มีใช้ความต้องการขั้นสูงสุดที่ปรากฏในเนื้อหาของมหานิบาตชาดก ยกตัวอย่างเช่น ในมหานิบาตชาดก แม้ว่าพระมหานิกายจะประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างหาที่ติมิได้หรือหาบุคคลใดจะเสมอเหมือนได้ แต่พระองค์ก็ยังพิจารณาเห็นว่าสิ่งที่ทรงมีอยู่หรือประสบทั้งหมดนั้นเป็นเพียงสามีสสุขคือสุขที่เกิดจากการอาศัยสิ่งภายนอกอันเกิดจากการตอบสนองความต้องการในระดับมนุษย์สมบัติเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ความสุขที่แท้จริงหรือยั่งยืน จึงได้เสด็จออกผนวชเพื่อแสวงหาเทวสมบัติซึ่งเป็นสามีสสุขที่ยิ่งกว่ามนุษย์สมบัติหรือที่ยิ่งกว่านั้นอันเป็นจุดมุ่งหมายของการบำเพ็ญบารมีทั้ง 10 ประการก็คือนิพพานสมบัติอันเป็นนิรามีสสุข อันเป็นการตอบสนองความต้องการเทวสมบัติหรือนิพพานสมบัตินั้นนั่นเอง

อีกประการหนึ่งในเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นยังได้กล่าวถึงอรรถ ความต้องการหรือประโยชน์ไว้อีกนัยหนึ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ 1) อรรถตน ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน 2) ปรัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่น และ 3) อุกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งตอบสนองในส่วนของปรัตถะความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่นเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคืออุกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ยกตัวอย่างเช่น ในมหาเวสสันดรชาดก พระเวสสันดรนั้นมุ่งที่จะทำความดีหรือประโยชน์ของผู้อื่น โดยมุ่งจะเสียละอวัยวะต่างๆ แม้กระทั่งชีวิตของพระองค์เอง ครั้นทรงได้รับความลำบากต่างๆ มีการถูกเนรเทศ เป็นต้น ก็มีได้ละทิ้งความต้องการหรือประโยชน์ดังกล่าวไป ซึ่งจะต่างกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจมีเนื้อหายังไม่ครอบคลุมถึงความต้องการทั้งหมด และจะมุ่งกล่าวเฉพาะแต่ความต้องการที่เป็นอรรถตน ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน โดยไม่ได้กล่าวถึงปรัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่น หรืออุกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้ง อาทิเช่น มาสโลว์ ดังกล่าวแล้ว และในขณะเดียวกันองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจนั้นเมื่อมีการจูงใจก็จะใช้ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตนเป็นเครื่องจูงใจหรือไม่ก็ใช้ความต้องการฝ่ายชั่วที่เรียกว่า “ตัณหา” นั้นเป็นเครื่องจูงใจ แตกต่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดก โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นไม่เพียงแต่มีการใช้ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตนเป็นเครื่องจูงใจแต่ยังมีการใช้ปรัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่น หรืออุกัตถะ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่ายที่เหลือด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดก โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นไม่เพียงแต่มีการใช้ความต้องการหรือ

ประโยชน์ในภพปัจจุบันเป็นเครื่องจูงใจแต่ยังมีการใช้ความต้องการหรือประโยชน์ในภพหน้าและความต้องการหรือประโยชน์ขั้นสูงสุดอีกด้วย ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการนำประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น หรือประโยชน์ทั้งสองมาใช้ในการจูงใจของมหานิปาตชาดกจึงไม่เป็นเพียงก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองอีกด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเนื่องจากนำเอาเฉพาะประโยชน์ตนมาใช้ในการจูงใจดังนั้นจึงมีผลลัพธ์เป็นเพียงก่อให้เกิดเฉพาะประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น

4.5 ภาวะผู้นำ

1) เนื้อหาของมหานิปาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีได้ร่วมกันมาทูลร้องเรียนให้พระเจ้ากาสีกราชทรงปรารณาพระราชโอรสเพื่อไว้สืบทอดราชสมบัติ ฝ่ายพระเจ้ากาสีกราชครั้งทรงรับทราบแล้วก็ได้ดำเนินการคล้อยตามที่ชาวกรุงพาราณสีกราบทูลครั้งไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ปรึกษาวาฬีการร่วมกันกับชาวพาราณสี และครีตสังให้พระมหะสีและพระสนมทั้งหลายปรารณานาบุตร (1/63/1-74/6) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงปรารณาจะให้พระนางจันทาเทวีทรงสมปรารณาจึงเสด็จเข้าไปหาพระโพธิสัตว์ตรีศิวานให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี และเหล่าเทพบุตรอีกประมาณ 500 องค์ให้ไปบังเกิดในครรภ์ของภริยาเหล่าอมตย์ (1/63/1-74/15) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชครั้งทรงทราบว่าพระนางจันทาเทวีได้ประสูติพระโอรสก็ได้ประทานพรให้ ฝ่ายพระนางจันทาเทวีทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลไม่คว้นตัดสินพระเหตุที่ยังทรงขอพรในที่ซึ่งทูลขอฝากไว้ก่อน และต่อมาก็ทรงทูลขอราชสมบัติให้แก่พระเดมิยราชกุมาร (1/63/1-74/22) 1.1.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาของพระเดมิยกุมารได้มากล่าวแนะนำพระเดมิยกุมารให้ควบคุมสติอารมณ์ของตนไว้ไม่ให้หวั่นไหวต่อโลกธรรม กล่าวคือไม่ให้เศร้าโศก ไม่ให้กังวลฟุ้งซ่าน และไม่ให้กลัว ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดีเบิกบานแจ่มใส มีจิตใจที่มั่นคงเป็นสมาธิ แก่แล้วกล้าอาหาญ (1/63/1-74/30) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารครั้งถูกเหล่านางนมทำการทดสอบก็ทรงอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจทั้งหลายมีขมและของเคี้ยวเป็นต้น มีจิตใจเด็ดเดี่ยว แน่วแน่ในเป้าหมายที่วางไว้ไม่โลเล ใช้สติปัญญาโอวาทตนเอง แม้จะมีการทดสอบต่างๆมากมายหลายประการ เพื่อไม่ให้ใครจับพิรุณของพระองค์ได้ (1/63/1-74/40) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีราชนั้นครั้งถูกคณะพราหมณ์ได้เท็จทูลว่าจะเกิดอันตรายแก่พระองค์ พระมหะสี และราชสมบัติ ไม่ทรงพิจารณาด้วยสติปัญญาให้ถ้วนถี่ด้วยเหตุผลถูกผู้อื่นชักนำจนเกิดความกลัว ถูกอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวในด้านลบเข้ามาครอบงำทำการวินิจฉัยตัดสินดำเนินการแบบอัตตาธิปไตยที่ผิด (1/63/1-74/48) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารครั้งถูกพระนางจันทาเทวีผู้ทรงกรรมแสวงพิไรรำคร่ำครวญตรัสขอร้องให้แสดงตนเป็นปกติ แม้จะมีพระเหตุที่รักและเคารพต่อพระมารดาก็ตามแต่ทรงไม่ให้ความรู้สึกส่วนตัวมาครอบงำ เป็นผู้พิจารณาเห็นการณ์ไกลว่า หากจะเปิดเผยตัวให้ทรงทราบความจริงในตอนนี้จะทำให้สิ่งที่ได้บำเพ็ญถึง 16 ปีนั้นต้องเสื่อมสิ้นไป แต่หากอดทนต่อไปจนพ้นจากราชสมบัติแล้วก็จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองพระบิดาและพระมารดาตลอดจนถึงคนหมู่มาก (1/63/1-74/52) 1.1.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งจะทำการสนับสนุนพระเดมิยกุมารก็ได้ครีตสังการให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการประดับพระเดมิยกุมารและสร้างสถานที่พักอาศัยเป็นต้นถวายเป็นต้น (1/63/1-74/56) 1.1.9) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารทรงมีบุคลิกลักษณะทั้งภายในและภายนอกที่ดี นามองน่าชม เห็นแล้วเกิดเป็นขวัญตาน่าเลื่อมใส (1/63/1-74/59) 1.1.10) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารได้แสดงธรรมแก่นายสุนันทสารถิ เป็นต้นว่า ไม่ควรที่จะประทุษร้ายมิตร รวมถึงได้

พิจารณาเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับคนหมู่มากแล้วตรัสชี้แนะแก่นายสุนันทสารดีให้ดำเนินการสิ่งที่ควรดำเนินการให้ถูกต้องมีการนำเอาพระราชกรณียาและรถไปคืนพระเจ้ากาสิกราชและกราบทูลเรื่องราวต่างๆให้ทรงทราบเป็นต้น (1/63/1-74/67) 1.1.11) เนื้อหาที่พระเทมียุภมารนั้นเมื่อวางเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็ทรงไม่ใจเร็วด่วนได้ ดำเนินการไปด้วยความอดทนพยายามตามแผนการอย่างไม่ประมาท (1/63/1-74/68) 1.1.12) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชนั้นทรงเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ ทำนิยมประเพณีปฏิบัติ ยกย่องผู้ที่มีคุณเหนือกว่าตน ครั้นเสด็จเข้าไปหาพระเทมียราชฤทัยก็มีได้ประทับนั่งบนเครื่องปลูกแต่ทรงประทับนั่งบนพื้นดินเพื่อแสดงความเคารพต่อพระเทมียราชฤทัยผู้เป็นบรรพชิต (1/63/1-74/89) 1.1.13) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤทัยได้ทูลชี้แจงแก่พระเจ้ากาสิกราชว่าตนเองนั้น ไม่คิดถึงเรื่องในอดีตหรืออนาคตแต่มีสติรู้เท่าทันอารมณ์ต่างๆในปัจจุบัน ไม่หุนหันเหินไหวไปกับโลกธรรมทั้ง 8 ดังนั้นจึงมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่คิดที่ไม่แปรปรวน ทรงมีสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดี (1/63/1-74/90) 1.1.14) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤทัยเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ มองต่างมุมกับคนส่วนใหญ่ ในยุคนั้นที่ต่างมุ่งแสวงหาสะสมหมักหมมกิเลสให้กับตัวเอง แต่พระองค์ทรงมองต่างออกไปมุ่งที่จะสละแบ่งปัน หันเข้าหาธรรมชาติพิจารณาด้วยปัญญาตามความเป็นจริง อีกทั้งได้แสดงธรรมให้แก่คนทั้งหลายมีพระเจ้ากาสิกราชเป็นต้นที่จะชักนำให้พระองค์กลับไปครองราชย์ให้เป็นฝ่ายมากน้อยตามพระองค์ออกบวชตามเป็นจำนวนมาก และได้แนะนำสั่งสอนคนเหล่านั้น ได้บรรลุธรรมตามที่พระองค์ได้บรรลุทั้งหมด เป็นสมาคมใหญ่แบบธรรมาธิปไตย (1/63/1-74/91) 1.1.15) เนื้อหาที่เหล่าพระราชประเทศใกล้เคียงทั้งหลายเป็นผู้ที่มีพระเนตรพระกรรมที่กว้างไกล คอยรับทราบข่าวต่างๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาป้องกันแก้ไขและพัฒนาบ้านเมืองของตนเอง ครั้นทราบว่าพระเจ้ากาสิกราชและเหล่าชาวกรุงพาราณสีพากันออกบวชจึงได้ยกทัพมาเพื่อจะยึดเอาราชสมบัติคืนได้ สดับธรรมจากพระเทมียราชฤทัยก็พากันออกบวชจนสิ้น (1/63/1-74/101)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาคคในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอิฏฐชนกครั้งถูกอมาตย์คนสนิทได้เท็จทูลว่าพระโปลชนกคิดจะลอบปลงพระชนม์และยึดเอาราชสมบัติ ไม่ทรงพิจารณาด้วยสติปัญญาให้ถ่วงถ่วงด้วยเหตุผล ถูกผู้อื่นชักนำจนเกิดความกลัวต่ออันตรายดังกล่าวถูกอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวในด้านลบเข้ามาครอบงำทำการวินิจฉัยตัดสินดำเนินการต่างๆ (2/63/75-154/4) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกนั้นครั้งหนีออกจากที่คุมขังได้แล้วก็ได้ทำการรวบรวมสมัครพรรคพวกเปิดโอกาสให้คนทั้งหลายได้เข้าร่วมกับพระองค์ที่จะดำเนินการชิงเอาราชบัลลังก์จากพระเชษฐา คนทั้งหลายที่ที่เคยเป็นบริวารและไม่เคยเป็นบริวารก็ได้พากันมาเข้าร่วมเป็นสมาคมใหญ่ (2/63/75-154/9) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกนั้นเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง สง่าผ่าเผย มีเรี่ยวแรงกำลังมากเป็นพิเศษ มีสติปัญญาสามารถ ครั้นได้ทรงรับทราบความจริงต่างๆ ตามที่พระราชมารดาตรัสเล่าแล้ว เมื่อถูกใครมาว่าเป็นบุตรหญิงหม้ายก็ไม่กริ้วชื่อว่าเป็นผู้มีเหตุผลข่มจิตของตนไว้ได้ ทรงมีวิริยะใฝ่เรียนใฝ่รู้ศึกษาจนจบไตรเภทและศิลปะศาสตร์ทั้งปวงภายในอายุ 16 ปี คิดการณ์ไกลเพื่อที่จะชิงเอาราชสมบัติคืนจากพระเจ้าอา มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และกล้าเสี่ยงลงทุนลงแรงไปเพื่อค้าขายยังสุวรรณภูมิ (2/63/75-154/22) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหาชนกแม่ทรงประสบเคราะห์กรรมอยู่ในกลางทะเลแต่ก็ทรงยึดมั่นในธรรมไม่ทรงทิ้งธรรมคุณงามความดีที่ทรงเคยกระทำครั้งถึงวันอุโปสถก็สมาทานรักษายอุโบสถศีล ทรงมีสติปัญญาคิดหาวิธีการในการที่จะถึงฝั่งนั้นคือความเพียรที่จะว่ายเรือยไปอย่างไม่ย่อท้อ ทรงมีสมาธิจิตมุ่งมั่นในการดำเนินตามวิธีการนั้น แม้พุดิกรรมทางกายและวาจาของพระองค์ก็ใช้เพื่อดำเนินตามวิธีการนั้น ซึ่งอาจเรียกได้ว่า ทรงมีไตรสิกขา (2/63/75-154/27) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมีวิริยะความเพียรในการประกอบกิจ

อย่างไม่มีข้อท้อ ทรงมีความทรหดอดทนจนทเวดมาช่วยให้ถึงฝั่ง อีกนัยหนึ่งการที่ทเวดมาช่วยในที่นี้ก็คือผลของการปฏิบัติธรรม นั้นหมายถึงความอดทนวิริยะอุตสาหะของผู้ประกอบกิจนั่นเองที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ ซึ่งเปรียบขรรคมุขงามความดีคุณลักษณะเหล่านี้เป็นเช่นกับทเวดมา (2/63/75-154/30) 1.2.6) เนื้อหาที่พระเจ้าโปลชนกได้ตรัสสั่งถึงวิธีการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งพระราชองค์ต่อไป โดยการกำหนดคุณสมบัติไว้แก่เหล่าอมาตย์ และหากไม่มีใครที่มีคุณสมบัติดังกล่าวก็ได้มอบอำนาจให้แก่คณะอมาตย์เป็นผู้ตัดสินใจพิจารณาดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพระราชองค์ใหม่ (2/63/75-154/35) 1.2.7) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาได้ทำการทดสอบเสนาบดี อมาตย์ผู้รักษาลัง เศรษฐี เจ้าพนักงานเชษฐเครื่องสูง เจ้าพนักงานเชษฐพระแสง เป็นต้น เพื่อทราบถึงคุณสมบัติในด้านต่างๆ รวมไปถึงภาวะผู้นำ แต่คนเหล่านั้นมีคุณลักษณะไม่ถึงมาตรฐานที่พระราชธิดาได้กำหนดไว้จึงทำให้ไม่เป็นที่พอพระทัย (2/63/75-154/38) 1.2.8) เนื้อหาที่โปรหิตและเหล่าอมาตย์ครั้งได้พบกับพระมหาชนกซึ่งกำลังบรรทมอยู่บนแผ่นศิลาจึงต้องการจะทราบภาวะผู้นำของพระองค์แล้วได้ทำการทดสอบด้วยการประโคมดนตรีทั้งหลายโดยเร็วให้มีเสียงกึกก้องไปทั่ว แต่พระมหาชนกก็ได้สะดุ้งตกใจหนีไปเพียงแต่ลืมพระเนตรดูครั้งทราบว่าเสวตฉัตรมาถึงตนก็ทรงพลิกพระองค์บรรทมข้างซ้าย โปรหิตและเหล่าอมาตย์ก็พึงพอใจในระดับหนึ่งเพื่อจะให้แน่ใจได้เข้าไปตรวจดูลักษณะทางด้านร่างกายและพบว่าพระมหาชนกนั้นทรงมีบุริสลักษณะที่ถูกต้องสมบูรณ์จึงได้ทูลอัญเชิญขึ้นครองราชย์ (2/63/75-154/41) 1.2.9) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมีความกตัญญูรู้คุณของบุพการีชน ซึ่งนอกจากจะทรงปฏิบัติทำหน้าที่บริหารกิจการบ้านเมืองโดยไม่บกพร่องแล้วก็ทรงปฏิบัติหน้าที่บริหารด้านครอบครัวในฐานะของบุตรและศิษย์ที่ดีอีกด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า ทิส 6 เป็นธรรมที่ใช่เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนต่อบุคคลต่างๆ รอบตัวเรา (2/63/75-154/48) 1.2.10) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงมีความหวัง ไม่เบื่อหน่ายที่จะทำ มีความพยายามไม่ท้อแท้ มีพระหฤทัยมั่นคง ไม่หวั่นไหวเมื่อประสบอารมณ์ทั้งน่าพอใจและไม่น่าพอใจ ทรงดำริในแง่บวก เตรียมพร้อมที่จะรับกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรรมวาที่เชื่อในกรรมคือการกระทำไม่ใช่เพียงแค่อคิดหรือการอ้อนวอนขอร้อง (2/63/75-154/51) 1.2.11) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งทรงทอดพระเนตรเห็นความแตกต่างระหว่างต้นมะม่วงที่มีผลกับต้นมะม่วงที่ไร้ผลแล้วก็ทรงน้อมมาพิจารณาจนเกิดสติปัญญามองเห็นตามความเป็นจริงจึงทรงปรารถนาจะสละราชสมบัติแล้วออกผนวช แสดงถึงความเป็นผู้ช่างสังเกต เรียนรู้อยู่เสมอ มีทักษะในด้านความคิดด้วยเหตุและผล คิดนอกกรอบมองต่างมุมกับคนทั้งหลายในสมัยนั้นที่หันแต่ัวตุลึ่งของที่ใ้ได้มาแล้วก็ต้องคอยบริหารอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และความไม่ลุ่มหลงในสิ่งที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจทั้งหลายสามารถที่จะสลัดทิ้งไปคล้ายกับก้อนเสลดหรือน้ำลายที่ลุ่มทิ้งไปไม่หวนกลับมาปรารถนาอีก (2/63/75-154/60) 1.2.12) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งถูกพระนางสิวลีราชเทวีและเหล่าข้าราชการบริวาร ตลอดทั้งชาวเมืองทั้งหลายติดตามทูลอ้อนวอนเพื่อให้กลับไปครองราชย์ดั้งเดิมแต่ก็ทรงปฏิเสธ แสดงถึงความเป็นผู้ไม่โลเล เมื่อตัดสินใจพระหฤทัยทำอะไรก็ทรงทำอย่างตลอดไม่ทรงโลเลกลับไปกลับมา สละสิ่งใดแล้วก็ไม่ยอมรับกลับคืนเอาอีก (2/63/75-154/75) 1.2.13) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงรับฟังคำแนะนำจากพระนารถดาบสและพระมิกชินดาบส โดยมีได้ทะนงตัวว่าเป็นกษัตริย์หรือฉลาดปราดเปรื่องเลื่องลือพระนามแต่ประการใด ทรงคบหากับกัลยาณมิตรนักปราชญ์ราชบัณฑิตเพื่อความก้าวหน้าในสิ่งที่พระองค์ทรงกระทำอยู่นั่นเอง(2/63/75-154/84)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงสนับสนุนให้ทูลกุมารและปรีกากุมารีในการประกอบคุณงามความดี โดย

สั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตร ได้จัดสร้างสถานที่พักอาศัย สถานที่ปฏิบัติธรรม ตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภค ต่างๆ ช่วยให้ทุกฤกษ์และปาริกกุมารี่ทั้งสองบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองปรารถนา (3/63/155-213/6) 1.3.2) เนื้อหาที่ ฤกษ์ฤกษ์ดีทั้งสองท่านได้เจริญเมตตาเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สรรพสัตว์ทั้งหลายในป่า สรรพสัตว์เหล่านั้นครั้งได้รับ อานิสงส์ของเมตตาจากท่านทั้งสองจึงได้กระทำตามส่งผลให้มีความสงบร่มเย็นไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกันอยู่ ร่วมกันอย่างผาสุก (3/63/155-213/14) 1.3.3) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งได้เจริญเติบโตจนย่างเข้าสู่วัยรุ่นแล้ว เมื่อบิดามารดาทั้งสองเดินทางเข้าไปแสวงหาผลผลในป่าก็พิจารณาเห็นว่า บิดามารดาของตนอาจเกิดเหตุการณ์ที่ ไม่คาดคิด ได้รับอันตรายในอนาคต ดังนั้นเพื่อความไม่ประมาทจึงได้ทำการสังเวยและจัดจำเส้นทางที่บิดามารดา ได้ดำเนินไปแสวงหาผลผลนั้นๆ แสดงถึงความไม่ประมาท การมองการณ์ไกล และความมีสติปัญญาของพระ สุวรรณสาม (3/63/155-213/25) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งบิดามารดาทั้งสองได้รับอันตรายจนตาบอด ทั้งสองข้างก็ได้แสดงอาการทั้งร้องไห้และหัวเราะ โดยที่ร้องไห้เพราะความเศร้าโศกที่บิดามารดาของตนนั้นตา บอดเสียแต่ยังหนุ่ม ส่วนที่หัวเราะเพราะพิจารณาเห็นว่า เป็นโอกาสของตนที่จะบำเพ็ญบารมีประพฤติกตัญญู กตเวทิตธรรมคอยอุปถัมภ์บำรุงเลี้ยงท่านทั้งสอง (3/63/155-213/30) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลยักขราชนั้นเป็นผู้มี ลักษณะเป็นอัคราธิปไตย ชอบใช้กำลังมากกว่าเหตุผล ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย มีความโลภ ในเนื้อสัตว์เป็นต้น คึกคะนองด้วยกำลังและศิลปะการยิงธนูของตนซึ่งเรียกว่ามีวิชาแต่ขาดจรณะ ทอดทิ้งหน้าที่ ของตนโดยมอบอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้แก่พระมารดาแล้วออกเที่ยวล่าฆ่าสัตว์ในป่า (3/63/155- 213/35) 1.3.6) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งถูกพระเจ้าปิลยักขราชยิงได้รับบาดเจ็บสาหัสก็ได้รวบรวมสติและ กำลัง ไม่แสดงอาการสูงต่ำให้ปรากฏ กล่าวถ้อยคำที่ไพเราะเว้นวาจาหยาบคายกล่าวเรียกหาผู้ที่ทำร้ายตน (3/63/155-213/42) 1.3.7) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามแม้ตนเองจะได้รับทุกข์อย่างแสนสาหัสก็ยังเป็นห่วงผู้อื่น อัน ถือเป็นลักษณะของพระ โพธิสัตว์ที่ขอมสละความสุขของตนเพื่อความสุขของผู้อื่นหรือส่วนรวม (3/63/155- 213/44) 1.3.8) เนื้อหาที่พระทูลดาบสเป็นผู้ช่างสังเกต มีความจำดี สามารถรับรู้ถึงความผิดปกติหรือจุดที่ แตกต่างตามปกติที่ควรจะเป็นได้เป็นอย่างดี ครั้งได้ยื่นเสียผีพระบาทของพระเจ้าปิลยักขราชก็รับรู้ได้ถึง บุคลิกลักษณะของเจ้าของผีเท้าโดยละเอียด (3/63/155-213/68) 1.3.9) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลยักขราชนั้น ประกอบด้วยทักษะในด้านความคิด อาทิเช่น กิดอุบายในการแจ้งข่าวการเสียชีวิตของพระสุวรรณสามแก่พระ ดาบสและพระดาปสินีทั้งสอง ทักษะในด้านการทำงาน อาทิเช่น ความเชี่ยวชาญในการรบ มีศิลปะในการยิงธนู และ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เช่น การทำความรู้จักพระดาบสและพระดาปสินีทั้งสอง (3/63/155-213/71) 1.3.10) เนื้อหาที่พระทูลดาบสพระปาริกดาปสินีและพระสุวรรณสามทั้งสามนั้นเป็นธรรมธิปไตย กระทำการด้วย เหตุผล มีความเป็นผู้มีใจกว้าง มีเมตตาจิต ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มองผู้อื่นในแง่ดีสามารถให้อภัยต่อผู้สำนึกผิด กลับตัวกลับใจเสียได้ (3/63/155-213/74) 1.3.11) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปาริกดาปสินีทั้งสองแม้มี ความระทมทุกข์ใจเพราะเสียบุตรไปแต่ก็สามารถควบคุมอารมณ์ร้าย มีใจไม่สูงต่ำตามเหตุการณ์ มีวาจาศิลป์ กล่าว คำสุภาพอ่อนหวานกับพระราชผู้ฆ่าบุตร ดังนั้นการพูดคำสุภาพอ่อนหวานจึงถือว่ามากับคำจริงของผู้นำ ซึ่งถ้าหากพูดความจริงแต่ว่าเป็นคำหยาบคายก็ยากที่จะรับได้ (3/63/155-213/76) 1.3.12) เนื้อหาที่พระสุวรรณสาม ได้ทูลชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนให้เป็นพระราชที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ที่เรียกว่า ธรรมจรรยาของพระราช 10 ประการแก่พระเจ้าปิลยักขราชผู้ยังประพฤติกพร่องในหน้าที่ (3/63/155-213/83) 1.3.13) เนื้อหาที่พระเจ้าปิล ยักขราชครั้งได้รับโอวาทจากพระสุวรรณสามแล้วก็ตรัสขอมาโทษแล้วทำประทัภยนิสามรอบตรัสลากลับยัง

บ้านเมืองของพระองค์ ดำรงอยู่ใน โอวาทของพระสุวรรณสาม ปกครองแผ่นดินโดยธรรม โดยใช้หลักธรรมาธิปไตย ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/88)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชทรงเป็นพระราชapakครองเมืองมิลินาโดยระบอบธรรมิกราชาธิปไตย ครั้นปกครองเมืองผ่านมาเป็นเวลา 84,000 ปี มีพระชนมายุถึง 168,000 ปีได้ทรงทราบถึงความชราภาพของพระองค์ตามคำทูลของพนักงานภูษามาลาที่ได้ตรัสสั่งงานไว้ ทรงมอบรางวัลแก่พนักงานภูษามาลาแล้วก็ได้ตรัสเรียกพระโอรสมา รับมอบราชสมบัติ ส่วนพระองค์ก็เสด็จออกผนวชพร้อมกับตรัสสั่งให้พระโอรสปฏิบัติเช่นเดียวกับพระองค์เมื่อชราภาพแล้ว (4/63/213-302/2) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชทรงเป็นพระธรรมิกราช มีอชยาศัยโคโรในทาน ทรงเบญจศีล ทำพระองค์เป็นกัลยาณมิตรชักชวนประชาชนในสิ่งที่ประ โยชน์ ซึ่งพระองค์ทรงทำเป็นแบบอย่าง และทำได้เป็นอย่างดีแล้วจึงแนะนำบุคคลอื่นให้กระทำตามด้วย (4/63/213-302/16) 1.4.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงสนับสนุนให้ข้อมูลแก่พระเนมิราชในการประกอบคุณงามความดี โดยได้ชี้แจงถึงวิธีการทำบุญที่มีอานิสงส์มาก ช่วยให้พระเนมิราชบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองปรารถนาได้โดยง่าย (4/63/213-302/21) 1.4.4) เนื้อหาที่พระราชากล่าวคือท้าวสักกะเทวราชในอดีตนั้น ได้ขอความร่วมมือจากดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตของพระองค์ในการบำรุงเลี้ยงเหล่าพระดาบสหนึ่งหมื่นรูปที่พักอยู่ริมฝั่งแม่น้ำสีทาเป็นระยะเวลาถึงหนึ่งหมื่นปี(4/63/213-302/29) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้งถูกเหล่าทวยเทพพากันกราบทูลให้ทรงเชิญพระเนมิราชมาเที่ยวชมเทวโลก ก็ทรงรับฟังและเห็นชอบด้วย เพราะทรงพิจารณาเห็นว่า เป็นสิ่งที่ประ โยชน์ต่อเหล่าทวยเทพและพระเนมิราชตลอดจนถึงเหล่าประชาชนทั้งหลายที่พระเนมิราชจะไปแนะนำพร่ำสอน จึงได้ตรัสสั่งให้พระมาตลีเทพบุตรเร่งดำเนินการเพื่อไปเชิญพระเนมิราชมาเที่ยวชมขงเทวโลก (4/63/213-302/31) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งถึงทางแยกถูกมาตลีเทพบุตรทูลถามว่าจะให้นำเสด็จไปทางไหน ก็ตรัสบอกให้มาตลีเทพบุตรพาไปคูนรกก่อนแล้วจึงค่อยพาไปเทวโลก แสดงถึงความเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเอง ศึกษาสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบให้ทราบถึงข้อมูลทั้งฝ่ายดีและฝ่ายไม่ดีโดยถ่องแท้ ไม่ด่วนสรุปหรือโดยขาดการพิสูจน์หรือพิจารณาอย่างมีเหตุผล (4/63/213-302/35) 1.4.7) เนื้อหาที่พระเนมิราชเป็นผู้มีสติปัญญาสามารถแสดงธรรมแก่ทวยเทพทั้งหลายให้ยินดีได้จนเหล่าทวยเทพอัญเชิญให้ประทับอยู่เสวยทิพย์สมบัติในเทวโลก แต่ก็ทรงปฏิเสธเพราะพิจารณาเห็นว่าควรที่จะกลับไปบำเพ็ญบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้นแล้วเสวยทิพย์สมบัติที่เป็นของตนเองมิใช่ของผู้อื่นให้ยืม (4/63/213-302/51) 1.4.8) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งเสด็จกลับจากเทวโลกแล้วก็ได้ตรัสเล่าถึงนรกและสวรรค์ต่างๆ ให้แก่ประชาชนทั้งหลายให้ทราบพร้อมกันนั้นก็ทรงแนะนำให้ประชาชนทั้งหลายบำเพ็ญบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้นเพื่อหลีกเลี่ยงนรกและไปบังเกิดในเทวโลก (4/63/213-302/56)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 40 เนื้อหา ได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงกระทำการสนับสนุนพระมโหสถในการประกอบคุณงามความดี โดยที่ได้ลงมาพระราชทานโอสถทิพย์ให้แก่พระมโหสถ ช่วยให้พระมโหสถนั้นมีชื่อเสียงปรากฏไปในหมู่ชนทั้งหลาย (5/63/303-568/5) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นสามารถบรรเทาความทุกข์สร้างความสุขให้กับผู้อื่น อยู่สถานที่ใดก็ทำความสุขความเจริญให้เกิดในที่นั้น ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวแต่เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (5/63/303-568/9) 1.5.3) เนื้อหาที่สิริวัฑกเศรษฐีเป็นผู้มีสติปัญญา มองการณ์ไกล พิจารณาเห็นว่า บุตรของตนต้องมีคนมาเกิดร่วมเป็นบริวารจึงได้ให้ออกแสวงหาครั้นพบแล้วก็ได้ส่งเครื่องบรรณาการและแมนมไปให้ทารก

เหล่านั้นเพื่อเตรียมสร้างทีมงานไว้ให้แก่พระมโหสถในการประกอบกิจต่างๆ ในอนาคต ครั้นพระมโหสถเจริญวัยเป็นเด็กแล้วก็ดำรงตนเป็นหัวหน้าคณะประกอบกิจต่างๆ ร่วมกันกับเด็กเหล่านั้นเป็นคณะใหญ่ (5/63/303-568/11) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รักการพัฒนา ครั้นพบกับปัญหาเกี่ยวกับสถานที่เล่นก็ไม่ย่อท้อมุ่งเพื่อที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น ได้ร่วมกับเหล่าสหายรวบรวมทรัพย์มาทำการก่อสร้างศาลาให้ถาวร โดยแบ่งศาลาออกเป็นส่วนๆ ให้เป็นที่พักคนอนาถา สมณพราหมณ์ อาคันตุกะ ห้องเก็บเสบียงสินค้าของพวกพ่อค้า ห้องวินิจฉัยคดีความ และสถานที่เล่นของพวกเขา (5/63/303-568/13) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นเป็นผู้ที่ขงธรรมวินิจฉัยคดีความต่างๆ โดยความชอบธรรม สิ่งไหนถูกสิ่งไหนผิดก็ว่าตามเป็นจริง ไม่บิดเบือนความเป็นจริงต่างๆ เพื่อหวังผลประโยชน์หรือลาภสักการะ (5/63/303-568/19) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นผู้ที่มีสุขภาพทั้งร่างกายที่แข็งแรงและจิตใจที่เข้มแข็ง มีสติปัญญาไหวพริบและเทคนิคในการทำงานสามารถที่จะให้เหยี่ยวที่ขึ้นเนื้อลงได้ (5/63/303-568/23) 1.5.7) เนื้อหาที่มโหสถบัณฑิตสามารถที่จะจับโจรขโมยโคเครื่องประดับทำเป็นปล้อๆ กลุ่มด้าย บุตร คนเคี้ยวโคพภาพ และรถได้ แสดงถึงคุณสมบัติที่ผู้ฉลาดรอบรู้ มีเทคนิคในการทำงาน ตั้งอยู่ในความยุติธรรม ไม่มีอคติ มีใจเมตตา กรุณา มุ่งประโยชน์แก่ผู้อื่น (5/63/303-568/26) 1.5.8) เนื้อหาที่มโหสถบัณฑิตสามารถที่จะเฉลยปัญหาท่อนไม้ สิริระคน งู โกว่ แก้วมณี ให้โคตัวผู้ตกถูก ข้าว ซิงช้าห้อยด้วยเชือก ทราบ สระน้ำ อุทยาน ลา และแก้วมณีบนลังกาได้ แสดงถึงคุณสมบัติที่ผู้ฉลาดรอบรู้ มีเทคนิคในการทำงาน ช่างสังเกต (5/63/303-568/39) 1.5.9) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมีใจตระหนี่ริษยาพระมโหสถจึงทำให้สิ่งเหล่านั้น ไปบดบังปัญญาของตน แต่พระมโหสถไม่อิจฉาริษยาผู้อื่นมีใจที่มุกตาจึงมีปัญญาดี (5/63/303-568/56) 1.5.10) เนื้อหาที่มโหสถบัณฑิตฉลาดรอบรู้ รู้ธรรมาศของผู้อื่น รู้เหตุรู้ผลสามารถที่จะทูลตอบพระเจ้าวิเทหราชถึงการที่กึ่งก่าไม่ลงมาทำการถวายตัวเหมือนเช่นเคยได้ตรงตามความเป็นจริงทุกประการ (5/63/303-568/59) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้นทอดพระเนตรเห็นพระนางอุทุมพรทรงพระสรวล โดยไม่ทราบสาเหตุก็ทรงพิโรธ ตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ ไม่พิจารณาได้ตามให้ทราบถึงความเป็นจริงก็ทรงชักพระขรรค์มาเพื่อจะประหารชีวิต (5/63/303-568/63) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นผู้ไม่คุยโตโอ้อวดตน เมื่อไม่ถูกตรัสถามก็ไม่อวดรู้ ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้า ไม่ก้าวก่ายหน้าที่ยื่น แต่เมื่อถูกถามจึงทูลด้วยสติปัญญาอันเฉียบแหลม (5/63/303-568/68) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมหาสัตว์เป็นผู้มีใจกว้าง เมตตา กรุณา อย่างฉลาดถึงแม้จะบอกคำตอบแต่ก็ไม่ประมาทที่จะไม่อธิบายความให้หมดเพราะยังต้องระวังภัยจากบัณฑิตทั้ง 4 คนซึ่งเป็นคนอกตัญญูเพราะถูกความอิจฉาริษยาครอบงำจิตใจ (5/63/303-568/77) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นยกย่องสรรเสริญผู้มีความรู้ที่ประกอบด้วยธรรมอันเรียกว่า “ปัญญา” เพราะผู้มีปัญญาเป็นผู้มองการณ์ไกล ไม่ประมาท ไม่หวั่นไหวในโลภธรรม สามารถที่จะทำประโยชน์ตนเองและประโยชน์ผู้อื่นให้สำเร็จได้ แสวงหาทรัพย์มาด้วยความสุจริต รักษาคำสัตย์ ไม่กล่าวคำเหลวไหลและ จัดการงาน มีความคิดดีทำกิจต่างๆ ให้บรรลุผลได้ ตรงข้ามกับผู้ขาดปัญญาจะมองการณ์ไม่ไกล ประมาทมัวเมา มีจิตใจไม่มั่นคงหวั่นไหวไปตามโลภธรรม ไม่อาจทำประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นให้สำเร็จได้ แสวงหาทรัพย์มาด้วยการทุจริต ไม่รักษาคำสัตย์ กล่าวคำเหลวไหล ไม่จัดการงาน มีความคิดไม่ดี ไม่อาจทำกิจต่างๆ ให้บรรลุผลได้ (5/63/303-568/79) 1.5.15) เนื้อหาที่นางอมราเทวีเป็นผู้ช่างสังเกต ฉลาดมีไหวพริบทันคน ไม่ประมาท และมีอุบาย ครั้นถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นวางแผนเพื่อที่จะใส่ร้ายพระมโหสถโดยนำเอาพระราชกรณียศอันไว้ในสิ่งของต่างๆ แล้วนำมาขายให้ก็ได้มัดมัดและกับเหล่าบริวาร มีการจดบันทึกและหาคนมาพยานเป็นเพื่อยืนยัน และท้ายที่สุดก็ลงบัณฑิต

เหล่านั้นให้มาตกหลุมกลุ่ที่เรือนของคนแล้วจับไปถวายแก่พระเจ้าวิเทราชพร้อมทั้งของกลาง (5/63/303-568/91) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้นถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ตั้งทูลว่าพระมโหสถขโมยพระราชากรณีไปแล้วคิดจะเป็นพระราชาสีเอง ไม่ทรงพิจารณาด้วยสติปัญญาใต๋ตามให้ทราบถึงความเป็นจริง พระกรรมเบา ตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ ก็ทรงพิโรธ ตรัสสั่งให้จับกุมพระมโหสถมารับโทษทัณฑ์ (5/63/303-568/92) 1.5.17) เนื้อหาที่เทวดาครั้นพระมโหสถได้ลี้ราชภัยไปอยู่ที่บ้านทักษิณยวมัชฌคาม ก็ไม่ได้สดับธรรมเทศนาของพระมโหสถอย่างที่เคยเป็น ได้มีความประสงค์จะให้พระมโหสถกลับเข้ามารับหน้าที่และแสดงธรรมดังเดิมจึงแสดงกายให้พระเจ้าวิเทราชทอดพระเนตรเห็นแล้วถามปัญหาที่พระมโหสถเท่านั้นตอบ ได้กับพระเจ้าวิเทราชพร้อมกับชุดด้วยมรณภัย แสดงให้เห็นถึงว่าพระมโหสถนั้นเป็นผู้รับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่บกพร่อง ในขณะที่ปฏิบัติงานพร้อมทั้งปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดีด้วยถึงขนาดเทวายังต้องเลื่อมใส (5/63/303-568/99) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นถูกอมาตย์ผู้เป็นฝักฝ่ายของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่เยาะเย้ยพูดถากถางถึงการที่พระมโหสถผู้มีปัญญาต้องมาทำอาชีพเป็นช่างหม้อปั้นหม้อดินขาย ก็ได้พูดชี้แจงให้อมาตย์คนนั้นได้รับทราบความเป็นจริงว่าที่ทำงานนี้เพื่อจักได้กลับคืนสู่ตำแหน่งดั้งเดิมและเหตุการณ์ก็เป็นดังที่พระมโหสถกล่าว แสดงถึงความเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ มีความวิริยะอดทน มองการณ์ไกลของพระมโหสถ (5/63/303-568/107) 1.5.19) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลตอบพระเจ้าวิเทราชเพื่อทราบความบริสุทธิ์ของตนเอง โดยนัยเป็นต้นว่า บัณฑิตทั้งหลายจะไม่ทำกรรมโดยความเห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้ ปราศจากอคติ มีความมั่นคงในคุณงามความดี มีความเป็นกัลยาณมิตร ความกตัญญู ถนอมน้ำใจคนรอบข้าง (5/63/303-568/108) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กล่าวตอบคำถามของเสนกบัณฑิต โดยนัยเป็นต้นว่า บุคคลควรตั้งอยู่ในสัจจะ ขยันแสวงหาทรัพย์ในทางที่ชอบ คบกัลยาณมิตร เรียนความคิดอ่านจากกัลยาณมิตร เมื่อได้ความคิดอ่านจากมิตรนั้น ถ้าเป็นความลับไม่ควรบอกความลับของตนแก่ใคร (ถ้าความมุ่งหวังยังไม่สำเร็จ) (5/63/303-568/112) 1.5.21) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นเป็นคนช่างสังเกต ฐาใจของผู้อื่น ฉลาดทันคน ไม่ประมาทครั้นเห็นสีหน้าและพฤติกรรมของพระเจ้าวิเทราชก็คาดเดาไว้ว่าถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ตั้งทูลขยู่ให้ทรงพิโรธก็ได้รับทูลลาเพื่อออกไปเตรียมการแก้ไขสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไป (5/63/303-568/115) 1.5.22) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้นถูกเหล่าบัณฑิตทั้งสี่ตั้งทูลว่าพระมโหสถเก็บงำความลับไว้เพื่อหวังจะปลงพระชนม์แล้วเป็นพระราชาสีเอง ไม่พิจารณาด้วยสติปัญญาใต๋ตามให้ทราบถึงความเป็นจริง พระกรรมเบา ตกอยู่ในอำนาจของความโกรธ ก็ทรงพิโรธตรัสสั่งให้ประหารชีวิตพระมโหสถพร้อมกับมอบพระขรรค์ประจำพระองค์ให้กับเสนกบัณฑิต (5/63/303-568/117) 1.5.23) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นเป็นผู้มีวาระแอบแฝง มีกรรมที่ไม่บริสุทธิ์ ประพฤติทุจริต ประเวณีต่างพร้อย เป็นผู้ที่ถูกจับจูดอ่อนได้ ตรงกันข้ามกับพระมโหสถ ไม่มีชนกคิดหลัง ไม่ทำความชั่วทั้งในที่แจ้งและในที่ลับ (5/63/303-568/122) 1.5.24) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นเป็นบัณฑิตอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มิใจกว้าง มีเมตตา รู้จักการให้อภัย ครั้นเหล่าบัณฑิตทั้งสี่สำนึกผิดก็ไม่ถือสาเอาความแต่ครั้งก่อนและทูลขอให้พระเจ้าวิเทราชมอบตำแหน่งคืนให้ดังเดิมเพื่อช่วยกันบริหารกิจการบ้านเมืองต่อไป (5/63/303-568/125) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นปราบพยศบัณฑิตทั้งสี่ได้แล้วก็ไม่หลงระเริงอยู่ในอำนาจหน้าที่ ตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาทได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมิถิลาให้เจริญรุดหน้าขึ้นไปอีก พร้อมทั้งตระเตรียมการป้องกันภัยจากภายนอกประเทศ โดยสั่งให้ชนทั้งหลายได้ดำเนินการต่างๆ มีการก่อสร้างกำแพงให้ใหญ่และแข็งแรงเป็นต้น รวมถึงสั่งให้คนทั้งหลายและนกกแก้วไปเป็นไส้ศึกยังเมืองต่างๆ เพื่อคอยส่งข่าวให้ทราบ (5/63/303-568/127) 1.5.26) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วฏู ผู้มีปัญญาทราวมุ่งอำนาจ โลกในลาภยศ มี

ลักษณะแบบอัตตาศิปไตย์ ปกปิดซ่อนเร้น มีวาระแอบแฝง ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มักดูหมิ่นผู้อื่น มักโอ้อวด แสดงตัว ได้วางแผนยึดชมพูทวีปทั้งสิ้นแล้วนำเสนอแก่พระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัต พระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตก็ทรงประสงค์จะปกครองชมพูทวีปทั้งสิ้น มุ่งผลสำเร็จของงาน จึงได้ดำเนินการตามแผนทำการโจมตียึดเมืองต่างๆ มาไว้ในพระราชอำนาจ โดยใช้เวลารวมถึง 7 ปี 7 เดือน 7 วันจึงสำเร็จ (5/63/303-568/135) 1.5.27) เนื้อหาที่พระมหโสดครั้งรับทราบพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตกับพราหมณ์แก้วภูนั้นได้ร่วมกันวางแผนเพื่อที่จะปลงพระชนม์พระราชินีในชมพูทวีปทั้งสิ้น โดยลวงให้ดื่มน้ำชยบานฉลองชัยที่เจือด้วยยาพิษ ก็ไม่บังคูดาย เกิดความเมตตาสงสารเหล่าพระราชินีเหล่านั้นจึงได้ส่งเหล่าทหารหาญผู้เป็นบริวารไปทำลายพิธีดังกล่าว (5/63/303-568/145) 1.5.28) เนื้อหาที่พระนางสลากเทวีทรงมีความยุติธรรมสามารถตัดสินคดีความได้อย่างถูกต้องด้วยสติปัญญาของพระองค์จึงได้รับการยกย่องสรรเสริญจากปวงชน (5/63/303-568/151) 1.5.29) เนื้อหาที่พระมหโสดครั้งถูกกองทัพของพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตถึง 18 อักโขภิกษิมารายล้อม ก็แสดงความเป็นผู้มี ความกล้าหาญ มีความมั่นใจในตนเอง ไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น ชำยังมีวาทศิลป์ในการ โน้มน้ำใจการจูงใจให้พระราชินีลี้ภัยตามใจได้ และดำเนินการต่างๆ ด้วยอุบายโดยความฉลาดรอบคอบไม่ประมาทมีการวางแผนคิดคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างแม่นยำ (5/63/303-568/154) 1.5.30) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชผู้ขาดปัญญาในการ พิจารณา โดยแยกขาด มก โกรธ ขลาดเขลาไม่กล้ากล้า สามารถ มุ่งแต่พึ่งพิงผู้อื่น เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้า มีจุดบอดในพระองค์ ครั้นถูกพราหมณ์แก้วภูและพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตใช้แผนหลอกลวงล่อลวงก็ทรงหลงเชื่อโดยง่ายด้วยหวังจะได้พระนางปัญจาลจันทิมาเป็นพระมเหสี แม้พระมหโสดทูลคัดค้านก็ไม่ทรงรับฟัง (5/63/303-568/196) 1.5.31) เนื้อหาที่พระมหโสดครั้งไม่อาจทูลทัดทานพระเจ้าวิเทหราชมิให้เสด็จไปยังนครอูตรปัญจาละได้ ก็พิจารณาเห็นว่า หากปล่อยให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปกับข้าราชการเหล่าอื่นคงจะต้องถูกลอบปลงพระชนม์เป็นแน่ จึงได้นึกถึงพระคุณของพระเจ้าวิเทหราชที่ทรงชุบเลี้ยงโดยมิได้นิ่งคูดาย ได้รับอาสาไปเตรียมการในนครอูตรปัญจาละให้เรียบร้อยก่อนออกเสด็จพระราชดำเนินไปเพื่อความปลอดภัยของพระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/202) 1.5.32) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งถูกกองทัพของพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตล้อมจับก็เกิดความกลัวต่อมรณภัยได้ขอให้พระมหโสดช่วยเหลือ ฝ่ายพระมหโสดต้องการจะกล่าวโอวาทพระเจ้าวิเทหราชจึงท้าวความถึงเรื่องที่ตนเองได้ทูลเตือนแต่ไม่ทรงเชื่อจึงต้องมาประสบพบกับสภาพเช่นนี้ พระเจ้าวิเทหราชก็ได้ตรัสกับพระมหโสดโดยนัยเป็นต้นว่า บัณฑิตทั้งหลายย่อมไม่ทิ่มแทง เพราะโทษที่ล่วงไปแล้ว (5/63/303-568/218) 1.5.33) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นมีความรับผิดชอบ มีความเมตตากรุณาไม่หนีเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว มีความหวังไขในเหล่าบริวารของตนจึงมิได้กลับกรุงมิถิลาพร้อมกับพระเจ้าวิเทหราช แต่ได้ร่วมกับเหล่าบริวารทรมานพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตจนสิ้นพยศและร่วมตกลงทำสนธิไมตรีเป็นมิตรที่ดีต่อกันตลอดไป (5/63/303-568/226) 1.5.34) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นประพฤติตนเป็นกัลยาณมิตรของทุกคนแม้กระทั่งบุคคลผู้เป็นปรปักษ์ มีความเมตตากรุณา มีความสามารถทำศัตรูให้กลายเป็นมิตร (5/63/303-568/238) 1.5.35) เนื้อหาที่พระมหโสดไม่ยอมทิ้งพระเจ้าวิเทหราชเพราะเห็นแก่ลาภยศ มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อพระเจ้าวิเทหราชอย่างเหนียวแน่น ครั้นถูกพระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตตรัสชักชวนให้มาร่วมงานด้วยก็ทูลปฏิเสธ ไม่ยอมถูกซื้อตัว (5/63/303-568/240) 1.5.36) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุรถุมหาพรหมทัตทรงเป็นมิวีสัยที่สนมองค์ไปอนาคตภายหลังหน้า มีความอดทน แม้ไม่ได้พระมหโสดมาร่วมงานในตอนนีแต่ทรงทำไมตรีผูกไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในวันข้างหน้า (5/63/303-568/241) 1.5.37) เนื้อหาที่พระมหโสดเป็นผู้รู้จักปฏิบัติตนให้สมฐานะ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่โลภในลาภสักการะ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (5/63/303-568/249) 1.5.38) เนื้อหาที่พระมหโสดนั้นเป็นผู้มี

ลึงจะรักษาคำพูด พูดอย่างไรทำอย่างนั้น รักความก้าวหน้า (5/63/303-568/251) 1.5.39) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนิพรหมทัตมีรูปร่างบุคลิกลักษณะน่าเลื่อมใส เป็นผู้องอาจไม่ขลาดเขลาสะอึกกลัว มากด้วยมานะของกษัตริย์ มุ่งความสัมฤทธิ์ มงการณโกล มีความอดทน พิจารณาด้วยปัญญาอย่างละเอียดแล้วจึงตัดสินใจตัดสินพระหฤทัย มีพระหฤทัยกว้าง รู้จักให้อภัยและขอภัย มีวุฒิภาวะอย่างสมดุล (5/63/303-568/270) 1.5.40) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนิพรหมทัตทรงเป็นผู้บังคับบัญชาที่ศิโรราบพระมหอสถบัณฑิตผู้เป็นคนดีมีความสามารถที่ได้ประพฤดิประโยชน์แก่พระองค์และพระบรมวงศานุวงศ์ ตลอดจนประชาชนทั้งหลายไว้ด้วยชีวิตของพระองค์ ไม่ยอมละทิ้งปล่อยให้ได้รับอันตรายแต่เพียงลำพัง (5/63/303-568/275)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระเจ้าพรหมทัตทรงใช้คนอย่างระแวงสงสัย ครั้นได้มอบตำแหน่งอุปราชแก่พระโอรสแล้วก็เกิดความระแวงกลัวว่าพระโอรสนั้นจะแย่งยึดเอาพระราชสมบัติจึงได้ปลดออกจากตำแหน่งแล้วเนรเทศให้ไปบวชอยู่ในป่ารองนกว่าพระองค์สวรรคตแล้วจึงค่อยกลับมารับตำแหน่งพระราชราชา (6/64/1-122/3) 1.6.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีนั้นประกอบด้วยอคติคือความโกรธและความรักในบุตร ตัดสินลงโทษแต่ผู้ทำให้พระโอรสและพระธิดาดกพระหฤทัย โดยการให้นำไปโยนในน้ำวนแห่งแม่น้ำยมนา ฝ่ายแต่ต้องการจะเอาชีวิตรอดครั้งถูกหมูนาคจับ ไปอีกก็เหิงทูลแก่ท้าวธรรมูว่าพระเจ้ากรุงพาราณสีส่งตนมาเป็นทูตเพื่อกราบทูลถึงการที่พระเจ้ากรุงพาราณสีจะยกพระธิดาของพระองค์ให้เป็นพระมเหสีท้าวธรรมู เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพระเจ้ากรุงพาราณสีและท้าวธรรมู ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีไม่อาจสู้ฤทธิ์ของหมูนาคได้ทั้งยังถูกชาวกรุงพาราณสีทูลขอร้องจึงทรงจำต้องยอมส่งพระธิดาให้แก่ท้าวธรรมูเรื่องจึงสงบได้ (6/64/1-122/12) 1.6.3) เนื้อหาที่ท้าวธรรมูครั้งได้ออกกฎหมายประกาศห้ามมิให้ผู้ใดแปลงเป็นเพศนาคแสดงให้พระนางสมททชาทอดพระเนตรเห็นเป็นอันขาด หากผู้ใดขึ้นทำจะต้องได้รับโทษทัณฑ์ ครั้นพระโอรสพระนามว่า อริฏฐะ เป็นผู้ชกชนใครจะทดลองพระมารดาจึงแสดงเพศนาคให้พระมารดาทอดพระเนตรเห็น ท้าวธรรมูทรงเหตุก็ได้ทรงทำตามทีประกาศไว้ให้น่าอริฏฐะไปประหารชีวิต โดยไม่มีอคติเพราะความรักลูก (6/64/1-122/30) 1.6.4) เนื้อหาที่พระกฐินัตถหมั่นเข้าไปอุปัฏฐากพระบิดามารดาทุกกึ่งเดือน มีมนุษย์สัมพันธ์ทำความรู้จักผู้ใหญ่ ทั้งยังมีสติปัญญาสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างน่าชื่นชม (6/64/1-122/34) 1.6.5) เนื้อหาที่พระกฐินัตถเป็นผู้มีสัจจะ กล่าวแต่คำจริง เว้นจากมุสาวาทครั้งถูกพราหมณ์เนสาทถามประวัติของตนแม้จะกล่าวล่วงได้แต่ไม่ต้องการจะผิดศีลธรรมกล่าวโกหกจึงได้บอกแก่พราหมณ์เนสาทตามความเป็นจริง (6/64/1-122/42) 1.6.6) เนื้อหาที่พระกฐินัตถเป็นผู้มองการณ์ไกล ไม่ประมาทสละความสุขเล็กน้อยเพื่อความสูงที่ยิ่งใหญ่ ครั้นถูกพราหมณ์เนสาทกับ โสมทัตบุตรชายพบเข้าก็ได้พาคนทั้งสองไปยังนาคพิภพแล้วมอบทิพยสมบัติให้สวดยเพื่อเป็นการผูกไมตรีต่อกันไว้ไม่ให้คนทั้งสองนั้น ไปบอกที่อยู่ของตนเองแก่ผู้อื่นอีก (6/64/1-122/43) 1.6.7) เนื้อหาที่พระกฐินัตถเป็นผู้ไม่ประมาท มีความกตัญญูควเทที่ ทำหน้าที่ของตนไม่ให้บกพร่อง ได้หมั่นเข้าไปอุปัฏฐากพระบิดามารดาและแสดงธรรมถวายทุกกึ่งเดือน แต่นั่นก็ไปเยี่ยมเยียนพราหมณ์เนสาทและบุตร สนทนาปฏิสันถารกันแล้วก็ไปยังนิเวศน์ของตน (6/64/1-122/47) 1.6.8) เนื้อหาที่พระยาสุบรรณได้ทราบว่าเป็นตนเองนั้นได้ทำให้ตื่นโทรในสถานที่ใกล้ที่จंगกรมของพระดาบสดอนโค่น โดยไม่ต้องใจก็เกิดความไม่สบายใจได้มาแสดงความรับผิดชอบโดยการกล่าวขอมาโทษและมอบมนต์อาถัมพายนเป็นการทดแทน (6/64/1-122/58) 1.6.9) เนื้อหาที่พระกฐินัตถเป็นผู้มีเหตุผล สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มุ่งรักษาศีลธรรมแทนที่จะถูกกิเลสความเศร้าหมองของจิตครอบงำ แม้จะถูกพราหมณ์อาถัมพายนเบียดเบียนก็ไม่โกรธ

ขอมสละสิ่งของ อวัยวะ หรือแม้แต่ชีวิตเพื่อสิ่งที่ถูกต้อง (6/64/1-122/69) 1.6.10) เนื้อหาที่พราหมณ์อัมพายนนั้น เป็นผู้นำแบบอิตติธปิไคย มุ่งความสำเร็จของงาน โดยส่วนตัว เห็นแก่ลาภยศประโยชน์ส่วนตน โดยไม่พิจารณา ถึงความเป็นอยู่ของพระภริยัตถ์ทั้งทางด้านที่อยู่อาศัยหรืออาหารการกินต่างๆ ทำให้พระภริยัตถ์ได้รับความลำบาก อีกทั้งยังลวงพระภริยัตถ์ให้ทำการแสดงต่างๆ โดยกล่าวว่าจะปล่อยหากได้ทรัพย์มากแล้ว แต่ครั้งได้ทรัพย์มากก็ มิได้ทำตามที่ได้กล่าวไว้ (6/64/1-122/75) 1.6.11) เนื้อหาที่พระภริยัตถ์ได้แนะนำให้นาคบริษัทยัทถ์หลายได้ใช้ สติปัญญาพิจารณาสิ่งต่างๆที่ได้รับรับทราบมาตามความเป็นจริงอย่างถูกต้องทำการพิสูจน์ให้เห็นประจักษ์แล้ว จึงค่อยตัดสินใจเชื่อหรือเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง มิใช่เป็นคนหูเบาเชื่อ โดยไร้การพิจารณาด้วยเหตุและผล (6/64/1-122/104) 1.6.12) เนื้อหาที่พระภริยัตถ์นั้นเป็นผู้มีลักษณะเป็นธรรมาธิปไตย มีใจกว้าง รู้จักให้อภัยไม่ผูกใจ เจ็บในพราหมณ์เนสาที่ประพฤติผิดต่อตนเอง ได้ทำการสั่งสอนและสั่งในนาคบริวาร ไปสั่งยังถิ่นของมนุษย์ ดัง พุทธภาษิต “น หิ เวเรน เวรานี เวนไม่มีระงับด้วยการจงเวร” (6/64/1-122/105)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์เป็นคนทุจริตรับสินบน มีลักษณะเป็นอิตติธปิไคย ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด เห็น แก่ประโยชน์ส่วนตนจนทำลายองค์การให้ได้รับความเสียหาย (7/64/123-204/3) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมาร ทรงมีความยุติธรรม มีใจกรุณาต่อผู้อื่น มีลักษณะของธรรมาธิปไตย ไม่เกรงกลัวต่อฝ่ายธรรม ครั้นมีผู้แพ้คิโอง มาขอความช่วยเหลือก็ได้ให้ความช่วยเหลือทำคดีที่ตัดสินผิดให้ถูกต้องจนได้รับการสรรเสริญจากคนทั้งหลาย (7/64/123-204/5) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชเป็นผู้มีปัญญาอ่อน ขาดการพิจารณาตามความเป็นจริง ครั้น ถูกกัณฑาลพราหมณ์เท็จทูลก็หลงเชื่อด้วยความมกมายแม้จะถูกพระญาติมีพระบิดาและพระมารดาเป็นต้นตรัส สั่งสอนก็ไม่ยอมรับฟังยังยึดตามความเห็นผิดของตนอย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/17) 1.7.4) เนื้อหาที่พระเจ้า เอกราชนั้นเป็นผู้บอดเขลา ไม่มันพระหฤทัยในพระองค์เอง โกลโสมอาจพิจารณาด้วยสติปัญญาให้แน่ชัดลงไปได้ ครั้นถูกคนทั้งหลายมีพระจันทกุมารทูลอ่อนวอนให้ปล่อยก็ปล่อยตามคำทูลอ่อนวอนนั้นแต่ครั้งพราหมณ์กัณฑาล ทรนทรบทูลให้จับก็ตรัสสั่งให้จับกลับมาอีก เป็นเช่นนี้อยู่หลายหน (7/64/123-204/38) 1.7.5) เนื้อหาที่พระนาง จันทาทวีทรงตั้งสังกิริยาขอให้เทพเทวามาช่วยเหลือจนทำให้ท้าวสักกเทวราชมาให้ความช่วยเหลือทำให้คนและ สัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นพ้นจากภัยอันตราย แสดงให้เห็นถึงว่าผู้ที่มีสติจะคือความจริงนั้นย่อมจะมี ความเจริญแม้ในบางครั้งจะถูกเข้าใจผิดหรือใส่ร้ายป้ายสีแต่สุดท้ายความจริงก็ย่อมจะเผยตัวของมันเองออกมา ส่วนผู้ที่ไร้สติจะมูสาหลวกลวงย่อมได้รับความเสื่อมเช่นกับกัณฑาลพราหมณ์(7/64/123-204/57) 1.7.6) เนื้อหาที่ พระจันทกุมารแม้จะดำรงตำแหน่งเป็นพระราชาก็มิได้ผูกอาฆาตพยาบาทพระบิดา ทรงมีเมตตาให้อภัยแก่พระ บิดา และมีได้ละหน้าที่ของลูกที่พึงปฏิบัติต่อพระบิดาแม้จะเป็นคนจัณฑาลก็ตาม ยังคงมีความกตัญญูต่อพระบิดา ดังเดิม (7/64/123-204/63)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชนั้นเป็นพระราชปกครองกรุงมิถิลา โดยมีอมตย์ผู้ใหญ่ 3 คน คือ วิชัยอมตย์ สุ นามอมตย์ และอลาตอมตย์เป็นคนสนิทคอยปรึกษางานราชการต่างๆ ครั้นถึงวันเพ็ญเดือน 12 ในปีหนึ่งก็ได้ ตรัสถามถึงสิ่งที่ควรกระทำอะอมตย์เหล่านั้น ฝ่ายอมตย์ทั้งสามก็ทูลตอบตามความคิดเห็นของตนๆตามลำดับ (8/64/205-295/4) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชนั้นครั้งเข้าไปหาคุณาชีวกก็ทรงมีมนุษย์สัมพันธ์สนทนาปราศรัย ด้วยไมตรีจิต มิได้ถือตัวว่าเป็นพระเจ้าแผ่นดิน มีความเคารพต่อผู้อยู่ในเพศบรรพชิต ทรงมีปฏิสันถารอย่างเป็น

กันเอง(8/64/205-295/12) 1.8.3) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราทรงเป็นผู้ครองราชย์โดยธรรมประกอบกรรมที่สุจริต บ้านเมืองจึงมีความสุขเจริญรุ่งเรืองมาเป็นลำดับแต่ครั้งไปพบกับคุณาชีวกซึ่งเป็นผู้มีความเห็นผิดจากทำนองคลองธรรมทรงเสพเสวนาความเห็นเช่นนั้นทรงขาดการพิจารณาโดยละเอียดซ้ำยังมีลาตอมาตย์และนายวิษกะ ทูลถวายข้อมูลสนับสนุนความเห็นดังกล่าวจึงมีความเห็นผิดไปด้วย ไม่ทรงออกว่าราชการ ได้มอบอำนาจต่างๆ ให้แก่เหล่าอมาตย์ทั้งหลาย แล้วหมกมุ่นอยู่กับการทำทุจริตคิดศีลธรรมเสพกามคุณทั้ง 5 ทั้งยังแนะนำให้เหล่าอมาตย์ประพฤตินั้นเช่นกับพระองค์ไม่ต้องสนใจความเจริญหรือความเสื่อมของอะไรๆ (8/64/205-295/22) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาทรงมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล รับรู้ข้อมูลต่างๆ ทั้งที่ผ่านมาและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ สามารถระลึกชาติในอดีตได้ถึง 7 ชาติและสามารถรับรู้ถึงเรื่องในอนาคตอีก 7 ชาติ (8/64/205-295/32) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาได้แสดงธรรมแก่พระบิดาให้เห็นถึงโทษในการคบค้าสมาคมกับปาปมิตรและคุณในการคบค้าสมาคมกับกัลยาณมิตร เพราะกัลยาณมิตรหรือผู้เป็นบริวารที่ดีนั้นย่อมจะมีความคิดเห็นและข้อมูลที่ดีมีประโยชน์ทั้งแก่ผู้ที่คบค้าสมาคมด้วยหรือแก่องค์กรหน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้อง (8/64/205-295/36) 1.8.6) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้งนี้ไม่อาจจะให้พระบิดาละทิ้งมิจจาภิภูจิได้จึงได้ตั้งสัจจกริยาขอให้เทพเทวาผู้บริหารโลกมาช่วยเหลือ ฝ่ายพระนารทกัศปพรหมได้รับทราบถึงพระประสงค์ของพระนางจึงได้ลงมาช่วยชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชนั้นได้ไกลจากมิจจาภิภูจิหันมามีสัมมาภิภูจิประพฤตีสุจริตดังเดิม (8/64/205-295/41) 1.8.7) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมนั้นเป็นผู้มีพรหมวิหารธรรม มีอหังสาใหญ่ด้วยเมตตา เทียวสอดส่องดูแลสรรพสัตว์ปฏิบัติดีและปฏิบัติชั่ว เพื่อจะคอยช่วยเหลือและแนะนำให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดีหลีกเลี่ยงจากการประพฤตีสุจริตศีลธรรม (8/64/205-295/44) 1.8.8) เนื้อหาที่พระราชามัจจะจะเป็นใหญ่กว่าคนทั้งปวงในแผ่นดินแต่เมื่อมีผู้เรืองฤทธิ์สูงกว่าตนด้านอำนาจและคุณธรรมก็จำเป็นต้องอ่อนน้อมถวายนวเคราะห์ให้ ต้องรู้จักรู้จักกาลเทศะ หรือมีสติปรีชาธรรม 7 (8/64/205-295/47) 1.8.9) เนื้อหาที่พระมหาพรหมนารทครั้งที่เกิดเป็นมนุษย์นั้นได้ตั้งอยู่ในธรรม 4 ประการได้แก่ สัจจะ คือความสัตย์ ธรรมะคือ กุศลธรรม ทมะ คือความฝึกลบอบรมจิตใจ และจาคะคือการเสียสละ (8/64/205-295/49) 1.8.10) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราทรงให้ความเคารพ บำรุง และสมาคมกับสมณพราหมณ์ผู้ทรงศีลเป็นกัลยาณมิตรของคนรอบข้าง ให้ดำรงอยู่ในศีลในธรรม บำเพ็ญบุญทานการกุศลทั้งหลาย (8/64/205-295/58) 1.8.11) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราทรงมีคุณสมบัติต่างๆ ดังนี้ : มีจิตใจกระปรี้กระเปร่าปราศจากความง่วงนอนหลมุดใจและความเกียจคร้าน ไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่น มีความเสียสละ สारรวมเท้า มือ (ไม่ให้ทำชั่ว) ท้อง (รู้จักประมาณในการบริโภค) และวาจา กล่าวแต่คำสัตย์ คำอ่อนหวาน กล่าวพอประมาณไม่เพ้อเจ้อคุยโวโอ้อวด เว้นคำต่อเสียด มีศรัทธา (คือเชื่อกรรมและผลของกรรม) ไม่โลภเห็นแก่ได้ มีสัมมาคารวะอ่อนน้อมถ่อมตนบูชาผู้ควรบูชา ไม่กระด้างถือตัว สारรวม (ในตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ) รักษาศีล ไม่มักโกรธ ประกอบแต่กุศลกรรม ใฝ่เรียนใฝ่รู้ เป็นพหูสูต มีจิตใจมั่นคงไม่โลเล เป็นผู้คิดเป็นแก่นสารรู้จักกาลแล้วจึงทำ มีความแกล้วกล้า อยู่ในโอวาทของบัณฑิตไม่เย่อหยิ่งทงตัว มีจิตใจไม่ย่อหย่อนหรือไม่ย่อท้อต่อการทำดี คบหาคนผู้เจริญแล้ว มีสติรักษาตัว มีความวิริยะอุตสาหะ มีจิตใจที่ฝึกลบมาอย่างดี (มีภูมิคุ้มกันทางด้านศีลธรรม) ไม่มัวแต่ปรารภนาฬินหาสิ่งที่ยังมาไม่ถึงและไม่โลภในสิ่งที่มีมาถึงเข้า ให้สารรวมระวังรักษาศีลธรรม มีปัญญาไว้คอยเตือนสติในกามคุณคือรูป เสียง รส กลิ่น สัมผัส และอารมณ์ทางใจเพื่อให้เดินถูกทางธรรม มีความประพฤติอย่างสม่ำเสมอไม่ทอดธุระวิริยะเรื่อยไป

(8/64/205-295/62) 1.8.12) เนื้อหาที่มหาดพรหมนารถชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชทำความเห็นให้ถูกต้อง ดำรงอยู่ในศีล ละมิดรชั่วคบหาแต่มีตรีดี และอย่าประมาท(8/64/205-295/64)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 15 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่วิรุทธบัณฑิตนั้นดำรงอยู่ในตำแหน่งผู้ถวายอภรรตธรรม เป็นผู้มีความดีใจเพราะ เป็นมหาธรรมกถึก ประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถความประพฤติดี ฉลาดในการเจรจาปราศรัย (9/64/296-483/3) 1.9.2) เนื้อหาที่พระราชทานทั้งสี่แต่ละพระองค์ต่างก็มีคุณลักษณะที่โดดเด่นต่างๆ กัน ได้แก่ พญานาคทรงสรรเสริญอุทิวาสนขันติ คือความไม่โกรธในบุคคลแม้ผู้ควร โกรธ พญาครุฑทรงสรรเสริญการไม่ทำความชั่วเพราะเหตุแห่งอาหารกล่าวคือบริโภคอาหารแต่น้อย ท้าวสักกเทวราชทรงสรรเสริญการละความยินดีในกามคุณ 5 และพระเจ้ากฤษณ์ทรงสรรเสริญความไม่มีความกังวล (นิราศ) (9/64/296-483/20) 1.9.3) เนื้อหาที่ท้าววรมนาคราชครั้งถูกปุลณกษัตริย์มาทูลขอนางอิรันทติไปเป็นคู่ครองก็ไม่ทรงควนคัดสินพระหฤทัยแต่เพียงผู้เดียวได้ปรึกษาร่วมกันกับคณะญาติมิตร และยึดมติของที่ประชุมนั้นเป็นสำคัญ (9/64/296-483/36) 1.9.4) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงมีข้อบกพร่องที่เป็นจุดอ่อนคือชอบเล่นสกา และเมื่อเล่นเป็นการพนันถือเป็นอบายมุข ปุลณกษัตริย์ได้รับรู้ถึงข้อบกพร่องในข้อนี้จึงได้ใช้เป็นอุบายเพื่อที่จะได้ตัวพระวิรุทธบัณฑิตมา (9/64/296-483/45) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชไม่ได้ศึกษาคู่แข่งที่ให้แก่แล้วทำการแข่งขันเล่นสกาจึงทำให้ปราชัยได้รับความเศร้าโศกโทมนัสเป็นกำลัง ฝ่ายปุลณกษัตริย์แม้ตนจะชนะก็ไม่ได้เหยียดหยามพระเจ้าโกธิยราชผู้ปราชัยแต่ยังปลอบโยนให้ทำพระหฤทัยยอมรับความจริง (9/64/296-483/58) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตนั้นครั้งถูกพระเจ้าโกธิยราชให้ตัดสินข้อขัดแย้งระหว่างพระองค์กับปุลณกษัตริย์ แม้จะทราบว่าพระเจ้าโกธิยราชจะไม่ทรงพอพระหฤทัยและตนเองนั้นสามารถที่จะกล่าวโกหกปุลณกษัตริย์ได้ แต่เพื่อจะรักษาศีลธรรมอันเป็นสิ่งที่ดีกว่าบัณฑิตสรรเสริญมีสุขเป็นผลที่จะรับ จึงไม่ยอมพุดมุสาหลอกลวงซึ่งเป็นสิ่งที่ดีกว่าบัณฑิตดีเดียนมีทุกข์เป็นผลที่จะได้รับ ได้ตัดสินใจทูลตอบตามความเป็นจริงว่าตนเองนั้นเป็นทาสน้อยหนึ่งในบรรดาทาสทั้งสี่จำพวก(9/64/296-483/61) 1.9.7) เนื้อหาที่วิรุทธบัณฑิตผู้มีคิอุดมการณ์ มีความเพียร มีปัญญาเห็นอภรรตธรรมอันสุขุมได้กล่าวแสดงธรรมแก่พระเจ้าโกธิยราชเพื่อให้ทรงนำไปปฏิบัติโดยประการต่างๆ : ไม่ควรนำหญิงแพศยามาเป็นภรรยา ไม่ควรบริโภคอาหารมีรสอร่อยแต่ผู้เดียว ไม่ควรชองเสพถ้อยคำที่ให้เกิดอยู่ในโลกไม่ให้สวรรค์และนิพพาน มีศีลสมบูรณ์ด้วยวัตร ไม่ประมาท มีปัญญาเครื่องสอดส่องเหตุผล มีความประพฤติถ่อมตน ไม่พึงเป็นคนตระหนี่เหนียวแน่น เป็นผู้สงบเสถียร มีวาจาถ่อมเป็นสหายอ่อนโยน เป็นผู้สงเคราะห์มิตร จำแนกแจกทาน รู้จักจัดทำ พึ่งบำรุงสมณพราหมณ์ด้วยข้าวน้ำทุกเมื่อ เป็นผู้ใคร่ต่อธรรม ทรงจำอภรรตธรรมที่ได้สดับมาแล้ว หมั่นไต่ถาม พึ่งเข้าไปหาท่านผู้มีศีลเป็นพหูสูตโดยเคารพ (9/64/296-483/64) 1.9.8) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเป็นผู้มุ่งมั่นเพื่อจะรักษาคำสัตย์ได้ทูลปฏิเสธพระเจ้าโกธิยราชที่จะให้ลอบฆ่าปุลณกษัตริย์ที่ปลอมตัวมานั้นเพื่อจะได้ไม่ต้องทำตามที่พระคำรัสที่ตรัสไว้ แต่แนะนำให้ทรงดำรงอยู่ในธรรมรักษาสัตย์อันเป็นศีลธรรมอันดีงามไว้ (9/64/296-483/90) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเป็นผู้มีจิตใจที่มั่นคง ไม่ขุบลงเมื่อไรยศ หรือพู่ขึ้นหลงมัวเมาเมื่อเรื่องยศ (9/64/296-483/92) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเป็นผู้บริสุทธิ์ทั้งกาย วาจา และใจไม่ว่าในที่แจ้งหรือที่ลับจึงมีความมองอาจไม่สะดุ้งกลัวแม้ต่อมัจจุราช (9/64/296-483/100) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชเป็นผู้มีวาทสิลป์ ครั้นประชาชนชาวพระนครอินทปัตต์พากันมาร่ำครวญอยู่ที่บริเวณพระราชนิเวศน์ด้วยความทุกข์ที่ปรากฏจากพระวิรุทธบัณฑิต จึงได้ทรงกล่าวโน้มน้ำมจิตใจของชนทั้งหลายให้สงบและพากันกลับยังเกษสถานของตน (9/64/296-483/105) 1.9.12) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์เป็น

อัคราธิปไตย ถูกกิเลสครอบงำกระทำความทุจริตคิดว่าจะฆ่าวิฆเนศวรบัณฑิตให้ตายเพียงเพราะอยากได้นางอิรันตีมาเป็นชานา (9/64/296-483/107) 1.9.13) เนื้อหาที่พระวิฆเนศวรบัณฑิตเป็นผู้มีจิตใจกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว มั่นคง ไม่มีควมหวั่นไหวต่อสิ่งที่ปณณกษัตริย์ได้กระทำทุกๆประการ (9/64/296-483/109) 1.9.14) เนื้อหาที่พระวิฆเนศวรบัณฑิตเป็นผู้มีปัญญาสามารถที่จะรักษาตนไว้ ครั้นถูกปณณกษัตริย์เบียดเบียนได้รับความทุกข์โดยประการต่างๆ เพื่อจะทำความปลอดภัยแก่ตนเองจึงได้สอบถามปณณกษัตริย์ถึงสาเหตุที่ปณณกษัตริย์พยายามจะฆ่าตนเองด้วยวิธีต่างๆ และสามารถทำความสวัสดิแก่ตนเองได้ในที่สุด(9/64/296-483/112) 1.9.15) เนื้อหาที่ปณณกษัตริย์และวิฆเนศวรบัณฑิตได้กล่าวสนทนากันว่า คนมีปัญญาไม่ควรจะดูสิ่งที่ไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูล (9/64/296-483/119)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำปรากฏอยู่ 20 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทรงทราบข่าวนางสุคติเทพกัญญาจะจืดไปจากเทวโลกเพราะสิ้นบุญแล้วจึงทรงได้ประทานพรให้ถึง 10 ประการ เปรียบได้กับการมอบอำนาจในเรื่องที่นางสุคติเทพกัญญาต้องการถึง 10 ประการ (10/64/484-814/7) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงปรารถนาจะให้พระนางสุคติทรงสมปรารถนา จึงเสด็จเข้าไปหาพระโพธิสัตว์ตรีศัชนวนให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางสุคติ และเหล่าเทพบุตรอีกประมาณหกหมื่นองค์ให้ไปบังเกิดในครรภ์ของภริยาเหล่าอมตย์ (10/64/484-814/20) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเป็นผู้ใคร่ในการบริจาคทาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีจิตใจเสียสละเพื่อประโยชน์ผู้อื่น มีจิตเมตตากรุณาต่อผู้อื่น แม้เพียงพระชนมายุเพียง 4-5 พรรษาก็ได้ประทานเครื่องประดับต่างๆ ให้แก่นางนมทั้งหลาย ครั้นเมื่อพระชนมายุ 8 พรรษาที่ทรงปรารถนาที่จะบริจาคทานภายในมิหัวใจเป็นต้น รวมถึงชีวิตแก่ผู้อื่นที่ประสงค์อยากจะได้ (10/64/484-814/35) 1.10.4) เนื้อหาที่พระราชาแห่งกาลิงครัฐครั้นถูกชวานครกาลิงครัฐกราบทูลร้องเรียนถึงทรงพยายามดำเนินการต่างๆ เพื่อจะแก้ไขปัญหาทุกภิกขภัยแต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ จึงได้ร่วมกันกับชวานครกาลิงครัฐพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามวิธีการนั้นๆ (10/64/484-814/45) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีสติจะ ทรงตั้งพระหฤทัยไว้อย่างไรก็ไม่หวั่นไหว ตรีศออย่างไรก็ทรงกระทำอย่างนั้น ทรงยึดปณณานที่ตั้งไว้อย่างแน่วแน่ ทำสิ่งที่ทำได้ยาก ครั้นถูกคณะพราหมณ์ทูลขอช้างปัจฉยนาคนันมีค่าหาประมาณมิได้ก็มีได้สิ่งเล็ที่จะทรงเสียสละประทานให้ (10/64/484-814/52) 1.10.6) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยครั้นถูกชาวกรุงสิพีทั้งหลายที่ไม่พอใจพระเวสสันดรที่ทรงบริจาคช้างปัจฉยนาคนแก่คณะพราหมณ์จึงมาร้องเรียนให้เนรเทศพระเวสสันดรไปอยู่ป่า ก็ทรงพิจารณาเห็นว่าควรจะยอมตามเหล่าชาวกรุงสิพีไปก่อนรอให้เวลาผ่านไปจึงค่อยหาวิธีการให้พระเวสสันดรกลับมาดังเดิมจึงทรงเนรเทศพระเวสสันดร ฝ่ายพระเวสสันดรเองก็ทรงยอมรับในมติของพระบิดาและเหล่าชาวกรุงสิพีจึงได้เสด็จออกไปประทับอยู่ในป่าที่เขาวงกต (10/64/484-814/57) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้นถูกขับให้ออกจากกรุงสิพีก็ทรงมีพระหฤทัยที่แน่วแน่ในเป้าหมาย ไม่โลเลหรือยอมแพ้แม้มีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้นในการบำเพ็ญบารมีก็ตามก็ทรงดำเนินการตามปฏิทาที่ได้วางไว้แล้วต่อไป (10/64/484-814/62) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเคารพต่อคำสั่งของพระบิดา ไม่ทรงดื้อรั้นขัดขืนเป็นผู้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทั้งร้ายและดีได้เป็นอย่างดี (10/64/484-814/80) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดรแม้จะทรงได้รับความลำบากก็ทรงไม่ทิ้งธรรมที่ทรงเคยปฏิบัติ มีพระหฤทัยยินดีทรงถวายทานอยู่ต่อไป ครั้นถูกเหล่าพราหมณ์ข่มขู่หรือรตที่ทรงใช้ขับไปสู่เขวงกตก็มีได้ตระหนี่ยินดีที่จะบริจาคให้ด้วยใจชื่นบาน (10/64/484-814/84) 1.10.10) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นจะทำการช่วยเหลือสนับสนุนคณะพระเวสสันดรก็ได้ตรัสสั่งการให้พระวิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการสร้างสถานที่พักอาศัยเป็นต้นไว้ถวาย

(10/64/484-814/100) 1.10.11) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้ก่อดุคกัมยดาฉันทะ คือความเป็นใครจะทำในสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ กระตือรือร้นอยู่เสมอ ครั้นทราบว่าจะมีผู้มาขอรับบริจาคทานก็ทรงมีพระหฤทัยกระหึ่มยินดีที่จะได้บริจาคทาน (10/64/484-814/128) 1.10.12) เนื้อหาที่พราหมณ์ชูชกนั้นเป็นผู้มีวาทศิลป์ ฉลาดในการพูดสนทนา เมื่อต้องการขอพระโอรสและพระธิดาไปปรับใช้จึงได้กราบทูลสรรเสริญพระเวสสันดรและพรรณนาถึงเหตุผลต่างๆ (10/64/484-814/130) 1.10.13) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งได้ทรงบริจาคพระโอรสและพระธิดาไปแล้วก็ทรงใช้สติปัญญาพิจารณาด้วยเหตุและผล หักห้ามพระหฤทัยมิได้ไปแย่งยึดกลับคืนมาด้วยทรงทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชูชกกำลังเบียดเบียนพระโอรสและพระธิดาให้ได้รับทุกข์ ทรงยึดมั่นในเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่อย่างไม่ทอดยอมแม้สิ่งที่พระองค์กำลังกระทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง (10/64/484-814/147) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเตือนตนเองด้วยพระองค์เอง ทรงใช้สติปัญญาให้อยู่เหนืออารมณ์ ไม่หวั่นไหวไปตามอารมณ์รักอารมณ์โกรธที่เกิดขึ้น ทรงข่มพระหฤทัยที่ฟุ้งซ่านให้สงบลงด้วยอุเบกขา (10/64/484-814/149) 1.10.15) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชผู้แปลงเพศมาเป็นพราหมณ์นั้นเป็นผู้มีวาทศิลป์ ฉลาดในการพูดสนทนา เมื่อต้องการขอพระนางมัทรีจึงได้กราบทูลสรรเสริญพระเวสสันดรและพรรณนาถึงเหตุผลต่างๆ (10/64/484-814/161) 1.10.16) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ผู้อื่น สละสุขที่เล็กน้อยเพื่อสุขที่มหาศาล (10/64/484-814/164) 1.10.17) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งท้าวสักกเทวราชได้ตรัสให้ขอพรได้ 8 ประการ ก็ทรงไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว ทรงได้ขอพรที่เป็นคุณทั้งแก่ตัวเองและผู้อื่น โดยยึดศีลธรรมเป็นที่ตั้ง (10/64/484-814/167) 1.10.18) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยทรงรู้จักกาลควรไม่ควร ฉลาดในการบริหาร ตรัสสั่งแต่ละคนให้ทยอยกันเข้าไป ก่อนที่จะเข้าไปพบพระเวสสันดรและพระนางมัทรีเพื่อบรรเทาไม่ให้เกิดความโศกเศร้ามากเกินไป (10/64/484-814/188) 1.10.19) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยเมื่อทรงกระทำผิดแล้วก็ไม่ทรงปฏิเสธ กล่าวที่จะเผชิญกับความผิดนั้น ไม่โยนความผิดให้กับผู้หนึ่งผู้ใด (10/64/484-814/194) 1.10.20) เนื้อหาที่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาได้มาพักอยู่ในป่าที่เขาวงกตนั้น เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายต่างก็ได้เมตตาจิตต่อกันและกัน ไม่เบียดเบียนกันและกัน ต่างส่งเสียงร้องกันอย่างมีความสุข แต่ครั้นพระเวสสันดรและบริวารจะพากันจากไปต่างก็มีความอาลัยมาประชุมกันที่บริเวณอาศรมบทเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงว่าพระเวสสันดรทรงเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนทั้งหลายพร้อมทั้งสรรพสัตว์มีความเคารพศรัทธาเลื่อมใส ได้ประพาดตาม(10/64/484-814/197)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงคุณลักษณะพิเศษภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงหรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/15) สมด้วยความหมายของภาวะผู้นำตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำ ของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ¹⁷⁵⁰

มีกระบวนการเกิดขึ้นที่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันกับหลายองค์ประกอบ กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮอร์เชย์

¹⁷⁵⁰Ordway Tead, *The Art of Leadership* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1970), 20.

และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปไว้ว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = f(l, f, s)$

ประกอบด้วยลักษณะของผู้นำที่ดีต่างๆ หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น ความมีชีวิตชีวาและทนทาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/30) ความสามารถในการตัดสินใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.6) (9/64/296-483/61) ความสามารถในการจูงใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.29) (5/63/303-568/154) มีความรับผิดชอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.8) (6/64/1-122/58) และ ความฉลาดมีไหวพริบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/91) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น บานาร์ด (Barnard) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and undulation) 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) 4) มีความรับผิดชอบ (responsibility) และ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่งยกตัวอย่างเช่น คุณลักษณะทางกาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/22) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/9) คุณลักษณะทางสติปัญญา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.3) (2/63/75-154/22) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.8) (2/63/75-154/41) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.9) (2/63/75-154/48) และคุณลักษณะทางสังคม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.13) (2/63/75-154/84) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบส (Bass) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี โดยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของสต็อกคิล (Stogdill) ไว้ว่าประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3) คุณลักษณะทางสติปัญญา 4) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่งยกตัวอย่างเช่น มีแรงจูงใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/13) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.3) (5/63/303-568/11) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/19) มีความมั่นใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.29) (5/63/303-568/154) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.21) (5/63/303-568/115) และ รู้จักองค์การเป็นอย่างดี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.25) (5/63/303-568/127) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดสเลอร์ (Dessler) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ว่ามีอยู่ 6 ประการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยผู้นำแบบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบอัตตาริปไตย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.26) (5/63/303-568/135) ผู้นำแบบประชาธิปไตย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/45) ผู้นำแบบเสรีนิยม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/22) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เลวิน, ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit and White) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบเน้นคน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.7) (6/64/1-122/47) ผู้นำแบบเน้นงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.10) (6/64/1-122/75) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เรนซิส ลิคเอร์ท (Rensis Likert) และคณะ ที่ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบเน้นสถาบัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.3) (6/64/1-122/30) ผู้นำแบบเน้นบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) ผู้นำแบบผสมผสาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.9) (2/63/75-154/48) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เกสเซทและกูบ่า (Getzels and Guba) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ X อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/35) ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ Y อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.10) (3/63/155-213/74) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.8) (1/63/1-74/56) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.10) (1/63/1-74/67) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.3) (9/64/296-483/36) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/45) สมด้วยทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮาส์ (House) ที่จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบสั่งการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.4) (7/64/123-204/38) ภาวะผู้นำแบบการแนะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.12) (3/63/155-213/83) ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/4) ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/35) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดที่ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ยังมีลักษณะของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนปรากฏให้เห็นกล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรุทที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไร งานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/2) และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรับที่เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม รักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาด ผู้นำจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะเป็นไปทางลบ ผู้ตามอาจถูกตำหนิ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/57) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพปรากฏให้เห็นกล่าวคือ การเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตัว โดยมองจากประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่มจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.14) (1/63/1-74/91)

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นเมื่อก้าวโดยสรุปแล้วจะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งส่วนที่เป็นประโยชน์พึงประสงค์ ซึ่งอยู่ในฝ่ายของพระโพธิสัตว์ในชาดกนั้นๆ และตัวละครอื่นๆ ในฝ่ายธรรม และมีข้อที่น่าสังเกตคือ คุณลักษณะของผู้นำของพระโพธิสัตว์ในชาดกนั้นๆ และตัวละครอื่นๆ ในฝ่ายธรรมนั้นจะเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่จริงและกระทำอยู่เป็นปกติใน

ชีวิต มิใช่เกิดขึ้นเพียงชั่วครู่หรือระยะเวลาหนึ่ง หรือว่าเป็นการสร้างภาพให้เห็นจากภายนอก เมื่อพระโพธิสัตว์มีคุณลักษณะเช่นดังกล่าวมานี้จึงทำให้ประสบผลสำเร็จในด้านต่างๆ หรือมีภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้อย่างแท้จริง และลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นั้นอาจกล่าวสรุปลงได้ด้วยพระพุทธรูป 3 ประการ ได้แก่ 1) ภควา คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยพระมหากรุณาธิคุณ ทรงสงสารสรรพสัตว์ที่ต้องเวียนตายเวียนเกิดอยู่ในวัฏฏะสงสาร จึงทรงเสด็จออกจำแนกแจกแจงแสดงธรรมสั่งสอนสรรพสัตว์ทั้งหลายตามอัธยาศัยของแต่ละบุคคลด้วยเทคนิคที่ได้ผล 2) อรหัง คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยพระบริสุทธิคุณ ปราศจากกิเลสเครื่องเศร้าหมองจิตต่างๆ มีความโลก ความโกรธ และความหลง เป็นต้น เป็นกัลยาณมิตร และ 3) สัมมาสัมพุทธโธ คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยพระปัญญาธิคุณ เป็นผู้ตรัสรู้ชอบได้ด้วยพระองค์เอง ประกอบด้วยปัญญาที่เป็นโลกียะและโลกุตระ หรือเมื่อกล่าวอีกนัยหนึ่งแล้วอาจสรุปรวมลงด้วย อัตตะ 3 ประการ คือ 1) อัตตัตตะ ประโยชน์ตน 2) ปรัตตะ ประโยชน์ผู้อื่น และ 3) อุภยัตตะ ประโยชน์ทั้งสอง ซึ่งพระพุทธรูปเชื่อว่า สัมมาสัมพุทธโธนั้นอาจเทียบได้กับประโยชน์ตน ซึ่งผู้นำควรต้องมีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ตามความเป็นจริงอันเป็นส่วนหนึ่งของทักษะทางด้านความคิด พระพุทธรูปเชื่อว่า อรหัง อาจเทียบได้กับประโยชน์ผู้อื่น ซึ่งผู้นำควรต้องมีความดีอันเป็นสิ่งผูกมัดใจให้ผู้อื่นเลื่อมใสศรัทธาอยากคบหาสมาคม หรือเมื่อคบหาสมาคมด้วยแล้วไม่เกิดความเดือดร้อนมีแต่ประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวอันเป็นส่วนหนึ่งของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และพระพุทธรูปเชื่อว่า ภควา อาจเทียบได้กับประโยชน์ทั้งสอง ซึ่งผู้นำควรมีความเฉลียวฉลาดรอบรู้และความดีแล้วก็ควรต้องมีความสามารถนำสิ่งทั้งสองนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น ได้ด้วยอันเป็นส่วนหนึ่งของทักษะทางด้านเทคนิค ดังนั้นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นั้นอย่างน้อยจึงประกอบด้วยคุณสมบัติหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้สามารถในการดำเนินงานตามลักษณะของงานนั้นๆ อย่างได้ผล ความเป็นผู้มีคุณธรรมหรือความเป็นคนดี และความเป็นผู้เฉลียวฉลาดรอบรู้ ซึ่งหากพิจารณาต่อไปแล้วจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันกับแนวคิดของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่ได้เสนอทักษะทางการบริหารที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิด และ 2) ภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นั้น ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่พึงประสงค์ จัดอยู่ในฝ่ายตรงกันข้ามกับพระโพธิสัตว์ เช่น พระเจ้าปิลัยกษราช พราหมณ์แก้วภู พราหมณ์อาลัมพายน หรือพราหมณ์กัณฑาละ เป็นต้น และลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นั้นก็มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้อาจว่าคุณสมบัติใดของคุณสมบัติหนึ่งไปโดยเฉพาะความเป็นผู้มีคุณธรรมหรือความเป็นคนดี

เนื้อหาของมหรณพชาดกนั้นจะมุ่งกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นี้ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของมหรณพชาดกที่พระพุทธองค์ได้ตรัสแสดงเพื่อต้องการให้ผู้ฟังนั้นได้มีศีลธรรมประจำชีวิต พิจารณาเห็นได้จากพฤติกรรมของพระโพธิสัตว์ในชาดกนั้นๆ และตัวละครอื่นๆ ในฝ่ายธรรม ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบธรรมราชาไปได้นี้ อาจจะไม่ตรงกับภาวะผู้นำแบบอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือประชาธิปไตย เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้ประโยชน์เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน และรอบด้าน ทั้งแก่ตนเอง ผู้อื่น คน สัตว์ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น ในเตมียชาดกที่พระเตมียกุมาร ได้เสด็จออกผนวชและมีคนบวชตามเป็นจำนวนมากก่อเกิดเป็นสมาคมใหญ่ ทั้งคน สัตว์และสิ่งแวดล้อมต่างไม่เบียดเบียนกันและกันอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สุขทั้งกายและใจ ใช้สติปัญญาที่คู่กับธรรมในการดำเนินชีวิต มุ่งให้คนมีความฉลาดรู้ที่ประกอบด้วยการประพฤติธรรมไปด้วย ดังคำว่า วิชชาจรณสัมปัน โน มีธรรมคือคุณงามความดีเป็นตัวคอยกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นก็มีการกล่าวถึงเรื่องศีลธรรมจริยธรรมอยู่บ้างแต่อาจจะไม่ครอบคลุม

ทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) พิจารณาได้จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย เช่น เครทอน (Kreitton) มุสซาเอซี (Musaaazi) ทิมม์และปีเตอร์สัน (Timm and Peterson) และเดสเลอร์ (Dessler) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามยังมีอยู่หลายแนวคิดทฤษฎีด้วยกันที่มุ่งกล่าวถึงแต่การที่จะให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย หรือมุ่งให้คนมีความฉลาดในงานที่ทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ซึ่งในความสำเร็จหรือความฉลาดดังกล่าวนี้ อาจไม่ประกอบด้วยธรรมชาติที่เรียกว่า ธรรมชาติโดย เป็นการใช้กิเลสเช่น รางวัลวัตถุสิ่งของหรือเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้นเป็นตัวคอยกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นความสำเร็จที่แฝงด้วยความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ เปรียบได้กับการทำบุญเพื่อหวังผลตอบแทนจึงไม่มีอนิสงส์หรือได้รับอนิสงส์น้อย ไม่ก่อให้เกิดความสุขทั้งแก่ตนเอง ผู้อื่น คน สัตว์ สงกม หรือสิ่งแวดลอมอย่างยั่งยืน เพราะเป็นสามิสสุข คือสุขอิงอามิส ดังกล่าวแล้ว

อีกประการหนึ่งเกี่ยวกับการใช้คำเรียกภาวะผู้นำก็มีความแตกต่างกันอย่างคนละความหมาย พิจารณาได้จากทัศนะของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ที่ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ซึ่งในบรรดาทั้ง 5 ประเภทนั้นมีประเภทหนึ่งที่เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ใช้คำมาบัญญัติเรียกคือ ประเภทที่ 5 (5,5) ว่า “ผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle of the Road Management)” นั้นจะมีความหมายไม่เหมือนกันกับเนื้อหาของมหานิบาตชาดกหรือเนื้อหาของพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้ศึกษานั้นจำต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจให้ถูกต้อง เพราะอาจทำให้คลาดเคลื่อนนำมาปะปนจนทำให้เข้าใจคำว่า “ทางสายกลาง” ไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ เพราะความหมายของผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle of the Road Management) ตามทัศนะของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) นั้นหมายเอาผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ซึ่งหากจะให้ถูกต้องตามเจตนารมณ์เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) หรือตามลักษณะที่แท้จริงแล้ว ควรจะให้เปลี่ยนคำบัญญัติเรียกใช้ว่า “ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง หรือภาวะผู้นำแบบปานกลาง” แต่ไม่ใช่ “ผู้นำที่เดินสายกลาง” เปรียบได้กับคนที่ขับรถอยู่บนถนนที่มีอยู่ 2 ช่องทางคือ ช่องทางไปและช่องทางกลับ (ถนนซิดเลน) แต่คนผู้ขับรถด้วยความประมาทอยู่ตรงกลางถนนพอดียอมก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือความเสียหาย หรือเป็นการกระทำที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร ซึ่งทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า สายกลางแบบอัญญา คือ ไร้ปัญญา เพราะคำว่า “สายกลาง” ในทางพระพุทธศาสนานั้นไม่ได้หมายความว่า กึ่งกลางแบบไร้ปัญญา แต่จะถูกต้องด้วยหลักเหตุและผล เป็นหนทางสายเอกทั้งสายไม่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง เป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้ง 3 คือประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์อนาคต และประโยชน์อย่างยิ่ง โดยส่วนตัว เป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ประกอบด้วยองค์ 8 มีสัมมาทิฐิเป็นต้น อันเป็นหนทางที่ทำให้พระพุทธองค์ได้ตรัสรู้เป็นอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้าและทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกทั้งหลาย หากเดินทางสายนี้แล้วย่อมจะมีแต่ความเจริญฝ่ายเดียวไม่มีทางสวนกลับหรือหวนกลับมาสู่ความเลื่อม เปรียบได้กับคนที่ขับรถอยู่บนถนนวันเวย์สายใหญ่ที่ไร้อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางการจราจรทั้งยังมีป้ายบอกทางหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกต่อการจราจรอย่างบริบูรณ์ และคนผู้นี้ก็เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการขับรถเป็นอย่างดี ไม่ประมาท ก่อนออกเดินทางก็ตรวจเช็ครถของตนเองเป็นอย่างดี ศึกษาสภาพภูมิประเทศเส้นทางที่จะเดินทาง พัง

รายงานการจราจรและสภาพภูมิอากาศก่อนออกเดินทาง ขับรถตามช่องทางที่ถูกต้องด้วยความระมัดระวัง ไม่เสเพลสิ่งเสพลัดของมีนเมา ไม่ขับไวเกิดอัตราที่กำหนด ขับถูกกฎการจราจร ก็อาจถึงที่หมายโดยสวัสดิภาพได้โดยง่าย

นอกจากนี้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นยังแสดงให้เห็นถึงการใ้ภาวะผู้นำตามลักษณะของผู้ตามในลักษณะต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวสรุปลงด้วยบุคคล 4 จำพวก ที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุกมภูติสัญญา หมายถึง ผู้ที่สามารถรู้เข้าใจได้โดยเร็วพลัน 2) วิปจิตัญญู หมายถึง ผู้ที่สามารถเข้าใจได้ก็ต่อเมื่ออธิบายขยายความออกไป 3) เนยยะ หมายถึง ผู้ที่พอจะชี้แจงแนะนำให้รู้เข้าใจได้ ด้วยวิธีการต่างๆ มีการสอนฝึกฝนอบรมเป็นต้น และ 4) ปทปรมะ หมายถึง ผู้ที่ชี้แจงแนะนำได้แต่เพียงด้วยทศคือพยัญชนะตัวอักษร หรือถ้อยคำ ไม่อาจเข้าใจหรือความหมายได้¹⁷⁵¹ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับบุคคลแต่ละจำพวกนั้นอีกด้วย ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้อาจเทียบได้กับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทัศนะของเฮร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ และพิจารณาระดับวุฒิภาวะนั้นจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ มีดังนี้ 1) ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน 2) ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และ 4) ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน และอีกนัยหนึ่งนมหานิบาตชาดกยังได้แสดงให้เห็นถึงประเภทของบุคคลอีกลักษณะหนึ่งคือ ปมาณิก 4 หมายถึง บุคคลที่ถือประมาณต่างๆ กันเพื่อใช้เป็นเครื่องชี้วัดตัดสินใจในการที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ได้แก่ 1) รูปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในรูป เห็นบุคลิกลักษณะรูปร่างนอกดีจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง จำพวกที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในด้านปัจจัย 4 ชั้นพื้นฐานหรือไม่ฉลาดทั้งไม่เต็มใจทำงาน ผู้บริหารจึงสามารถประยุกต์ใช้วัตถุที่เป็นรูปธรรมหรือวัตถุสิ่งของ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือปัจจัยชั้นพื้นฐาน 4 เป็นต้นในการนำหรือจูงใจ 2) โชนปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในเสียง ได้ยินเสียงสรรเสริญคำยกยอหรือเสียงพุดจาไพเราะ จึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง จำพวกที่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยชั้นพื้นฐานแล้วหรือที่ฉลาดแต่ไม่เต็มใจทำงานพร้อมจะ ไปจากองค์การได้ทุกเมื่อ ผู้บริหารจึงประยุกต์ใช้วัตถุที่เป็นนามธรรม เช่น คำสรรเสริญ เกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง เป็นต้นในการนำหรือจูงใจ 3) ลูกับปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในของปอน มองเห็นสิ่งของเครื่องใช้ที่เศร้าหมองไม่สุรุ่ยสุร่ายโอ้อ่าพุ่มเฟยุพศุคิธรรมที่เคร่งครัดในกฎระเบียบจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง จำพวกที่จงรักภักดีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องการพิสูจน์ความสามารถและเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายเป็นต้นหรือที่ไม่ฉลาดขาดผลงานแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน ผู้บริหารจึงประยุกต์ใช้ความสำเร็จของงานในการนำหรือจูงใจ 4) ธัมมปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในธรรมพิจารณาด้วยสติปัญญาเห็นสัจธรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง

¹⁷⁵¹ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 35 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย, 2525), 350.

จำพวกที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีเหตุผลต้องการความถูกต้องหรือที่ทั้งฉลาดและเต็มใจที่จะทำงานด้วยหลักการและเหตุผล ผู้บริหารจึงประยุกต์ใช้เหตุผลความถูกต้องในการนำหรือจูงใจ¹⁷⁵²

4.6 มนุษย์สัมพันธ์

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์

1.1) เนื้อหาของเทมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาของพระเทมิยกุมารครั้งได้เห็นพระเทมิยกุมารทรงเกิดความไม่สบายพระหฤทัยด้วยกำลังคิดหาวิธีการที่จะพ้นจากราชสมบัติที่มีเจมตากรุณา มีความเป็นกัลยาณมิตรแสดงตนแล้วทำการปลอบโยนและแนะนำถึงวิธีการที่จะทำให้พ้นจากราชสมบัติ (1/63/1-74/32) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเทมิยกุมารทรงต้องการจะประดับพระองค์ ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปประดับพระเทมิยกุมารด้วยอาภรณ์ทั้งที่เป็นของมนุษย์และของทิพย์(1/63/1-74/32) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเทมิยกุมารครั้งถูกพระวิสสุกรรมเทพบุตรนั้นประดับด้วยเครื่องอลังการทั้งปวงแล้วก็ได้เข้าไปหานายสุนันทสารถิแล้วกล่าวทักทายด้วยวาจาที่ไพเราะ ครั้นถูกนายสุนันทสารถิถามก็ตรัสบอกตามความเป็นจริง ทรงปฏิบัติตนเป็นกัลยาณมิตร ทรงแสดงธรรมแก่นายสุนันทสารถิให้เลื่อมใส โดยนับเป็นต้นว่า บุคคลหนึ่งหรือคนที่เริ่มแรกของตน ไม่ได้ไม่พึงหกรานกิ่งของตน ไม่นั้น เพราะผู้ประทุษร้ายมิตรเป็นคนลามก พระราชาเป็นเหมือนต้นไม้ เราเป็นเหมือนกิ่งไม้ ตัวท่านเป็นเหมือนคนอาศัยร่มเงาและให้ร่มเงาเอา ร่มและอาภรณ์เครื่องประดับทั้งหลายที่เป็นของพระเจ้ากาลสิกราชไปคืนและกราบทูลเรื่องต่างๆ ให้พระเจ้ากาลสิกราชทรงรับทราบ (1/63/1-74/61) 1.1.4) เนื้อหาที่พระนางจินทาเทวีนั้นทรงเป็นกัลยาณมิตร มีอหยาตย์ดี รู้จักให้อภัย ครั้นนายสุนันทสารถิขอพระราชทานอภัยก็ทรงไม่ถือสาเอาความกับนายสุนันทสารถิที่ได้กระทำกับพระเทมิยกุมารตามคำสั่งของพระเจ้ากาลสิกราชได้พระราชทานอภัยให้แก่นายสุนันทสารถิ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจผูกไมตรีกันไว้ (1/63/1-74/76) 1.1.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเทมิยกุมารทรงต้องการผนวช ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรนั้นไปเนรมิตสถานที่พัก สถานที่ปฏิบัติธรรม และเครื่องอุปโภคบริโภคถวาย (1/63/1-74/82) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเทมิยราชฤาษีนั้นครั้งพระเจ้ากาลสิกราชเสด็จมากับบริวารหมู่ใหญ่ก็ทรงต้อนรับทำการปฏิสันถารด้วยวาจาที่อ่อนหวาน สิ่งของ และธรรม (1/63/1-74/88) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมิยราชฤาษิตรงทราบว่าพระราชาในประเทศใกล้เคียงพร้อมทั้งบริวารหมู่ใหญ่พากันเดินทางมาพบจึงเสด็จออกไปต้อนรับทำการปฏิสันถาร โดยประทับนั่งอยู่ในอากาศแสดงธรรมแก่คนเหล่านั้น ครั้นคนเหล่านั้นเกิดความเลื่อมใสและออกบวชตามก็ได้สั่งสอนธรรมแก่คนเหล่านั้นจนบรรลุมานอภิญญาและสมาบัติด้วยกันทุกคน (1/63/1-74/103)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่อมาตย์คนสนิทของพระเจ้าอริฏฐชนกนั้นขาดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้จลาจลริษยาผู้อื่น ไม่ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดี ขัดแย้งผลประโยชน์กับพระโปลชนกจึงได้กราบทูลความเท็จแด่พระเจ้าอริฏฐชนก เป็นเหตุให้พระโปลชนกถูกจับขังในเรือนจำ (2/63/75-154/4) 1.2.2) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งทำการหลบหนีออกจากที่คุมขังไปได้ก็ทำการช่อดูมรวบรวมกำลังคนเพื่อกลับมาชิงพระราชสมบัติจากพระเชษฐา คนทั้งหลายทั้งที่เคยเป็นและไม่เคยเป็นบริวารพอทราบข่าวดังกล่าวก็พากันขนเสบียงและอาวุธยุทโธปกรณ์เข้าร่วมด้วยเป็นอันมาก แสดง

¹⁷⁵² เรื่องเดียวกัน, 210-212.

ถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพระโปลชนกจึงทำให้ผู้คนนิยมชมชอบ (2/63/75-154/9) 1.2.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเทวีผู้เป็นอัครมเหสีของพระเจ้าอริราชชนกทรงต้องการจะเสด็จไปยังนครกาลจัมปาเก ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการแปลงเพศเป็นพราหมณ์ข้ามเกวียนไปส่งถึงนครกาลจัมปาเก (2/63/75-154/14) 1.2.4) เนื้อหาที่อุทิจพราหมณ์มหาศาลครั้งเห็นพระเทวีผู้ทรงครรภ์ก็เข้าไปทักทายสนทนาปราศรัยจนทราบเรื่องราว ก็เกิดความเมตตากรุณา ได้ทำตนเป็นกัลยาณมิตรปรารภนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์และถึงสุขหรือให้ผู้อื่นได้ดี จึงได้ตั้งพระเทวีไว้ในตำแหน่งน้องสาวทำการเลี้ยงดูอย่างเป็นสุข (2/63/75-154/16) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ครั้งทรงครองราชย์แล้วก็ทรงโปรดให้สร้างโรงงานถึง 6 แห่ง แล้วทรงบริจาคทานทุกๆ วัน ซึ่งเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชาวกรุงมิถิลาทั้งหลาย ตามพุทธภาษิตว่า “ทะกัง ปิโย โหติ ภาชันติ นัง พหุ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหม่อมมากย่อมคบเขา” เป็นต้น (2/63/75-154/46) 1.2.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายครั้งได้ทราบว่าพระมหากษัตริย์เป็นพระโอรสของพระเจ้าอริราชชนก ทั้งยังเป็นบัณฑิตฉลาดรอบรู้ ต่างก็เอิกเกริกกันไปทั่วเมืองเพื่อต้องการจะเห็นและรู้จักพระมหากษัตริย์ จึงพากันนำเครื่องบรรณาการต่างๆ มาทูลเกล้าถวาย ทำการสักการะพระมหากษัตริย์ด้วยเครื่องอบธูปและของหอม เป็นต้น จัดมหรสพใหญ่ขึ้นในพระนครเฉลิมฉลองกันโดยประการต่างๆ (2/63/75-154/49) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์นายอุทยานบาลนั้นปฏิบัติหน้าที่โดยไม่บกพร่องนำไม้ดอกไม้ประดับและผลไม้ทั้งหลายมาถวายก็ทรงทำการยกย่องชมเชย ตรัสสนทนาปราศรัยด้วยเป็นอันดี (2/63/75-154/55) 1.2.8) เนื้อหาที่พระนารถดาบสและพระมิกขินดาบสมิถิตเมตตากรุณาพิจารณาเห็นว่าพระมหากษัตริย์นั้นถูกราชบริษัทยึดติดตามอย่าง ไม่ยอมปลดละจึงได้ไปทูลแสดงธรรมให้ทรงสดับ ฝ่ายพระมหากษัตริย์ก็ทรงรับฟัง โดยมีได้ทะนงตัวว่าเป็นกษัตริย์หรือมีความฉลาดปราดเปรื่องเลื่องลือพระนามแต่ประการใด ทรงคบหากับกัลยาณมิตรนักปราชญ์ราชบัณฑิตเพื่อความก้าวหน้าในสิ่งที่พระองค์ทรงกระทำอยู่นั่นเอง (2/63/75-154/84)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าทุกุลกุมารและปาริกาคุมารีต้องการจะบวช ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการตรัสสั่งให้พระวิศุกรรมเทพบุตรนั้นไปเนรมิตสถานที่พัก สถานที่ปฏิบัติธรรม และเครื่องอุปโภคบริโภคถวาย (3/63/155-213/6) 1.3.2) เนื้อหาที่ทุกุลดาบสและปาริกาดาลีนี้ทั้งสองนั้นเป็นผู้มีเมตตาจิต เป็นกัลยาณมิตร ปรารภนาดีต่อผู้อื่น ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่สัตว์ทั้งหลายในป่า บรรดาหมู่สัตว์เหล่านั้นจึงได้รับอันสงฆ์ต่างพากันทำตามท่านทั้งสอง ไม่เบียดเบียนกันและกัน (3/63/155-213/15) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่า จะเกิดอันตรายแก่ทุกุลดาบสและปาริกาดาลีนี้ทั้งสองในอนาคตจนทำให้ดาบอดทั้งสองข้าง ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการตรัสสั่งด้วยการเสด็จลงไปแนะนำให้ท่านทั้งสองปรารภนาบุตรและให้ปาริกาดาลีนี้ตั้งครรภ์ด้วยเทวฤทธิ์ (3/63/155-213/20) 1.3.4) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชทรงปกครองบ้านเมืองโดยระบอบราชาธิปไตย ดังนั้นในการที่จะให้พระสุวรรณสามรู้จักหรือรู้จักกับพระสุวรรณสามจึงนิยมการใช้อำนาจ ยกตนข่มท่าน โดยแสดงให้เห็นถึงว่าตนเองมีอำนาจเหนือกว่าทั้งตำแหน่ง กำลัง หรือศิลปะการยิงธนู ยึดตนเองเป็นใหญ่เรียกว่า อัตตาทิปไตย โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่นว่าจะเป็นอย่างไร ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (3/63/155-213/38) 1.3.5) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามแม้ถูกยิงด้วยลูกศรอาบยาพิษก็ไม่แสดงอาการ โกรธต่อพระเจ้าปิลักษณ์ราชผู้ทำร้าย แต่ได้กล่าววาจาที่ไพเราะ เพื่อจะทำความรู้จักกับพระเจ้าปิล

ยักษราช ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นกัลยาณมิตร มีจิตเมตตาต่อผู้อื่น มีความเคารพต่อผู้อื่นทำอะไรก็ตามถึงผู้อื่น ไม่หวั่นไหวไปตามอารมณ์โกรธ มุ่งจะใช้ธรรมเป็นใหญ่ (3/63/155-213/43) 1.3.6) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรินั้นทราบว่าพระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลยักษราชทำร้ายจนถึงแก่วิสัญญาภาพ แม้พระเจ้าปิลยักษราชก็ทรงได้รับความทุกข์โทมนัสเป็นกำลัง เป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงได้สนับสนุนให้ความช่วยเหลือด้วยการไปแนะนำให้พระเจ้าปิลยักษราชทรงปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง (3/63/155-213/60) 1.3.7) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลยักษราชเมื่อจะทำความรู้จักกับพระทูลดาบสและพระปาริกกุมารีทั้งสองก็ทรงอ้างตำแหน่งอำนาจหน้าที่และความเก่งกาจของตนเอง ยกตนเองนั้นให้เหนือกว่าผู้อื่น ส่วนพระทูลดาบสและพระปาริกกุมารีทั้งสองนั้นเมื่อทำการปฏิสนธารกับพระเจ้าปิลยักษราชก็ทำด้วยมธุรวาจาและสิ่งของเท่าที่มีอยู่ ให้ความสำคัญกับผู้อื่นเสมอกันกับตน (3/63/155-213/69) 1.3.8) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ครั้นกลับคืนเป็นปกติแล้วก็มีจิตเมตตาก็ไม่ผูกอาฆาตพระเจ้าปิลยักษราชที่ทำร้ายตนเองแล้วซ้ำยังกล่าวถวายเป็นการต้อนรับและแสดงธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อพระเจ้าปิลยักษราชและชาวเมืองที่พระเจ้าปิลยักษราชทรงปกครองให้ทรงสดับอีกด้วย (3/63/155-213/81)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้งทรงครองราชย์แล้วก็ทรงโปรดให้สร้างโรงงานถึง 5 แห่ง และทรงบริจาคทานทุกๆ วัน วันละ 500,000 กหาปณะ ซึ่งเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชาวกรุงมิลินาทั้งหลาย ตามพุทธภาษิตว่า “ทะกัง มิตตานิ คันถะติ ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้” เป็นต้น ทรงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีศีลธรรมดำรงอยู่ในศีล 5 และศีล 8 เป็นกัลยาณมิตร ทรงแนะนำชักชวนมหาชนให้ทำบุญมีทานเป็นต้นแต่ให้เว้นจากบาปทั้งหลาย (4/63/213-302/16) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเนมิราชทรงเกิดความกังขาเกี่ยวกับวิธีการทำบุญ ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีมีพระเมตตากรุณา จึงได้ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการเสด็จลงมาตรัสแก้ความกังขานั้น (4/63/213-302/20) 1.4.3) เนื้อหาที่ปุโรหิตของพระราชผู้เป็นอดีตชาติของท้าวสักกเทวราชครั้งได้บรรลุคุณพิเศษกล่าวคืออภิญญาและสมาบัติแล้วก็หวนระลึกถึงคำปฏิญญาที่ให้ไว้แก่พระราช มีจิตใจเมตตา กรุณาปรารถนาให้ผู้อื่นได้ดี ต้องการจะอนุเคราะห์พระราช จึงได้กลับไปโปรดและอำนวยความสะดวกให้แก่พระราชในการอุปถัมภ์บำรุงเหล่าพระดาบสประมาณหมื่นรูปตลอดระยะเวลาถึงหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/29) 1.4.4) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพผู้บังเกิดในเทวโลกมีความประสงค์จะพบพระเนมิราชจึงได้ทูลขอให้ท้าวสักกเทวราชได้อัญเชิญมายังเทวโลก ท้าวสักกเทวราชจึงได้ตรัสสั่งให้มาตลีเทพบุตรไปดำเนินการ ฝ่ายมาตลีเทพบุตรครั้งได้รับหน้าที่แล้วก็ได้เตรียมรถและมุงตรงไปยังกรุงมิลินาเข้าไปเฝ้าพระเนมิราชทูลอัญเชิญด้วยถ้อยคำอันไพเราะ เป็นกัลยาณมิตรได้นำพระเนมิราชเสด็จเที่ยวเยี่ยมขมนรกและสวรรค์พร้อมทั้งทูลตอบคำถามของพระเนมิราชให้ได้รับความรู้ต่างๆ (4/63/213-302/35) 1.4.5) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพครั้งพระเนมิราชเสด็จมาเทวสภาแล้วต่างก็พากันชื่นชมยินดีทำการต้อนรับ และร่วมกันฟังธรรมจากพระเนมิราชโดยเคารพในธรรม (4/63/213-302/48) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเนมิราชได้ทรงเป็นผู้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจิตเมตตากรุณา ตรัสแสดงธรรมแก่เหล่าทวยเทพตลอด 7 วัน ครั้นจะเสด็จกลับก็พรรณนาคุณทำการชมเชยมาตลีเทพบุตรผู้แสดงนรกและสวรรค์นำพระองค์เดินทางมายังเทวสภาโดยประการต่างๆ (4/63/213-302/51) 1.4.7) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิลินาทั้งหลายได้ทำการต้อนรับพระเนมิราชผู้เสด็จกลับจากเทวโลก ฝ่ายพระเนมิราชก็ทรงเป็นผู้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจิตเมตตา

กรุณา ตรัสชี้แนะคนทั้งหลายเพื่อไปบังเกิดในสวรรค์ตามที่พระองค์ได้ทรงทอดพระเนตรมาแล้ว (4/63/213-302/55)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ปรากฏอยู่ 19 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระมโหสถนั้นได้คลอจากครรรภ์มารดาแล้ว เป็นผู้ประสงคจะให้ผู้อื่นได้ดีจึงได้เสด็จนำเอาโอสถทิพย์มาวางไว้ในมือพระมโหสถ เพื่อให้กิดดิศพ์ที่ชื่อเสียงของพระมโหสถนั้น ฟุ้งจรไป (5/63/303-568/5) 1.5.2) เนื้อหาที่สิริวัฑฒกเศรษฐีครั้งได้ทราบสรรพคุณของโอสถทิพย์แล้วเป็นผู้มีจิตเมตตากรุณา ประสงคจะให้ผู้อื่นได้ดี ก็ได้ให้นำเอามาฝนกับหีบคดแล้วละลายน้ำให้แก่คนที่เจ็บป่วยทั้งหลาย คนเหล่านั้นครั้งได้รับยาแล้วความเจ็บป่วยก็พลันสงบลงและต่างพากันสรรเสริญอานุภาพของโอสถและคุณของพระมโหสถไปในที่ต่างๆ (5/63/303-568/9) 1.5.3) เนื้อหาที่สิริวัฑฒกเศรษฐีให้ดำเนินการเสาะหาทารกผู้เกิดวันเดียวกันกับพระมโหสถครั้งพบแล้วก็ทำการผูกมิตรไมตรีโดยการส่งเครื่องประดับและนางนมไปให้ทารกเหล่านั้น เพื่อเตรียมไว้เป็นสหายของพระมโหสถต่อไปในอนาคต (5/63/303-568/11) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถเป็นผู้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจิตเมตตากรุณา ได้ร่วมกันกับเหล่าสหายสหชาตรวบรวมทรัพย์ให้ทำการก่อสร้างศาลา สวนดอกไม้ สวนผลไม้ และสระน้ำ สำหรับให้คนทั้งหลายได้อุปโภคและบริโภค เป็นผู้ที่ยังธรรมคอยช่วยเหลือวินิจฉัยคดีความต่างๆ กล่าวสอนคนทั้งหลายถึงสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ควรเว้น (5/63/303-568/19) 1.5.5) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกับบัณฑิตเป็นต้นขาดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เป็นคนตระหนี่ มักอิจฉาริษยาต่อผู้อื่น ไม่ต้องการให้ผู้อื่นได้ดีกว่าตน ครั้งถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสปรึกษาถึงการนำพระมโหสถมารับราชการก็กราบทูลคัดค้าน(5/63/303-568/22) 1.5.6) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งพระมโหสถสามารถตอบปัญหาเหล่าได้ก็ทรงชื่นชมยินดีกล่าวสรรเสริญแล้วได้ตั้งพระมโหสถในตำแหน่งราชบุตร และส่งเครื่องบรรณาการต่างๆ ไปให้แก่สิริวัฑฒกเศรษฐีและนางสุมนาเทวี รวมถึงทรงมอบรางวัลและศรีชมเชยแก่พระมโหสถในการเฉลยปัญหาอื่นๆ ที่เหลือ เช่น ปัญหาแก้วมณีบนลังกา เป็นต้น (5/63/303-568/55) 1.5.7) เนื้อหาที่สุณัษและแพะทั้งสองนั้นภายหลังแต่ถูกพวกมนุษย์ทำร้ายก็ได้มาพบปะกันทำการสนทนากันจนทราบความเป็นไปของกันและกัน ได้ผูกมิตรไมตรีเป็นสหายกันและกัน และร่วมกันวางแผนเพื่อนำอาหารมาให้แก่กันและกัน (5/63/303-568/73) 1.5.8) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งสิ้นตั้งแต่นักศึกษาประตูเมืองครั้งทราบว่าพระมโหสถนั้นได้ทำอาวาทมงคลกับนางอมราเทวีจึงได้จัดของขวัญมาให้แก่นางอมราเทวีเป็นจำนวนมาก ฝ่ายนางอมราเทวีก็ได้แบ่งสิ่งของออกเป็นสองส่วนคือให้นำไปเข้าพระคลังหลวงส่วนหนึ่งและเก็บไว้สำหรับตนส่วนหนึ่ง (5/63/303-568/91) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลถึงความเปลี่ยนแปลงมิตรของคนให้พระเจ้าวิเทหราชทรงรับทราบและแสดงธรรมแก่พระเจ้าวิเทหราช โดยนัยเป็นต้นว่า บุคคลนั่งหรือนอนที่ร่มเงาของตนไม่ได้ไม่พึงหวักรานกิ่งของตนไม้นั้น เพราะผู้ประทุษร้ายมิตรเป็นผู้ชั่วช้า (5/63/303-568/108) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นเป็นบัณฑิตอย่างแท้จริงกล่าวคือเป็นผู้ที่มีใจกว้าง มีเมตตา รู้จักการให้อภัย ครั้งเหล่าบัณฑิตทั้งสี่สำนึกผิดก็ไม่ถือสาเอาความแต่ครั้งก่อน ได้ทูลขอให้พระเจ้าวิเทหราชพระราชทานอภัยโทษและมอบตำแหน่งคืนให้ดังเดิมเพื่อช่วยกันบริหารกิจการบ้านเมืองต่อไป (5/63/303-568/125) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการคบหาสมาคมสนทนาปราศรัยด้วยไมตรีจิตกับพวกพ่อค้าจากเมืองต่างๆ แล้วสอบถามถึงสิ่งที่พระราชานในเมืองของพ่อค้าเหล่านั้นชอบพระหฤทัย ครั้งทราบแล้วก็ให้คนไปหาสิ่งเหล่านั้นได้มาแล้วจึงส่งบริวารของตนนำไปเป็นเครื่องบรรณาการถวายแก่พระราชานั้นๆ เพื่อขอสมัครเข้ารับราชการอยู่ด้วยและคอยส่งข่าวความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้แก่พระมโหสถ (5/63/303-568/128) 1.5.12)

เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นชาวกรุงมิลิลาได้ร่วมแรงร่วมใจช่วยกันป้องกันมิให้กองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตเข้ายึดเอาเมืองได้และใช้กลอุบายขับไล่ให้ถอยหนีไปแล้ว ก็ได้มีการมอบทรัพย์สินสิ่งของต่างๆ ที่กองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ทิ้งไว้ให้นั้นให้แก่ชาวกรุงมิลิลาทั้งหลายตามลำดับความดีความชอบนับตั้งแต่พระเจ้าวิเทหราชเป็นต้นลงมาจนชาวบ้านสามัญทั่วไป โดยเฉพาะพราหมณ์อนุเกวฑูที่มีผลงานเด่น เพื่อเป็นรางวัลแบ่งปันผลประโยชน์และการผูกมิตรไมตรีกันและกันไว้ (5/63/303-568/187) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถล่วงรู้เจตนารมณ์ที่ไม่บริสุทธิ์ของพราหมณ์เกวฑูที่ออกอุบายแกล้งทำสนทนามิตรกับกรุงมิลิลาเพื่อหวังจะลวงพระเจ้าวิเทหราชและตนเองไปฆ่า ก็ไม่ต้องการจะทำการปฏิสนธารและเจรจาสันทนากับพราหมณ์เกวฑูผู้เป็นคนพาลจึงได้ออกอุบายให้นำโคมัยสคมาทาเรือนของตนในที่ต่างๆ มีที่นั่งเป็นต้น (5/63/303-568/197) 1.5.14) เนื้อหาที่นกแก้วชื่อว่ามารุระครั้นถูกพระมโหสถส่งไปสืบข่าวที่นครอุดรปัญจาละก็ได้ไปทำความรู้จักกับนางนกลสาธิตาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงเลี้ยงไว้ ครั้นได้รู้จักกันแล้วก็พูดเกี่ยวกับนางนกลสาธิตาหลังรักเพื่อจะลวงถามความลับเกี่ยวกับพระเจ้าจุลนีพรหมทัตไปแจ้งกับพระมโหสถ (5/63/303-568/202) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงทราบความจริงว่าถูกพราหมณ์เกวฑูลวงมาปลงพระชนม์ก็ทรงกลัวต่อมรณภัยทรงคร่ำครวญโดยประการต่างๆ เพื่อขอให้พระมโหสถช่วยเหลือ ฝ่ายพระมโหสถก็ได้ทูลให้ทรงระลึกถึงคำทูลเตือนตนเองที่ไม่ให้ทำการค้าหาสมาคมกับคนพาลเช่นพราหมณ์เกวฑูแต่ไม่ทรงรับฟัง จึงต้องทรงประสพสถานการณ์ดังกล่าวแล้วทำการปลอมประโลมให้ทรงหายกลัวและพาเสด็จหนีออกจากภยันตรายดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการคบหาสมาคมกับคนพาลจึงเป็นอวมงคลส่วนการคบกับบัณฑิตนั้นเป็นมงคล ตามพุทธภาษิตว่า อะเสวนา จะ พาลานัง ปิณชิตานัญจะ เสวะนา เป็นต้น (5/63/303-568/222) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชและเสนกบัณฑิตได้กล่าวสรรเสริญพระมโหสถผู้มีปัญญาสามารถแก้ไขสถานการณ์จากร้ายกลายเป็นดีได้ว่า การคบหาสมาคมกับบัณฑิตนั้นทำให้มีแต่ความสุขความเจริญโดยส่วนเดียว (5/63/303-568/229) 1.5.17) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตนั้นภายหลังแต่ได้ตกลงทำสัญญาสนทนามิตรกันและกันระหว่างนครอุดรปัญจาละและกรุงมิลิลาแล้วก็ได้ตรัสชวนพระมโหสถมารับราชการด้วยแต่พระมโหสถได้ทูลปฏิเสธ โดยจะขอรับใช้พระเจ้าวิเทหราชจนกว่าจะสิ้นพระชนม์ ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตก็ทรงไม่รีบร้อนพระหฤทัย ทรงมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความอดทน แม้ไม่ได้พระมโหสถมาร่วมงานในตอนนี้แต่ทรงทำไมตรีผูกไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในวันข้างหน้า (5/63/303-568/243) 1.5.18) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ถือเอาเครื่องสักการะเข้าไปหานางเกรีปริพพาธิกาเพื่อผูกไมตรีและขอความช่วยเหลือในการสอบถามถึงพระดำริของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตที่มีต่อตนเอง (5/63/303-568/264) 1.5.19) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงทราบชัดและเข้าพระหฤทัยว่าพระมโหสถนั้นได้ละทิ้งบ้านเมืองของตนมารับราชการกับพระองค์ตามคำตรัสชวนของพระองค์ ครั้นมาแล้วก็ได้ทำคุณประโยชน์แก่พระองค์และพระประยูรญาติ ตลอดถึงบ้านเมือง จึงทรงยอมสละคนทั้งหลายและพระชนม์ของพระองค์เพื่อจะรักษาชีวิตของพระมโหสถไว้โดยไม่ให้ถูกผีเสื้อน้ำกัดกิน ซึ่งจัดเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตที่มีต่อพระมโหสถ (5/63/303-568/281)

1.6) เนื้อหาของอุริทัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นได้พบกับนางนาคมาณวิกาก็ทำการรู้จักกันสอบถามกันและกันจนทราบความทั้งปวงจึงได้ตกลงปลงใจอยู่ร่วมกันฉันสามีภรรยาและได้บุตรและธิดารวมทั้งหมดสองคน (6/64/1-122/5) 1.6.2) เนื้อหาที่พราณไพรคนหนึ่งได้เดินทางไปถึงที่ประทับของพระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสี ฝ่ายพระโอรสก็ต้อนรับทำการปฏิสนธารกับพราณไพรคนนั้นและให้พักอยู่บริเวณอาศรมบท พราณไพรคนนั้นพักอยู่

ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ทูลลาเพื่อกลับเข้าไปยังกรุงพาราณสีพบครอบครัวของตน (6/64/1-122/7) 1.6.3) เนื้อหาที่พระภริยัทธมน์เข้าไปอุปัฏฐากพระบิดามารดาทุกกึ่งเดือน ครั้นทำวธรรฐผู้พระบิดาไปเฝ้าทำวหาราชาวิรูปักข์ก็ตามพระบิดาไปด้วย ครั้นทำวหาราชาวิรูปักข์ไปเฝ้าทำวาลักกเทวราชในเทวโลกก็ตามเสด็จไปเฝ้าอีก มีมนุษย์สัมพันธ์ทำความรู้จักผู้ใหญ่ ทั้งยังมีสติปัญญาสามารถแก้ปัญหาค่างๆ ได้อย่างน่าชื่นชม (6/64/1-122/35) 1.6.4) เนื้อหาที่พระภริยัทธมน์ถูกพราหมณ์เนสาทและบุตรพบก็ได้ทำการสนทนาปราศรัยตามความเป็นจริงและได้พาไปยังนาคพิภพมอบทิพยสมบัติต่างๆ ให้ เพื่อผูกมิตรของคนที่ทั้งสองไว้มิให้ไปบอกผู้อื่นเกี่ยวกับสถานที่จำศีลของตน และภายหลังแต่การพาคนทั้งสองนั้น ไปยังนาคพิภพก็เป็นผู้ไม่ประมาท ได้ห่มน้เข้าไปอุปัฏฐากพระบิดามารดาและแสดงธรรมถวายทุกกึ่งเดือน แต่นั้นก็ไปเยี่ยมเยียนพราหมณ์เนสาทและบุตร สนทนาปฏิสันถารกันแล้ว ก็ไปยังนิเวศน์ของตน (6/64/1-122/48) 1.6.5) เนื้อหาที่ครุฑได้ถอนต้นไทรในสถานที่ใกล้ที่จักรมของพระดาบส โดยมีได้มีเจตนา และครั้นทราบแล้วก็เกิดความไม่สบายใจที่ทำความเดือดร้อนให้ผู้อื่นได้แปลงเพศเป็นมาณพมาถามถึงผลบาปกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อทราบแล้วก็ได้ออกความจริงถึงการที่ตนเป็นครุฑและได้ถอนต้นไทรโดยไม่เจตนาพร้อมกับกล่าวขอขมาโทษ ฝ่ายพระดาบสเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดี มิได้แสดงอารมณ์โกรธต่อครุฑผู้ไร้เจตนาสนทนาปราศรัยด้วยไมตรีจิตจนทำให้ครุฑเลื่อมใสและมอบมนต์อาถรรพ์มาเป็นเครื่องบูชา (6/64/1-122/56) 1.6.6) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทนั้นเป็นคนพาลหรือปามิตร ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้ประทุษร้ายมิตร แม้พระภริยัทธมน์จะทำการผูกมิตรไมตรีด้วยเป็นอย่างดีแต่ก็มีได้สำนึกในบุญคุณหรือคำนึงถึงความเป็นมิตรได้พาพราหมณ์อาถรรพ์ไปยังสถานที่จำศีลของพระภริยัทธมน์เพราะเห็นแก่ได้ แม้ถูกนายโสมทตบุตรชายกล่าวคัดค้านก็ไม่ยอมรับฟัง ฝ่ายพระภริยัทธมน์มองเห็นพราหมณ์เนสาทพาพราหมณ์อาถรรพ์นั้นมาก็สามารถคาดเรื่องราวต่างๆ ได้ก็มีได้กระทำความโกรธในพราหมณ์ทั้งสองคงสมาทานรักษาศีลไว้มั่น ข่มอารมณ์ร้ายของตนไว้ปล่อยให้พราหมณ์อาถรรพ์จับไปตามปรารถนา (6/64/1-122/65) 1.6.7) เนื้อหาที่พราหมณ์อาถรรพ์เป็นผู้มองไม่เห็นความสำคัญของผู้อื่น ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นใหญ่ ครั้นจับพระภริยัทธมน์ไปแล้วก็มีได้ให้อาหารหรือที่พักที่เหมาะสม ทั้งยังลวงให้พระภริยัทธมน์ทำการแสดงต่างๆ ด้วยอ้างว่าหากได้ทรัพย์มากแล้วจะปล่อย แต่ครั้นได้ทรัพย์มากแล้วก็มีได้ปล่อยกลับมาไปแสดงในที่อื่นต่อไป (6/64/1-122/75) 1.6.8) เนื้อหาที่พราหมณ์อาถรรพ์เป็นผู้ที่ทะนงในมนต์ของตนเองว่าเหนือกว่าผู้อื่น มองไม่เห็นความสำคัญของผู้อื่น ไร้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงได้เที่ยวรับคำทำของสุทัสสนนาคราชด้วยการประลองพิชัย สุดท้ายต้องกลายเป็นโรคเรื้อนได้รับทุกขเวทนาตามยถากรรม(6/64/1-122/86) 1.6.9) เนื้อหาที่พระภริยัทธมน์ถึงวันกำหนดที่นัดหมายไว้กับพระเจ้าสาครพรหมทัตจึงประกาศให้เหล่าญาติมิตรและบริวารมีพระบิดาและพระมารดาเป็นต้นได้ทราบ เพื่อจะไปเฝ้าพระเจ้าดาและพระเจ้าลึงถึงสถานที่ประทับ ครั้นนาคบริษัทร่วมกันแล้วก็ได้ไปยังสถานที่ประทับของพระเจ้าดาสนทนาปราศรัยปฏิสันถารกันและกันพอสมควรแก่กาลแล้วก็แยกย้ายกันไปกลับที่อยู่ของตน(6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่กัณหาทพราหมณ์เป็นผู้ให้ความสำคัญกับตนเองโดยไม่ใส่ใจถึงความทุกข์ร้อนของผู้อื่น มีลักษณะเป็นอัตตาธิปไตย ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนมักโลกอิฉาธิชยาในลาภของผู้อื่น ไม่ปรารถนาให้คนอื่นได้ดี เป็นปามิตร (7/64/123-204/3) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารทรงเป็นผู้ปรารถนาดีต่อผู้อื่น เป็นกัลยาณมิตร มีความยุติธรรม มีใจกรุณาต่อผู้อื่น ยึดธรรมเป็นใหญ่ ไม่เกรงกลัวต่อฝ่ายอธรรม ครั้นมีผู้แพศยโกนมาขอความช่วยเหลือก็ได้ให้ความช่วยเหลือทำคดีที่ตัดสินคดีให้ถูกต้องจนได้รับการ

สรรเสริญจากคนทั้งหลาย (7/64/123-204/5) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงเป็นผู้ให้ความสำคัญกับตนเองโดยไม่ใส่ใจถึงความทุกข์ร้อนของผู้อื่น ทรงขานมนุชยสัมพันธที่ดี มีลักษณะเป็นอัคราธิปไตย เป็นผู้ที่มีบุญญาอ่อนฉลาดเฉลียว ขาดการพิจารณาตามความเป็นจริง ครั้นถูกกัณหาพรหมณ์เทีงพูลก็หลงเชื่อด้วยความมกมาย (7/64/123-204/21) 1.7.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกจอมเทพครั้นทรงสดับเสียงคร่ำครวญของพระนางจันทาเทวี ทรงเป็นกัลยาณมิตร เป็นผู้มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจิตเมตตากรุณา จึงได้เสด็จลงมาประทานความช่วยเหลือทำให้คนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นพันจากอันตราย (7/64/123-204/57)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งยังทรงเป็นสัมมาทิฎฐิเมื่อเข้าไปพบกับคุณาชีวก ทรงเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธที่ดี ตรัสสนทนาปราศรัยด้วยวาจาที่ไพเราะสุภาพเรียบร้อย มีไมตรีจิต ปรารถนาดีต่อผู้อื่น แม้คุณาชีวกก็ได้พูลถามถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและความไม่มีโรคเป็นต้นของพระเจ้าอังคิราชด้วยไมตรีจิตเช่นกัน (8/64/205-295/13) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจรรจาธาธิคาได้แสดงธรรมแก่พระบิดาให้เห็นถึงโทษในการคบหาสมาคมกับปาปมิตรและคุณในการคบหาสมาคมกับกัลยาณมิตร เพราะกัลยาณมิตรหรือผู้เป็นบริวารที่ดีนั้นย่อมจะมีความคิดเห็นและข้อมูลที่ดีมีประโยชน์ทั้งแก่ผู้ที่คบหาสมาคมด้วยหรือแก่องค์กรหน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้อง (8/64/205-295/36) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมเป็นผู้มีพรหมวิหารธรรม มีอริยาศัยใหญ่ด้วยเมตตา มีความประสงค์ให้ผู้อื่นได้ดี เทียวสอดส่องดูสรรพสัตว์ผู้ปฏิบัติดีและปฏิบัติชั่ว เพื่อจะคอยช่วยเหลือและแนะนำพร่ำสอนให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดีหลีกเลี่ยงหนีจากการประพฤติดุจจริตผิดศีลธรรม ครั้นได้เห็นพระนางจรรจาธาธิคาทำการน้สการเหล่าเทวดาผู้บริหาร โลกเพื่อให้อภัยปลดปล่อยพระบิดาจากมัจฉาทิฎฐิจึงได้ลงไปช่วยเหลือ (8/64/205-295/44) 1.8.4) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชแม้จะเป็นใหญ่กว่าคนทั้งปวงในแผ่นดินแต่เมื่อพบเข้ากับบรรพชิตผู้เรืองฤทธิ์สูงกว่าคนด้านอำนาจและคุณธรรมก็ได้เสด็จลงจากราชอาสน์แสดงความอ่อนน้อม ตรัสสนทนาปราศรัยด้วยวาจาที่สุภาพเรียบร้อย (8/64/205-295/48) 1.8.5) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทะชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชจงให้ความเคารพ บำรุง และสมาคมกับสมณพราหมณ์ผู้ทรงศีล ให้ทรงประพฤตินเป็นกัลยาณมิตรของผู้อื่นรอบข้าง ให้ดำรงอยู่ในศีลในธรรม บำเพ็ญบุญทานการกุศลทั้งหลาย (8/64/205-295/58) 1.8.6) เนื้อหาที่มหาพรหมนารทะชี้แนะให้พระเจ้าอังคิราชทำความเห็นให้ถูกต้อง ดำรงอยู่ในศีล ไม่คบหาสมาคมกับปาปมิตรแต่ให้คบหาสมาคมกับบัณฑิตผู้เป็นกัลยาณมิตร และตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท (8/64/205-295/64)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่วิรุชบัณฑิตนั้นดำรงอยู่ในตำแหน่งผู้ถวายอรรถธรรม เป็นผู้ที่มีถ้อยคำไพเราะ เป็นมหาธรรมกถิก ประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถความประพฤติดี ฉลาดในการเจรจาปราศรัย แสดงธรรมอันไพเราะแก่มหาชนด้วยพุทธลีลา (9/64/296-483/3) 1.9.2) เนื้อหาที่พระราชาทั้งสี่อาศัยอำนาจของการอยู่ร่วมกันในชาติก่อนครั้นพบกันก็เกิดไมตรีจิตต่อกัน ได้ตรัสสนทนาปราศรัยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก่กันและกันด้วยวาจาที่ไพเราะ คบหาสมาคมกันอย่างด้วยความเป็นกัลยาณมิตร (9/64/296-483/19) 1.9.3) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ไต่ถามเสียงของนางอิรันทติผู้เพื่อนรำขับร้องอยู่บนยอดบรรพตก็เกิดมีจิตปฏิพัทธ์เพราะเคยอยู่ร่วมกันมาก่อนในอดีตชาติ จึงได้เข้าไปสนทนาปราศรัยกับนางอิรันทติด้วยไมตรีจิต ครั้นทราบความแล้วก็รับอาสาที่จะไปนำดวงหฤทัยของพระมโหสถมาให้นางอิรันทติ (9/64/296-483/33) 1.9.4) เนื้อหาที่วิรุชบัณฑิตผู้มคติอุดมการณ์ที่สูงส่ง มีความเพียร มีปัญญาเห็นอรรถธรรมอันสุขุมได้กล่าวแสดงธรรมแก่พระเจ้าโกธิยราชเพื่อให้พระราชาทรงนำไปปฏิบัติโดยประการ

ต่างๆ : ไม่ควรนำหญิงแพศยามาเป็นภรรยา ไม่ควรบริโภคอาหารมีรสอร่อยแต่ผู้เดียว ไม่ควรชองเสพถ้อยคำที่ให้เกิดอยู่ในโลกไม่ให้สวรรค์และนิพพาน มีศีลสมบูรณ์ด้วยวัตร ไม่ประมาท มีปัญญาเครื่องสอดส่องเหตุผล มีความประพฤติถ่อมตน ไม่พึงเป็นคนตระหนี่เหนียวแน่น เป็นผู้สงบเสงี่ยม มีวาจาน่าคบเป็นสหายอ่อนโยน เป็นผู้สงเคราะห์มิตร จำแนกแจกทาน รู้จักจัดทำ พึ่งบำรุงสมณพราหมณ์ด้วยข้าวน้ำทุกเมื่อ เป็นผู้ใคร่ต่อธรรม จำทรงอรรถธรรมที่ได้สดับมาแล้ว หมั่นไต่ถาม พึ่งเข้าไปหาท่านผู้มีศีลเป็นพหูสูต โดยเคารพ (9/64/296-483/64) 1.9.5) เนื้อหาที่พระเจ้าโกทรยราชนั้นได้แสดงน้ำพระหฤทัยต่อพระมหอสถ โดยจะให้ลอบฆ่าปุลณกยัภย์ที่ปลอมตัวมานั้นเพื่อจะได้ไม่ต้องทำตามพระคำรัสที่ตรัสไว้ แต่พระวิรุบบัณฑิตเป็นผู้มุ่งมั่นเพื่อจะรักษาคำสัตย์ได้ทูลปฏิเสธและแนะนำให้ทรงดำรงอยู่ในธรรมรักษาสัตย์อันเป็นศีลธรรมอันดีงามไว้ (9/64/296-483/90) 1.9.6) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งสิ้นครั้งทราบข่าวพระวิรุบบัณฑิตจะไปกับปุลณกยัภย์ จึงได้พากันมาเยี่ยมและตามส่งพระวิรุบบัณฑิตที่หน้าพระลานหลวง ฝ่ายพระวิรุบบัณฑิตก็ได้แสดงธรรมแก่ชาวพระนคร พร้อมทั้งอำลาชนทั้งหลายมีพระเจ้าโกทรยราชเป็นต้น (9/64/296-483/91) 1.9.7) เนื้อหาที่ปุลณกยัภย์เป็นผู้มุ่งให้ความสำคัญกับตนเองมากเกินไปจนทำความเดือดร้อนให้ผู้อื่น ถูกกิเลสครอบงำกระทำความทุจริตคิดจะฆ่าวิรุบบัณฑิตให้ตาย เป็นผู้ประทุษร้ายมิตรเพียงเพราะอยากจะได้นางอิรันทีมาเป็นชายา (9/64/296-483/107) 1.9.8) เนื้อหาที่พระวิรุบบัณฑิตได้แสดงถึงสาธุธรรม 4 แก่ปุลณกยัภย์ ดังนี้: 1) พึ่งเป็นผู้รู้คุณและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ตอบแทนแก่บุพพการีชน 2) ไม่ควรปองร้ายต่อบุพพการีชนแม้ด้วยใจ 3) ไม่ควรเป็นคนประทุษร้ายมิตร และ 4) ไม่ควรตกอยู่ในอำนาจหญิงผู้คูหมิ่นสามีที่ดีของตนเอง (9/64/296-483/115) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิรุบบัณฑิตได้ทูลให้ท้าววรมนาราชและพระนางวิมลนาราชินีได้ประพฤติธรรมในนาคทั้งหลายที่เป็นพระโอรส พระธิดา พระชายา พระญาติ พระมิตรและข้าราชการบริวารเหล่านี้ ประพฤติตนเป็นกัลยาณมิตร ไม่ประทุษร้ายด้วยกายและวาจาเป็นนิตย์ (9/64/296-483/126) 1.9.10) เนื้อหาที่ชาวพระนครทั้งสิ้นครั้งทราบข่าวพระวิรุบบัณฑิตนั้นกลับมาโดยสวัสดิภาพต่างก็พากันยกผ้าขาวโห่ร้องขึ้นด้วยความยินดีปราโมทย์เป็นอย่างยิ่ง และนำเครื่องบรรณาการต่างๆ ไปมอบให้แก่พระวิรุบบัณฑิต (9/64/296-483/143)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ปรากฏอยู่ 17 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระราชาองค์หนึ่งได้ส่งสุวรรณมาลาราคา 1 แส่น และแก่นจันทร์อันมีค่ามากมาถวายแด่พระเจ้าพันธุรราช เพื่อเป็นการผูกสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน (10/64/484-814/3) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีอิทธยาศรัยใคร่ในทานตั้งแต่อยู่ในพระครรภ์ แม้ประสูติออกมาแล้วเมื่อมีพระชนมายุ 4-5 ปีก็ได้พระราชทานเครื่องประดับแก่นางนมทั้งหลายถึง 9 ครั้ง เมื่อมีพระชนมายุได้ 8 ปีก็ทรงดำริที่จะบริจาคอวัยวะต่างๆ รวมถึงชีวิตของพระองค์ ครั้นมีพระชนมายุได้ 16 ปีก็ทรงสำเร็จศิลปศาสตร์ทั้งปวง ทรงอภิเษกสมรสกับพระนางมัทรี และทรงได้รับราชสมบัติเป็นธรรมิกราชครองราชย์โดยธรรม บำเพ็ญทานวัตรให้เป็นไปในโรจนานถึง 6 แห่ง ซึ่งเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนชาวกรุงสิหิงค์ทั้งหลาย ตามพุทธภาษิตว่า “ททมาโน ปิโย โหติ ผู้ให้ยอมเป็นที่รัก” เป็นต้น (10/64/484-814/36) 1.10.3) เนื้อหาที่เหล่าพระญาติของพระเวสสันดรและพระนางมัทรีครั้งพระนางมัทรีประสูติพระโอรสและพระธิดาก็ได้มาร่วมแสดงความยินดีและร่วมกันขนานพระนามให้ (10/64/484-814/42) 1.10.4) เนื้อหาที่พระนางมัทรีได้ทรงแสดงพระองค์เป็นมิตรแท้ ครั้นพระเวสสันดรตรัสให้แสวงหาพระสวามีใหม่เพราะพระองค์ถูกขับออกจากพระราชวัง ก็ไม่ทรงทอดทิ้งพระสวามี ทรงประสงค์จะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับพระสวามี โดยทรงยินยอมที่จะตามไปอยู่ในป่าพร้อมกับพระโอรสและพระธิดาทั้งสองด้วย (10/64/484-814/70)

1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรก่อนที่จะเสด็จออกเดินทางก็ได้ตรัสอำลาพระบิดา พระมารดา เหล่าพระญาติ เหล่าบริวาร และประชาชนทั้งหลายที่มาส่งเสด็จ โดยมีจิตเมตตากรุณา ปราศจากความโกรธหรือความอาฆาตเคັน (10/64/484-814/83) 1.10.6) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้ง 6 หมั้นพระองค์เมื่อทรงรับทราบว่พระเวสสันดรเสด็จผ่านมายังเมืองของตนเองจึงได้เสด็จไปต้อนรับทำการปฏิสันถารตรัสถามถึงเรื่องราวต่างๆ ถววยการบำรุงพระเวสสันดรพร้อมทั้งพระนางมัทรีพระโอรสและพระธิดาเป็นอย่างดี และได้ร่วมกันทูลเชิญพระเวสสันดรให้อยู่ครองราชย์ในเมืองของพวกตน ครั้นพระเวสสันดรทรงปฏิเสธและทรงยืนยันที่จะเสด็จไปยังเขววงกต ก็ได้ตามส่งเสด็จเป็นระยะทางครั้งหนึ่งพร้อมทั้งมอบถววยเสบียงในการเดินทาง ทูลบอกหนทางที่จะไปยังเขววงกต และวางพรานเจตบุตรไว้คอยอารักขาที่ปากทางเข้าเขววงกต (10/64/484-814/93) 1.10.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทรงทราบว่าคณะของพระเวสสันดรเสด็จถึงเขววงกตแล้ว ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่น ได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการตรัสสั่งให้พระวิสุกรรมเทพบุตรนั้น ไปเนรมิตสถานที่พัก สถานที่ปฏิบัติธรรม และเครื่องอุปโภคบริโภครววย (10/64/484-814/100) 1.10.8) เนื้อหาที่ภรรยาพราหมณ์หนุ่มทั้งหลายขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตอิจฉาริษยาต่อนางอมิตตดาปนาที่ปรนนิบัติสามีของตน ไม่บกพร่องจึงทำการเบียดเบียนนางอมิตตดาปนาด้วยการปรีภยต่างๆ นานา (3/63/155-213/107) 1.10.9) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้กล่าวมุสวาทหลวงพรานเจตบุตรว่เป็นทุดมาจากกรุงสิพี และหลวงพระอัจจุตถาญีว่ ตนเองมาเพื่อขึ้นชมบารมีของพระเวสสันดร ท่านทั้งสองเมื่อได้ยินดังนั้นก็หลงเชื่อ สนทนาปราศรัยด้วยไมตรีจิต ทำการปฏิสันถารต้อนรับพราหมณ์ชุกด้วยที่พักและอาหาร และบอกหนทางไปยังสถานที่อยู่ของพระเวสสันดร (3/63/155-213/119) 1.10.10) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน ไม่ว่าจะเป็นพระราชา พราหมณ์ หรือยากจนทาน ครั้นทรงทอดพระเนตรเห็นพราหมณ์ชุกแล้วก็ตรัสสนทนาปราศรัยทำการปฏิสันถารด้วยไมตรีจิตและตรัสถามถึงเหตุที่มา (3/63/155-213/129) 1.10.11) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกนั้นขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพียงเพื่อต้องการให้พระกัณหาชานาและพระชาลีเดินทางไปกับตนจึงได้ทำการลงโทษที่โหดร้ายมีเมียนดีเป็นต้น ซึ่งผลของพฤติกรรมที่ทุจริตนี้ทำให้ไม่อาจนำพระกุมารพระกุมารีไปยังบ้านตนเองได้ กลับต้องตายเพราะความละโมภโลกฆากของตนเองในระหว่างทาง (3/63/155-213/141) 1.10.12) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน ไม่ว่าจะเป็นพระราชา พราหมณ์ หรือยากจนทาน ครั้นทอดพระเนตรเห็นท้าวสักกเทวราชที่แปลงเพศเป็นพราหมณ์เพื่อมาขอพระนางมัทรีแล้วก็ตรัสสนทนาปราศรัยทำการปฏิสันถารด้วยไมตรีจิตและตรัสถามถึงเหตุที่มา (3/63/155-213/160) 1.10.13) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกเป็นผู้ตระหนี่ถี่เหนียวเห็นแก่ได้ เป็นผู้รับฝ้ายเดียวโดยไม่ยอมให้ ครั้นได้ทรัพย์สมบัติก็ไม่รู้จักประมาณในการบริโภครจนทำให้ถึงแก่ความตาย ฝ้ายพระเจ้าสญชัยให้ประกาศหาผู้เป็นญาติมารับทรัพย์มรดกก็ไม่มีใครมาแจ้งความประสงค์จึงตรัสสั่งให้ชนกลับเข้าพระคลังดั้งเดิม ซึ่งเป็นบุคลาธิษฐานแสดงให้เห็นว่ คนที่ตระหนี่ถี่เหนียวรู้จักแต่รับ ไม่รู้จักให้ถึงแม้มีทรัพย์มากแต่ก็มีได้ใช้ทรัพย์นั้นให้เป็นประโยชน์ ได้แต่เพียงเก็บงำไว้เพียงผู้เดียว สุดท้ายเมื่อตายแล้วก็มิได้ขนทรัพย์เหล่านั้น ไปได้ ทั้งจะเป็นคนที่ไร้ญาติขาดมิตรเพราะความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ของเขาเป็นเหตุ ดังนั้นความตระหนี่ถี่เหนียวก็เป็นเหตุให้ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (3/63/155-213/183) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยได้นำขบวนไปอัญเชิญพระเวสสันดรเพื่อกลับมาครองราชย์ที่กรุงสิพีดั้งเดิม ครั้นทั้งสองพระองค์ได้พบกันก็ทรงสนทนาปราศรัยทำการปฏิสันถารกันและกันด้วยไมตรีจิต ฝ้ายพระเจ้าสญชัยก็ทรงยอมรับคิดและทรงขอให้พระเวสสันดรอดโทษให้พระองค์ (3/63/155-213/189) 1.10.15) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้นจะเสด็จจากบรรณศาลาที่ทรงใช้เป็นที่ประทับบำเพ็ญบารมีมาเป็น

เวลา 9 เดือน ก็ทรงทำประทักษิณบรรณศาลา 3 รอบ ทรงกราบด้วยเบญจางคประดิษฐ์แล้วทรงสถิตย์ขึ้นรำพึงอยู่ (10/64/484-814/195) 1.10.16) เนื้อหาที่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดารื่นได้มาพักอยู่ในป่าที่เขาวงกตนั้นต่างก็เจริญเมตตาจิตภาวนา บรรดาเหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายต่างก็ได้รับอานิสงส์ไม่เบียดเบียนกันและกัน พวกมันส่งเสียงร้องกันอย่างมีความสุข แต่ครั้งพระเวสสันดรและบริวารจะพากันจากไปต่างก็มีความอาลัยมาประหมัดกันที่บริเวณอาศรมบทเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงว่าพระเวสสันดรทรงเป็นกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอยู่เป็นนิจ ทรงปราศจากจิตที่คิดเบียดเบียนผู้อื่น สรรพสัตว์ทั้งหลายจึงรับรู้ได้และพากันประพฤติกรรม (10/64/484-814/197) 1.10.17) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเวสสันดรทรงปริวิตกถึงสิ่งของที่จะทรงใช้บริจาทาน ทรงเป็นผู้ประสงค์จะให้ผู้อื่นได้ดีจึงทรงได้สนับสนุนประทานความช่วยเหลือด้วยการบันดาลให้ฝนรัตนะตกลงมาในพระนครสี่พิทักษ์สูงประมาณเท่าเขา (10/64/484-814/200)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ในทางสังคมระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การดำเนินชีวิตร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น หรือการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม สมด้วยความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.6) (2/63/75-154/49) สมด้วยความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฟลิปโป (Flippo) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนให้ทำงานโดยเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานซึ่งกันและกัน และเกิดการสร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁷⁵³

ประกอบด้วยแนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ โดยสามารถพิจารณาเห็นได้ว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นแสดงให้เห็นถึง 1) ความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจหรือสติปัญญา หรืออื่นๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/3) เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/5) 2) แต่ละบุคคลนั้นประกอบด้วยลักษณะหลายประการผสมผสานจนเป็นตัวของตัวเองนั้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/36) 3) พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีสาเหตุ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/32) และ 4) การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.5) (3/63/155-213/43) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เดวิส (Davis) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องธรรมชาติมนุษย์เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ การเข้าใจตนเอง การเข้าใจบุคคลอื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวละครในชาดกนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น พระเวสสันดรทรงเป็นผู้ที่มีความเข้าใจพระหฤทัยในตนเองมุ่งมั่นในการที่จะบริจาทานแม้กระทั่งพระชนมชีพก็ทรงมุ่งมั่นที่จะบริจาทให้เป็นทานเพื่อความเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า โดยทรงได้ทำการบริจาทสิ่งต่างๆ มากมาย ครั้นต่อมามีคนมาทูลขอช้างปัจจัยนาคพระองค์ก็ทรงบริจาทไปด้วยความยินดี แต่ถูกประชาชน

¹⁷⁵³Edwin B. Flippo, *Management: A Behavioral Approach* (Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1966), 5.

ชาวเมืองสี่ฟ้างกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยอันเนื่องมาจากพื้นฐานทางด้านสติปัญญาความคิดหรือจิตใจที่แตกต่างออกไปพากันไปกราบทูลบิบบังคับให้พระเจ้าสุทนต์ขึ้นขับไล่พระองค์ไปอยู่ในป่า ทรงได้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่พระองค์ได้ทรงกระทำ ความต้องการของประชาชนชาวเมืองสี่ฟ้าง และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกคนดังกล่าวและพระองค์เอง จากนั้นก็ทรงบริหารพระองค์เพื่อให้เข้ากับคนและสิ่งแวดล้อมโดยทรงเคารพในมติของคนเหล่านั้นแต่ยังคงความเป็นพระองค์เองไว้ขียนยอมที่จะเสด็จออกจากเมืองสี่ฟ้างไปประทับอยู่ที่เขาวงกต ครั้นประทับอยู่ที่เขาวงกตก็ทรงเป็นอยู่โดยผาสุก โดยมีได้เดือรื้อนพระหฤทัยหรือพยายามเอาผาตบองร้ายผู้ใดแต่กลับเจริญเมตตากรุณาจนถึงกับทำให้สรรพสัตว์ทั้งหลายพลอยได้รับอานิสงส์ไปด้วย และเมื่อมีผู้ไปขอทานก็ทรงบริจาคตามปกติ จนในที่สุดพระเจ้าสุทนต์และประชาชนชาวเมืองสี่ฟ้างทั้งหลายจึงได้รับทราบและเข้าใจถึงพระหฤทัยขององค์ตามความเป็นจริงจึงพากันยกขบวนมาทูลเชิญให้กลับไปครองราชย์ดั้งเดิม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/36) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น พรรณราย ทรัพย์ประภา ที่ได้แสดงที่สนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจบุคคลอื่น และ 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ กล่าวคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/222) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/125) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.12) (5/63/303-568/187) การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนทั่วไป อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.11) (5/63/303-568/128) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อาคม วัดโธสงที่ ได้แสดงที่สนะเกี่ยวข้อปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลไว้ โดยจำแนกบุคคลออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 2) การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน 3) การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การปฏิบัติตนต่อประชาชน ดังกล่าวแล้ว อาจนำมาสรุปลงด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ ทิส 6 ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ที่อยู่รอบข้างตัวเรา

ประกอบด้วยหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวละครในชาดกนั้นๆ อาจกล่าวโดยสรุป คือ การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.6) (6/64/1-122/65) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.19) (5/63/303-568/281) และการรู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จรางวัลตามความชอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/55) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วิจิตร อวระกุล ที่ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ 1) การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) การรู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จรางวัลตามความชอบ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

เนื้อหาของมหรณพชาดกนั้นหากกล่าวโดยรวมแล้วจัดว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น เพราะว่าเป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้เพื่อสั่งสอนมนุษย์เรานั้นได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ซึ่งเนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้น

สามารถสรุปออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนตัวเรา กล่าวคือ การประพุดตัวเรานั้นให้ผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม ทำตัวเราให้เป็นบัณฑิตไม่เป็นพาล เป็นกัลยาณมิตรหรือมิตรแท้ของผู้อื่น ไม่ทำตัวเป็นบาปมิตรหรือมิตรเทียมของผู้อื่น ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาก็ได้กล่าวถึงลักษณะของมิตรแท้หรือมิตรเทียมไว้โดยประการต่างๆ เป็นการประพุดในส่วนที่เราสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ 2) ส่วนผู้อื่น กล่าวคือ การประพุดตัวของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีทั้งดีและไม่ดี ในลักษณะที่เป็นกัลยาณมิตรหรือปาปมิตร เป็นบัณฑิตหรือพาล เป็นการประพุดในส่วนที่เราไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ดังนั้นจึงจำต้องรู้จักเสพหรือคบหาสมาคมด้วย โดยเว้นจากการคบหาสมาคมปาปมิตรหรือมิตรเทียม แต่คบหาสมาคมกับกัลยาณมิตรหรือมิตรแท้ กล่าวคือ การไม่คบหากนพาลแต่คบบัณฑิต สมดังพุทธดำรัสที่ตรัสไว้ว่า อเสวนา จะ พกฉานัง ปัญฺชิตานัญจะ เสวนา และมีข้อที่ควรทำความเข้าใจคือ คำว่า “บัณฑิต” นั้นในความหมายทางพระพุทธศาสนานั้นให้ความหมายไว้หลายประการ อาทิเช่น ผู้ดำเนินไปด้วยปัญญา ผู้มีปัญญาเกิดพร้อมแล้ว ผู้รู้จักประโยชน์ ซึ่งเป็นปัญญาที่มองเห็นได้ว่าสิ่งไหนเป็นประโยชน์มีใช้ประโยชน์ สิ่งไหนทำให้เกิดสุขหรือทุกข์ เป็นต้น เมื่อมีปัญญาแล้วก็จะดำเนินการต่างๆ ด้วยความสุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ เว้นจากทุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า บัณฑิตนั้นใช้เกณฑ์ของพฤติกรรมทั้งทางกาย วาจา และใจเป็นตัวชี้วัด มิได้ใช้เกณฑ์ของการศึกษาอย่างที่ใช้กันในปัจจุบัน ผู้ที่ไร้การศึกษาหรือมีการศึกษาที่ไม่สูงแต่หากว่ามีพฤติกรรมที่สุจริตแล้วท่านเรียกว่า บัณฑิตหรือกัลยาณมิตร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้มีปัญญาคือ ควรคบหาสมาคมด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีการศึกษาสูงแต่หากว่ามีพฤติกรรมที่ทุจริตแล้วท่านเรียกว่าเป็นพาลหรือปาปมิตร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้มีปัญญาทราวม ไม่ควรคบหาสมาคมด้วย ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เช่นทฤษฎียึดบุคคลเป็นศูนย์กลางของคาร์ล อาร์. โรเจอร์ (The Person-Centered Therapy of Carl R. Rogers) หรือทฤษฎีจิตบำบัดของเกสตัลท์ (Gestalt Therapy) เป็นต้นนั้นจะกล่าวมุ่งเน้นในส่วนตัวเราถึงวิธีการปฏิบัติตนต่างๆ เพื่อให้เข้ากับบุคคลรอบข้างต่างๆ ได้ โดยไม่ได้กล่าวเน้นถึงบุคคลที่เรา นั้นจะมีมนุษยสัมพันธ์ด้วยว่าควรหรือไม่ควรอย่างไร เพราะหากไม่มีการให้ความสำคัญกับส่วนผู้อื่นที่เราจะมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย สักแต่ว่าต้องการจะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่เพียงอย่างเดียว ก็อาจจะพบกับความเดือดร้อนในภายหลังได้ ซึ่งปรากฏให้เห็นดังเช่นตัวละครในมหานิบาตชาดกดังกล่าว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/222)

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้นไม่เพียงแต่กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ในปัจจุบันโดยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมาเท่านั้นแต่ยังได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องมาจากอดีตชาติอีกด้วย ซึ่งมนุษยสัมพันธ์ในทางพระพุทธศาสนานั้นเกิดด้วยสาเหตุ 2 ประการคือ 1) การอยู่ร่วมกันมาแต่ครั้งอดีต และ 2) การสร้างขึ้นในปัจจุบัน โดยการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นต้น สมดังพุทธภาษิตที่ตรัสไว้ว่า ปุพเพ ะ สันนิวาเสนะ ปัจจุปันนทิตฺเตนะ ะ เอวันเต ชยเต เปมัง อุปตัง ะ ยโถทะเก :ความรักความชอบพอกันนั้นเกิดจากส่วนอดีตที่เคยอยู่ร่วมคบหากันมา และเกิดจากส่วนปัจจุบันที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นต้น ซึ่งเปรียบเช่นกับดอกบัวที่ฝังรากเหง้าอยู่ในโคลนตมครั้นได้อาศัยน้ำมาหล่อเลี้ยงจึงเติบโตขึ้นได้ฉะนั้น อาทิเช่น ในวิสูตรชาดก พระราชาทั้งสี่ กล่าวคือ ท้าวสักกเทวราช พระยาครุฑ ท้าววรุณนาราช และพระเจ้าโกรพยราชนั้น เมื่ออดีตชาตินั้นได้เป็นกบฏมิใช่เป็นสหายนันต่างร่วมกันบารุงเลี้ยงดาบสทั้งสี่ และทำบุญกุศลต่างๆ มีทานเป็นต้น เพื่อมุ่งสมบัติที่ตนเองปรารถนา โดยคนหนึ่งปรารถนาเป็นท้าวสักกเทวราช คนหนึ่งปรารถนาเป็นพระยาครุฑ คนหนึ่งปรารถนาเป็นพระยานาค และคนหนึ่งปรารถนาเป็นพระราชาในเมือง

อินทปัดต์ ครั้นจุติจากอรรถภาพของกฏุมพีแล้วก็ได้บังเกิดเป็นอรรถภาพที่พวกตนปรารถนา และครั้นมาพบกันเข้าก็เกิดมีไมตรีจิตสนิทสนมคุ้นเคยกันด้วยอำนาจการอยู่ร่วมเป็นสหายนมาก่อน หรือปณณกษัตริย์กับนางอิริณฑผู้เคยอยู่ร่วมกันมาก่อนครั้นได้พบกันก็เกิดมีจิตปฏิพัทธ์กันและกัน สนทนาปราศรัยกันและกันด้วยไมตรีจิต ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นอาจกล่าวไว้แต่เพียงการสร้างขึ้นในปัจจุบัน แต่มิได้มีแนวคิดทฤษฎีใดที่สามารถจะกล่าวอ้างถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ในอดีตไว้

ขอบเขตของมนุษย์สัมพันธ์ของมหานิปาตชาดกนั้นกว้างกว่า กล่าวคือ เนื้อหาของมหานิปาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์นั้น ไม่เพียงแต่กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แต่ยังสามารถกล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสัตว์อื่นๆ ด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้จำแนกสัตว์โลกออกเป็น 4 จำพวกใหญ่ ตามวิธีการเกิด ได้แก่ 1) ชลาพุชะ ประเภทเกิดในครรภ์ 2) อัณฑชะ ประเภทเกิดในไข่ 3) สังเสทชะ ประเภทเกิดในถ้ำโคล และ 4) โอปปาดิกะ ประเภทผุดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในเทมียชาดก พระเทมียราชาฤาษีและผู้ออกบวชตามต่างพากันเจริญพรหมวิหารธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญาและสมาบัติให้เกิดขึ้น ใช้ชีวิตอยู่โดยธรรม มีไมตรีจิตต่อกันและกันตลอดจนถึงสรรพสัตว์ทั้งหลาย เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นต่างก็ได้รับอานิสงส์ทำความเลื่อมใสให้เกิดในคนเหล่านั้นครั้นสิ้นชีพก็ไปเกิดในเทวโลก หรือ ในสุวรรณสามชาดก คนทั้งสามกล่าวคือ พระทูลดาบส พระปรีกาดาบสินี และพระสุวรรณสามดาบส นั้นได้พากันเจริญเมตตาพรหมวิหารจิต เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายมีกินนรและกินนรีเป็นต้นต่างได้รับอานิสงส์ เกิดไมตรีจิตต่อกันและกัน ไม่เบียดเบียนกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หรือได้กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับโอปปาติกะ อาทิเช่น ในเทมียชาดก นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาของพระเทมียกุมารในอดีตได้มาสัมผัสสัมพันธ์กับพระเทมียกุมาร กล่าวคือ เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/32) หรืออีกว่านั่นยังได้กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบข้าง เช่น ต้นไม้ ที่พักอาศัยเป็นต้นอีกด้วย อาทิเช่น ในเทมียชาดก พระเทมียกุมารได้แสดงธรรมเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนกับต้นไม้ กล่าวคือ เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/61) ในวิฐฐชาดก พระวิฐฐบัณฑิตได้แสดงธรรมเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนกับต้นไม้ กล่าวคือ เนื้อหาที่ 1.9.8) (9/64/296-483/115) ซึ่งเนื้อหาเกี่ยวกับการที่บุคคลไม่ควรประทุษร้ายมิตรนั้นพระวิฐฐบัณฑิตก็ได้ยกมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนกับต้นไม้มากล่าวสอนโดยนัยเป็นต้นว่า บุคคลนั้นหรืออนที่ร่มเงาของตน ไม้ใด ไม่ควรห้กรานกิ่งของตน ไม้ นั้น เพราะผู้ประทุษร้ายมิตรเป็นคนชั่วช้า ในมโหสถชาดกก็เช่นกัน พระมโหสถได้แสดงธรรมเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนกับต้นไม้ กล่าวคือ เนื้อหาที่ 1.5.9) (5/63/303-568/108) และในมหาเวสสันดรชาดก พระเวสสันดรก็ได้แสดงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนกับที่พักอาศัย กล่าวคือ เนื้อหาที่ 1.10.15) (10/64/484-814/195) หรือแม้ในหัวข้อธรรมอื่น ๆ ในทางพระพุทธศาสนาก็กล่าวถึงในเรื่องนี้เช่นกัน เช่น สังเวชนียสถาน 4 กล่าวคือ สถานที่เกี่ยวกับพระพุทธเจ้าที่เหล่าพุทธศาสนิกชนควร ไปดูเพื่อเป็นเครื่องเตือนสติให้เกิดความไม่ประมาท เพื่อจะเร่งชวนขวดยทำคุณงามความดี หรือเพื่อเพิ่มพูน ปสาทะความเลื่อมใส น้อมสักการบูชา อันจะนำไปสู่สุคติโลกสวรรค์ ได้แก่ 1) ชาตสถาน หมายถึง ลุมพินีวันอันเป็นที่ประสูติ 2) อภิสัมพุทธสถาน หมายถึง ต้นอัสสัตถพฤกษ์อันเป็นที่ตรัสรู้ 3) ชัมมจักกัปปวัตตนสถาน หมายถึง ป่าอิสิปตนมฤคทายวันอันเป็นที่แสดงปฐมเทศนา และ 4) ปรินิพพุตสถาน หมายถึง ป่าสาละวันอันเป็นที่เสด็จดับขันธปรินิพพาน ซึ่งสถานที่ทั้ง 4 แห่งนี้เป็นสถานที่ที่เหล่าพุทธศาสนิกชนทั้งหลายมีความสัมพันธ์ด้วยทั้งทางด้านร่างกาย วาจา จิตวิญญาณ หรือความคิดความเชื่อต่างๆ ก็

อาจจัดเป็นมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมอีกลักษณะหนึ่ง ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้นคงจำกัดอยู่เพียงระหว่างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันเองเท่านั้น

อีกประการหนึ่ง จากข้อความข้างต้นนั้นจะพิจารณาเห็นได้ว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้นจะมุ่งหมายให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยกรรม หรือการที่จะเรียกว่ามีมนุษยสัมพันธ์ที่คตินั้นก็ต้องเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยกรรมทั้งส่วนตัวเราที่ไปทำความสัมพันธ์กับผู้อื่นและผู้อื่นที่มาทำความสัมพันธ์กับเรา โดยกรรมที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในมหานิบาตชาดกนั้นประกอบด้วยกรรมต่าง ๆ เช่น การปฏิสังขาร ความเป็นกัลยาณมิตร การคบบัณฑิตหรือกัลยาณมิตรและเว้นจากการคบคนพาลหรือปาปมิตร ความเมตตากรุณา การให้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความอดทนอดกลั้น วาจาสุภาพดี เป็นต้น ซึ่งกรรมเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในหลักพุทธธรรมเป็นหมวดๆ เช่น ปฏิสังขาร 2 ทาน 2 สุจริต 3 พรหมวิหาร 4 จักร 4 โภควิภาค 4 วุฒิธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 ฌราวาสธรรม 4 มิตรเทียม 4 มิตรแท้ 4 เบญจศีลเบญจธรรมอย่างละ 5 โภคาทิยะ 5 คารวะ 6 จริต 6 ทิส 6 อบายมุข 6 สาราณียธรรม 6 สัปปริสธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 โลกธรรม 8 กุศลกรรมบถ 10 บุญกิริยาวัตถุ 10 บารมี 10 ราชธรรม 10 หรือ มงคล 38 เป็นต้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากรรมที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็คือการปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนานั้นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราสามารถจะนำมาประพฤติปฏิบัติธรรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันได้อยู่ตลอดเวลา มิใช่ว่า การปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนานั้นจะต้องรอให้มีเวลาว่างแล้วจึงไปปฏิบัติตามวัดหรือสถานที่ปฏิบัติธรรมอย่างที่เข้าใจกัน

4.7 การนิเทศ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศ

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีครั้งพระเจ้ากาสิกราชได้ดำเนินการ โดยพระองค์เองแล้วไม่อาจจะได้พระโอรส ก็ได้ร่วมกันกราบทูลวิธีการที่จะทำให้ได้พระโอรสแก่พระเจ้ากาสิกราชจนสามารถทำให้พระเจ้ากาสิกราชได้พระโอรสตามพระประสงค์ (1/63/1-74/6) 1.1.2) เนื้อหาที่นางเทพธิดาผู้สิงสถิตย์อยู่ที่เสวตฉัตรครั้งเห็นพระเทมียกุมารทรงประสบปัญหาทาลังคิดหาทางที่จะพ้นจากพระราชสมบัติจึงได้มากล่าวสอนถึงวิธีการที่จะพ้นจากราชสมบัติโดยการแสดงตนเป็นคนง่อยเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้ (1/63/1-74/31) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารได้แสดงธรรมให้แก่นายสุนันทสารถึงสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ควรเว้น มีการไม่เป็นคนอกตัญญู หรือการไม่ประทุษร้ายมิตร เป็นต้น (1/63/1-74/62) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤๅษีได้แสดงธรรมให้แก่พระเจ้ากาสิกราชและราชบริพารทั้งหลายผู้มาเพื่อจะอัญเชิญให้เสด็จกลับไปครองราชย์ได้ฟังจนเกิดความเลื่อมใสพากันตัดสินใจออกบวชตามจนสิ้น (1/63/1-74/92) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤๅษีเป็นผู้สามารถทราบวาระจิตของผู้อื่น ครั้นบริษัทผู้ที่ออกบวชตามตริภังคามวิคก พยาบาทวิคก หรือวิหิงสาวิคก ก็ได้ประทับนั่งแสดงธรรมอยู่บนอากาศให้แก่บริษัทผู้ที่ออกบวชตามฟังจนสามารถบรรลุคุณพิเศษกันทุกคน (1/63/1-74/99) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤๅษีได้แสดงธรรมให้แก่เหล่าพระราชอาชญาอยู่ในประเทศใกล้เคียงพร้อมทั้งราชบริพารทั้งหลายที่ยกทัพมาเพื่อหวังจะยึดเอาราชสมบัติจนเกิดความเลื่อมใสและขอออกบวชตามจนสิ้น (1/63/1-74/103)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงประสบภัยอยู่ในท่ามกลางมหาสมุทร ทรงมีกำลังกายและกำลังที่เข้มแข็งเพียรพยายาม

ว่านน้ำอยู่ตลอด 7 วัน ครั้นอุกนางเทพธิดาเมฆลากล่าวทูลลงพระหฤทัยให้เลิกสืมความพยายามก็ได้ตรัสแสดงธรรมเกี่ยวกับความเพียรให้แก่นางเทพธิดาเมฆลาได้รับฟัง นางเทพธิดาเมฆลาครั้นฟังธรรมแล้วก็เกิดความเข้าใจในธรรมดังกล่าวและเลื่อมใสในพระมหาชนกจึงได้ช่วยนำพาไปส่งยังเมืองมิถิลาโดยปลอดภัย (2/63/75-154/30) 1.2.2) เนื้อหาที่พระนารทดาบสได้ทำการกล่าวสอนแนะนำแก่พระมหาชนกในการดำรงตนเป็นนักบวชเพื่อให้ถึงเป้าหมายสูงสุด โดยกล่าวถึงอันตรายของบรรพชิต การทำจิตใจยินดีในบรรพชา เป็นต้น พร้อมทั้งให้กำลังใจแก่พระมหาชนกในการที่จะบำเพ็ญสมณธรรมให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (2/63/75-154/81) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมิถาชินดาบสได้ทำการกล่าวสอนแนะนำแก่พระมหาชนกในการดำรงตนเป็นนักบวชเพื่อให้ถึงเป้าหมายสูงสุด โดยกล่าวถึงความไม่ประมาทเป็นต้น พร้อมทั้งให้พระมหาชนกทรงดำเนินการเพื่อให้มหาชนกที่ติดตามมานั้นกลับไป (2/63/75-154/87) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหาชนกได้ทรงโอวาทแก่พระนางสิวลีเพื่อให้เกิดสติปัญญาเกี่ยวกับการมองโลก โดยเฉพาะการอยู่ครองราชย์สมบัติว่าเป็นเหตุให้ออกุศลกรรมโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ให้ความรู้ความเข้าใจปรับเปลี่ยนเจตคติค่านิยมเสียใหม่ (2/63/75-154/92) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกได้ทรงโอวาทพระนางสิวลีให้เข้าพระหฤทัยถึงอันสงส์ของการบรรพชา โดยยกสิ่งต่างๆ คือ ก้อนเนื้อที่สุนัขทิ้งไว้ กำไลมือของนางกุมาริกา ช่วงศรเส็งลูกศร มาช่วยอธิบายขยายความให้พระนางนั้นได้รับทราบ (2/63/75-154/94)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้แจ้งแก่พระทูลดาบสและพระปาริคาตาสินีว่าจะเกิดอันตรายจนทำให้ดาบอดทั้งสองข้างในอนาคต ดังนั้นจึงควรมีบุตรไว้คอยดูแล แล้วจึงแนะนำวิธีการที่จะให้ได้บุตร โดยที่ไม่ผิดต่อข้อวัตรปฏิบัติของบรรพชิตให้แก่ท่านทั้งสอง (3/63/155-213/21) 1.3.2) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรครั้นทราบว่าพระเจ้าปิลัยกษราชได้ทำร้ายพระสุวรรณสามจนถึงแก่วิญญูภาพแล้วทรงได้รับความทุกข์โทมนัสคร่ำครวญอยู่ในท่ามกลางป่าไม่ทรงทราบว่าทรงดำเนินการต่อไปอย่างไรให้ถูกต้อง และได้ใคร่ครวญว่า หากตนเองไม่ไปถวายคำแนะนำให้ทรงปฏิบัติก็จะทรงมีพระหฤทัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ไปพร้อมกับพระสุวรรณสามและพระดาบสพระดาบสินีทั้งสอง จึงได้ไปถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลัยกษราช (3/63/155-213/63) 1.3.3) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามครั้งพื้นคืนสติเป็นปกติแล้วก็ได้ถวายโอวาทแก่พระเจ้าปิลัยกษราชด้วยธรรมจรรยาของพระราชา 10 ประการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารปกครองบ้านเมืองของพระองค์ ให้ตั้งอยู่ในกุศลกรรมเว้นจากอกุศลกรรม ฝ่ายพระเจ้าปิลัยกษราชก็ได้ทรงตั้งอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสาม บริหารปกครองบ้านเมืองโดยธรรม ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก(3/63/155-213/81)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้นได้ทรงครองราชย์แล้วก็ได้ตรัสให้สร้างโรงงาน ทรงเบญจศีลอยู่เป็นนิจ ทรงสมาทานอุโบสถศีลทุกกึ่งเดือน ชักชวนมหาชนให้ทำบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้น แสดงธรรมให้ทราบถึงทางสวรรค์และนรก มหาชนได้ตั้งอยู่ในพระโอวาททำบุญทั้งหลายครั้งตายไปแล้วก็บังเกิดในเทวโลก (4/63/213-302/16) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นพระเจ้าเนมิราชทรงเกิดความสงสัยในวิธีการทำบุญว่าวิธีใดจะมีอันสงส์มากกว่ากัน ก็ได้เสด็จลงมาตรัสแนะนำแก่พระเจ้าเนมิราชถึงวิธีการที่ทำบุญที่มีอันสงส์มาก (4/63/213-302/19) 1.4.3) เนื้อหาที่มถลิเทพบุตรได้ขับราชรถทิพย์พาพระเจ้าเนมิราชไปเที่ยวชมนรกภูมิเพื่อทราบถึงวิปากของอกุศลกรรมต่างๆที่สัตว์นรกทั้งหลายได้กระทำ (4/63/213-302/37) 1.4.4) เนื้อหาที่มถลิเทพบุตรได้ราชรถทิพย์พาพระเจ้าเนมิราชไปเที่ยวชมเทวโลกเพื่อทราบถึงอันสงส์ของกุศลกรรมต่างๆที่เหล่าเทพทั้งหลายได้

กระทำ (4/63/213-302/42) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้นเสด็จกลับมาจากเทวโลกแล้วก็ได้ตรัสแนะนำให้ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายได้ช่วยชวยในการทำบุญทั้งหลาย เพื่อให้ได้ทิพยสมบัติทั้งหลายที่พระองค์ได้ทอดพระเนตรเห็นมาแล้ว (4/63/213-302/56)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถเมื่อได้ให้นายช่างจัดสร้างศาลาแต่นายช่างนั้นมีวิธีการสร้างที่ไม่ถูกต้อง ก็ได้แนะนำอธิบายพร้อมทั้งแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างอย่างเป็นลำดับขั้นตอนถึงวิธีการที่ถูกต้องแก่นายช่างจนเป็นเหตุให้ศาลาสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (5/63/303-568/14) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการแนะนำกล่าวสอนโจรทั้งหลายมีโจรผู้ขโมยโคเป็นให้กลับตัวกลับใจเป็นคนดี ละทิ้งการประกอบอาชีพที่ทุจริต โดยนำเอาทุกข์ที่ได้รับในปัจจุบันและทุกข์ที่จะเกิดในอนาคตมากล่าวแสดง แล้วจึงให้ศีล 5 แก่โจรนั้น (5/63/303-568/28) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กล่าวแสดงธรรมแก่พระเจ้าวิเทหราชถึงการที่มีปัญญาดีย่อมจะประเสริฐกว่าการมีทรัพย์ (5/63/303-568/82) 1.5.4) เนื้อหาที่เทวดาผู้สิงสถิตย์อยู่ที่เสวตฉัตรได้กล่าวแนะนำพระเจ้าวิเทหราชถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยให้ใช้คนอย่างถูกต้องตามความสามารถของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นๆ ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ (5/63/303-568/102) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กล่าวแสดงธรรมแก่พระเจ้าวิเทหราชถึงหลักการปฏิบัติของคนแต่ละจำพวก เช่น การเป็นผู้ครองเรือนแล้วเป็นคนเกียจคร้านนั้นไม่ดีเป็นต้น (5/63/303-568/107) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กล่าวแสดงธรรมแก่พระเจ้าวิเทหราชถึงการรักษาความลับไว้ไม่เปิดเผยแก่ใครๆ ให้ทราบ จนกว่าความสำเร็จจะบรรลุผลนั้นเป็นสิ่งที่ดีควรทำ (5/63/303-568/114) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลชี้แนะแก่พระเจ้าวิเทหราชให้ทรงทราบถึงแผนลวงไปปลงพระชนม์ของพระเจ้าจุลนิพรมหัตตและพราหมณ์แก้วภู เพื่อมิให้เสด็จไปยังพระนครอูตรปัญจาละและให้ทรงปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติมีการไม่คดอยู่ในอำนาจของกิเลสเป็นต้น แต่พระเจ้าวิเทหราชถูกกิเลสครอบงำทรงปรารถนาจะได้พระนางปัญจาละจันทิมาเป็นพระมเหสีจึงมิได้ทรงรับฟังคำของพระมโหสถ (5/63/303-568/201) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าวิเทหราชถึงวิธีปฏิบัติพระองค์ต่อพระนางสลากเทวีเป็นต้นให้สมควรแก่ฐานะ (5/63/303-568/230)

1.6) เนื้อหาของกฐินทตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระดาบสได้ทำการอธิบายชี้แนะให้ครุฑาได้เกิดความรู้ความเข้าใจเป็นต้นว่า ผลกรรมย่อม ไม่มีแก่ผู้ที่ไม่มีความเจตนาในการทำกรรม ทำให้ครุฑามีความเบาใจและเลื่อมใสในพระดาบสได้ถวายมนต์อาถรรพ์เป็นเครื่องสักการะ (6/64/1-122/54) 1.6.2) เนื้อหาที่นายโสมทตผู้เป็นบุตรของพราหมณ์เนสาทะได้กล่าวชี้แจงให้บิดามิให้ลุ่มหลงอยู่ในลาภยศ หรือเป็นไปตามอำนาจของกิเลส ให้ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรม ไม่ประพฤติทุจริตเพียงเพราะเห็นแก่ได้ แต่พราหมณ์เนสาทะผู้เป็นบิดาก็มิได้ฟังคำของโสมทตผู้เป็นบุตร (6/64/1-122/68) 1.6.3) เนื้อหาที่พระกฐินทตได้แสดงธรรมอธิบายให้เหล่าคนบริษัทได้ทราบถึงหลักความเป็นจริงใช้สติปัญญาพิจารณาด้วยเหตุและผลละมิฉันทิภูฏิแล้วยึดเอาสัมมาทิฏฐิ จนสามารถทำลายวาทะของอริภูฏนาคราชลงได้ (6/64/1-122/100)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระบิดาและพระมารดาของพระเจ้าเอกราชครั้นทรงทราบว่าพระเจ้าเอกราชทรงยึดเอามิฉันทิภูฏิสั่งให้จับคนทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นไปมาเพื่อทำการบูชาขัญญู จึงได้เสด็จเข้าไปเฝ้าแล้วตรัสสั่งสอนโดยประการต่างๆ แต่พระเจ้าเอกราชก็มิได้ทรงรับฟัง (7/64/123-204/26) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้ทูลอธิบายชี้แจงเพื่อขอให้พระเจ้าเอกราชได้เลิกสั่งการบูชาขัญญูและปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ โดยอ้างเหตุผลต่างๆ ฝ่าย

พระเจ้าเอกราชนั้นเป็นผู้มีพระหฤทัยโกลเด็กรัสสั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลาย แต่ครั้งถูกพราหมณ์กัณฑ์ทหาละเท็งทูลยุยงก็ให้จับมาอีก (7/64/123-204/39) 1.7.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งได้ทรงสดับเสียงคร่ำครวญของพระนางจันทาเทวี ทรงเป็นผู้มีจิตเมตตากรุณา จึงได้เสด็จลงมาทำการทรมานชี้แจงแสดงให้พระเจ้าเอกราชและราชบริพารได้รับทราบถึงความเป็นจริง พร้อมทั้งทรงบ่วงบังคับให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ (7/64/123-204/60)

1.8) เนื้อหาของมหานรทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่คุณาชีวิตกัศสพโคตรผู้ปราศจากความรู้ความเข้าใจตามความเป็นจริงได้ทำการทูลถวายชี้แจงในเรื่องผลของการกระทำต่างๆ ด้วยความเห็นผิดแก่พระเจ้าอังคิราชจึงทำให้พระเจ้าอังคิราชนั้นยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติพระองค์และบริหารกิจการบ้านเมือง เพื่อก่ออกุศลกรรมทำทุจริตทั้งหลาย จนเกิดความเดือดร้อนเสียหายตามมา (8/64/205-295/16) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้งทรงทราบว่าพระบิดาได้ทรงคบหาสมาคมกับคุณาชีวิตจนทำให้เป็นผู้มีมิชฌาปฏิญญาที่เกี่ยวกระทำอกุศลกรรมต่างๆ ทรงประสงค์จะให้พระบิดานั้นกลับมาเป็นสัมมาปฏิญญา จึงได้เสด็จเข้าไปเฝ้าแล้วกราบทูลชี้แจงแสดงธรรมที่ถูกต้องตามความเป็นจริงแก่พระบิดา (8/64/205-295/38) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนารทกัศสพพรหมได้รับทราบถึงคำอ้อนวอนของพระนางจุจราชธิดา เป็นผู้ที่มีจิตเมตตากรุณาจึงได้ลงมาชี้แจงแสดงธรรมแก่พระเจ้าอังคิราชให้ทรงละมิชฌาปฏิญญาและยึดเอาสัมมาปฏิญญาประกอบบุญต่างๆมีทานเป็นต้น (8/64/205-295/63)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่

พระวิรุทธบัณฑิตได้ทำการตัดสินข้อขัดแย้งระหว่างพระราชาทิ้งสี่พร้อมทูลอธิบายชี้แจงแสดงธรรมให้ทรงรับทราบตามความเป็นจริง ทำให้พระราชาทิ้งสี่เกิดความพอพระหฤทัยและทรงประทานรางวัลให้ (9/64/296-483/24) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเมื่อจะถูกปณณกษัตริย์พาไปจึงได้ทำการสั่งสอนแก่บุตรและธิดาของตนถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติและสิ่งที่ควรเว้นในการรับราชการ โดยประการต่างๆ (9/64/296-483/70) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตเมื่อจะถูกปณณกษัตริย์พาไปจึงได้ทำการสั่งสอนพระเจ้าโกธิยราช พระสนมกำนัลใน และราชบริพาร และแสดงธรรมแก่ชาวพระนครทั้งหลายเพื่อให้ทราบถึงธรรมมีความไม่เที่ยงของสังขารทั้งปวงเป็นต้น (9/64/296-483/94) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ทำการสนทนากับปณณกษัตริย์เพื่อถามถึงสาเหตุที่ปณณกษัตริย์นั้นต้องการจะฆ่าตนเองให้ตาย ครั้นปณณกษัตริย์ได้ให้ข้อมูลต่างๆ แล้วก็ทราบได้ว่า พระนางวิมลนาคราชนิต้องการจะฟังธรรมจากตน มิใช่ต้องการเนื้อดวงหฤทัย จึงชี้แจงแสดงสาธุนรธรรมแก่ปณณกษัตริย์ จนเกิดความเลื่อมใสและปล่อยให้ตนเองเป็นอิสระ (9/64/296-483/115) 1.9.5) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ทำการชี้แจงแสดงธรรมแก่ท้าววรุฒนาคราชและพระนางวิมลนาคราชนิถึงอนิสงส์ของการทำบุญต่างๆ และการไม่ประทุษร้ายในนาถบริษัท (9/64/296-483/124) 1.9.6) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตได้ทำหน้าที่ชี้แจงแสดงธรรมแก่ชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายตั้งตั้งแต่พระเจ้าโกธิยราชให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรมต่างๆ ฝ่ายชนเหล่านั้นก็พากันตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุทธบัณฑิตครั้งสิ้นชีวิตไปก็พากันไปเกิดในเทวโลก (9/64/296-483/144)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่

1.10.1) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งทรงทราบว่าพระองค์ได้ถูกเนรเทศให้ไปประทับอยู่ที่เขาวงกตจึงได้ตรัสเรียกพระนางมัทรีมาเพื่อแนะนำให้พระนางมัทรีนั้นให้ดำรงอยู่ในศีลธรรม หมั่นทำบุญต่างๆ มีทานเป็นต้น และให้มีความเมตตากรุณาต่อพระโอรสและพระธิดาทั้งสอง หากประสงค์จะมีพระสวามีใหม่ก็สามารถจะมีได้ตาม

ประสงค์ (10/64/484-814/67) 1.10.2) เนื้อหาที่พราหมณ์หนุ่มทั้งหลายได้สังเกตเห็นภริยาทั้งหลายของตนมีอาจารย์สมบัติภพร่องจึงกล่าวสอนภริยาทั้งหลายของตนให้เป็นผู้ประกอบด้วยอาจารย์สมบัติโดยสังเกตดูนางอมิตตดาปนาเพื่อเอาเป็นแบบอย่าง (10/64/484-814/105) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเวสสันดรได้ทำการอธิบายชี้แจงให้แก่พระนางมัทรีได้รับทราบและร่วมอนุโมทนาในการทำปุตตทานโดยทรงอ้างเหตุผลต่างๆ ฝ่ายพระนางมัทรีทรงมีสติปัญญาที่ทรงสามารถที่จะรับทราบเจตนาธรรมของพระเวสสันดรและร่วมอนุโมทนาในปุตตทานดังกล่าว (10/64/484-814/156)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการนิเทศ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และขีดความสามารถ ตลอดทั้งขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) สมด้วยความหมายของการนิเทศตามที่สนทนาระหว่างนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เพรสตัน และ ซิมเมอร์เรอร์ (Preston and Zimmerer) ที่ได้ให้ความหมายของการนิเทศงานไว้ว่า การนิเทศงานเป็นตัวเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นิเทศต้องมีความสามารถแปลความหมายจากนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้นิเทศจะต้องเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ แล้วประสานความต้องการนั้นเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร¹⁷⁵⁴

ประกอบด้วยหลักการนิเทศต่างๆ กล่าวคือ ความถูกต้องตามหลักการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.2) (8/64/205-295/38) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/14) ความเป็นประชาธิปไตย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/156) การสร้างสรรค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/102) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เบอร์ตัน และบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner) ที่ได้เสนอหลักการนิเทศศึกษาไว้ 4 ประการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยฐานอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่การนิเทศ กล่าวคือ อำนาจที่มาจากองค์กร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/16) อำนาจที่มาจากบุคลากร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/99) อำนาจที่มาจากเทคโนโลยี อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.3) (4/63/213-302/37) เนื้อหาที่ 1.4.4) (4/63/213-302/42) อำนาจที่มาจากวิชาชีพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/14) อำนาจที่มาจากจริยธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/81) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการนิเทศงานด้านการศึกษาไว้ว่า การนิเทศนั้นต้องใช้แหล่งอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงแหล่งอำนาจการนิเทศ ในการกำหนดทิศทางงานนิเทศงานและพฤติกรรมงานนิเทศงานนั้นมีฐานของอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 แหล่ง ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ การวางแผน การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.2) (2/63/75-154/81) โดยพระนารถบาทส ได้เข้ามานตลอดระยะเวลา

¹⁷⁵⁴Paul Preston and Thomas W. Zimmerer, **Management for Supervisors** (USA: Prentice-hall. Preston and Zimmerer 1983), 3.

7 วันครั้นออกจากฉนวนแล้วก็พิจารณาด้วยทิพยจักขุญาณว่า ในชมพูทวีปทั้งสิ้นนี้มิมีใครบ้างหนอที่แสวงหาในรา
 มิสุข ก็ได้เห็นพระมหาชนทรงออกมหาอภินิหารกรรม ไม่สามารถจะให้มหาชนราชบริพารที่ติดตามกลับได้ จึง
 มีจิตเมตตากรุณาคิดว่า มหาชนราชบริพารจะทำอันตรายในการบรรพชาของพระมหาชน ควรจะไปให้อิวาตแก่
 พระมหาชนให้ทรงตั้งมั่นอยู่ในบรรพชาแล้วยังมหาชนราชบริพารให้กลับ ครั้นคิดดังนี้แล้วก็ได้เหาะทางอากาศ
 ถวายอิวาตแก่พระมหาชน เมื่อพิจารณาเห็นว่าพระมหาชนทรงเข้าพระหฤทัยและทรงสมาทานมั่นในบรรพชา
 แล้วก็กล่าวให้กำลังใจและลากลับยังที่อยู่ของตน สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แอคคีสันและ
 กอล (Acheson And Gall) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) จัดประชุมเพื่อวางแผน 2) การสังเกต
 การสอน และ 3) การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังกล่าวแล้ว และ สจ๊วต อุทรานันท์ ที่ได้เสนอกระบวนการนิเทศ
 ภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) ขั้นที่ 2 ให้ความรู้การดำเนินการนิเทศ
 (Informing-I) ขั้นที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing-D) ขั้นที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ
 (Reinforcing-C) และขั้นที่ 5 การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยพฤติกรรมนิเทศหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมนิเทศแบบชี้นำ
 ควบคุม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.2) (9/64/296-483/70) พฤติกรรมนิเทศแบบชี้นำให้ข้อมูล อาทิเช่น เนื้อหาที่
 1.2.2) (2/63/75-154/81) พฤติกรรมนิเทศแบบร่วมมือ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/156) และ
 พฤติกรรมนิเทศแบบไม่ชี้นำ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/92) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย
 อาทิเช่น กลิคแมน (Glickman) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมนิเทศ (supervisory behavior styles)
 ไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมนิเทศแบบชี้นำควบคุม 2) พฤติกรรมนิเทศแบบชี้นำให้ข้อมูล 3)
 พฤติกรรมนิเทศแบบร่วมมือ และ 4) พฤติกรรมนิเทศแบบไม่ชี้นำ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกิจกรรมนิเทศต่างๆ ยกตัวอย่าง เช่น การบรรยาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.5)
 (9/64/296-483/124) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/94) การบรรยายเป็นกลุ่ม
 อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.6) (9/64/296-483/144) การสังเกต อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/105) การสาธิต
 อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/14) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2)
 (3/63/155-213/63) การระดมสมอง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) การสัมภาษณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4)
 (9/64/296-483/115) การพาไปทัศนศึกษา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.3) (4/63/213-302/37) การปฏิบัติตามคำแนะนำ
 อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/63) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แฮร์ริส (Harris) ที่ได้
 กำหนดกิจกรรมนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) การบรรยาย 2) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ 3) การบรรยายเป็น
 กลุ่ม 4) การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ 5) การฟังเทป วิทยุ โทรทัศน์ และงานเสียง 6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับ
 วัสดุและเครื่องมือต่างๆ 7) การสังเกตภายในห้องเรียน 8) การสาธิต 9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 10) การ
 สัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง 11) การสัมภาษณ์แบบไม่นำทาง 12) การอภิปราย 13) การอ่าน 14) การวิเคราะห์ข้อมูลและ
 การคิดคำนวณ 15) การระดมสมอง 16) การบันทึกวีดีโอและถ่ายภาพ 17) การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ 18)
 การประชุมกลุ่มย่อย 19) การพาไปทัศนศึกษา 20) การเขียนเขียน 21) การเขียน และ 22) การปฏิบัติตามคำแนะนำ
 ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศและองค์
 ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการนิเทศ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นหากกล่าวโดยรวมแล้วจัดว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนิเทศ เพราะว่า เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้เพื่อสั่งสอนมนุษย์เรานั้น ได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็น คนดี อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศนั้นอาจกล่าวสรุปถึง ประเภทของการนิเทศตามเป้าหมายการนิเทศ ได้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหา ข้อขัดข้องต่างๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/6) และ 2) การนิเทศเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.3) (3/63/155-213/81)

แม้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศนั้นจะปรากฏว่ามีกรณีนิเทศคนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นการนิเทศคนในด้านจิตใจให้มี ศีลธรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันในด้านต่างๆ มากกว่าการนิเทศคนให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานมาจากกิเลสมีความโลภ เป็นต้น ที่มุ่งหวังเพื่อลาภยศแต่เพียงอย่างเดียว อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/67) เพราะในหลักของพระพุทธศาสนามุ่งเน้นให้ความสำคัญที่จิตใจ สมดังพุทธภาษิตว่า มโนปุพพังคมา ชัมมา มโนเสฏฐา มโนมยา เป็นต้นดังกล่าวแล้ว เพราะหากว่าคนมีมโนกรรม ที่ดีก็ย่อมจะทำให้วัฏจักรมหรือกายกรรมที่ดีตามความสุขต่างๆ ก็ย่อมจะเกิดขึ้นตามมา แต่หากว่าคนมีมโนกรรมที่ไม่ดีก็ย่อมจะทำให้วัฏจักรมหรือกายกรรมที่ไม่ดีตามความทุกข์ต่างๆ ก็ย่อมจะเกิดขึ้นตามมาเช่นกัน เปรียบเช่นตัว เรากับเงาในกระจก หากว่าตัวเราแสดงกิริยาใดๆ เงาของเราก็แสดงกิริยานั้นๆ ตามไปด้วย

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศนั้นมุ่งเน้นให้ผู้ทำการนิเทศนั้นจำเป็นต้องมี คุณสมบัติที่ดีหรือเป็นแบบอย่างที่ดีก่อนแล้วจึงได้ไปทำการนิเทศผู้เข้ารับการนิเทศให้ดีขึ้นไปด้วย สมดังพุทธ ธรรมเป็นต้นว่า อตตานิญเจ ตลา กิรายถัญญมฺนุสสตี สุตฺถนํ โท วตะ ทเมถะ อตตานิ กิระ พุทฺทโฆ: ถ้าสอนผู้อื่น ฉันทพิงทำตนฉันทนั้น ผู้ฝึกคนดีแล้วควรฝึกผู้อื่น ได้ยันทว่า ตนแลฝึกได้ยาก ซึ่งส่วนใหญ่แสดงออกมาในรูปของ พระโพธิสัตว์ที่อาจกล่าวสรุปได้ด้วยพระพุทธคุณ 3 ประการ ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ภควา คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยพระมหากรุณาธิคุณ ทรงสงสารสรรพสัตว์ที่ต้องเวียนตายเวียนเกิดอยู่ในวัฏฏะสงสาร จึง ทรงเสด็จออกจำแนกแจกแจงแสดงธรรมสั่งสอนสรรพสัตว์ทั้งหลายตามอัธยาศัยของแต่ละบุคคลด้วยเทคนิคที่ ได้ผล 2) อรหัง คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยความบริสุทธิ์คุณ ปราศจากกิเลสเครื่องเศร้าหมองจิตต่างๆ มีความโลก ความโกรธ และความหลง เป็นต้น เป็นกัลยาณมิตร และ 3) สัมมาสัมพุทธโ คือ เป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยพระปัญญาธิคุณ เป็นผู้ตรัสรู้ชอบ ได้ด้วยพระองค์เอง ประกอบด้วยปัญญาที่เป็น โลกิยะและโลกุตรยะ เพราะฉะนั้นผู้ทำการนิเทศนั้นอย่างน้อยจึงควร ประกอบด้วยคุณสมบัติหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้สามารถในการดำเนินงานตามลักษณะของงานนั้นๆ อย่างได้ผล ความเป็นผู้มีคุณธรรมหรือความเป็นคนดี และความเป็นผู้ฉลาดรอบรู้ ซึ่งหากพิจารณาต่อไปแล้วจะ เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันกับ แฮริส (Harris) ซึ่งได้นำความคิดของแคทซ์ (Robert Katz, 1955) เกี่ยวกับทักษะ ของผู้บริหารมาประยุกต์ใช้กับผู้นำเทศว่า ผู้นำเทศควรมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย และ 3) ทักษะด้านความคิด แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของเนื้อหาสาระ โดยเฉพาะในด้าน ความมีศีลธรรมจริยธรรมของผู้ทำการนิเทศซึ่งมหานิบาตชาดกนั้นจะให้ความสำคัญเป็นประการสำคัญ เพราะ หากผู้ทำการนิเทศนั้นขาดคุณลักษณะดังกล่าว อาจทำให้การนิเทศนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือเกิดความ เสียหายตามมา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.1) (8/64/205-295/16)

นอกจากนี้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศนั้นยังแสดงให้เห็นถึงการนิเทศตามลักษณะของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศนั้นอีกด้วย ซึ่งลักษณะของผู้รับการนิเทศนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ 2 จำพวก คือ 1) ภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่สามารถที่จะแนะนำพร่ำสอนได้ หรือบุคคลเมื่อรับการนิเทศแล้วสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใดระดับหนึ่งได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.4) (9/64/296-483/115) 2) อภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่ไม่สามารถที่จะแนะนำพร่ำสอนได้ หรือบุคคลเมื่อรับการนิเทศแล้วไม่สามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใดระดับหนึ่งได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.2) (6/64/1-122/68) ซึ่งทั้ง 2 จำพวกนี้สามารถแยกย่อยให้ละเอียดออกไปอีกด้วยหัวข้อธรรม บุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุกมภูติปัญญา หมายถึง ผู้ที่สามารถรู้เข้าใจได้โดยเร็วพลัน 2) วิปจิตปัญญา หมายถึง ผู้ที่สามารถเข้าใจได้ก็ต่อเมื่ออธิบายขยายความออกไป 3) เนยยะ หมายถึง ผู้ที่พอจะชี้แจงแนะนำให้รู้เข้าใจได้ ด้วยวิธีการต่างๆ มีการสอนฝึกฝนอบรมเป็นต้น และ 4) ปทปรมะ หมายถึง ผู้ที่ชี้แจงแนะนำได้แต่เพียงตัวบทคือพยัญชนะตัวอักษร หรือถ้อยคำ ไม่อาจเข้าใจอรรถหรือความหมายได้ ซึ่งบุคคลประเภทที่ 1, 2 และ 3 นั้นจัดเป็นภัทพบุคคล ส่วนบุคคลประเภทที่ 4 นั้นจัดเป็นอภัทพบุคคล แต่หากกล่าวตามความเป็นจริงแล้วบุคคลประเภทที่ 4 นั้นก็มีได้หมายความว่า จะไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้ หากมีความมุ่งมั่นตั้งใจก็สามารถพัฒนาตนเองได้เช่นกันแต่ต้องขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยโดยเฉพาะในเรื่องของเวลา ยกอย่างเช่น ในเดมิยชาดก สัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นจัดเป็นอภัทพบุคคล เพราะเป็นสัตว์ดิรัจฉาน ไม่สามารถเจริญสมถกรรมฐานตามที่พระเดมิยราชฤาษีกล่าวสอนได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามแม้สัตว์เหล่านั้นไม่อาจจะเจริญสมถกรรมฐานจนบรรลุฌานได้ในชาติปัจจุบันเพราะเนื่องจากเป็นสัตว์ดิรัจฉาน แต่ว่าได้ทำจิตใจให้เลื่อมใสในเหล่าพระฤาษีและฤาษีนี้ทั้งหลาย ครั้นตายไปก็บังเกิดเป็นเทพบุตรเทพธิดาในเทวโลก และอาจเป็นอุปนิสัยปัจจัยให้ได้เจริญสมถกรรมฐานจนบรรลุฌานในภพภูมิถัดไปได้เช่นกัน หรือ กรรมของพระโพธิสัตว์ในพระชาติต่างๆ ที่กำลังบำเพ็ญบารมีเพื่อเป็นอุปนิสัยปัจจัยให้บรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ยังคงเป็นอภัทพบุคคลที่จะบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า แต่ครั้งบารมีเต็มบริบูรณ์แล้วก็จะจัดเป็นภัทพบุคคลสามารถบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ในที่สุด และอีกนัยหนึ่งนั้นมหานิบาตชาดกยังได้แสดงให้เห็นถึงประเภทของบุคคลอีกลักษณะหนึ่งคือ ปมาณิก 4 หมายถึง บุคคลที่ถือประมาณต่างๆ กันเพื่อใช้เป็นเครื่องชีวิตตัดสินใจในการที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ได้แก่ 1) รูปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในรูป เห็นบุคลิกลักษณะรูปร่างนอกดีจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ดังกรณีของพระมหาชนกผู้มีบุคลิกลักษณะสง่าผ่านเผยแผ่แล้วกล่าวสามารถกล่าวหาญจึงทำให้เหล่าพระนางสีวลีราชธิดาและเหล่าอมตย์ทั้งหลายรวมถึงชาวกรุงมิลิตาต่างพากันยอมรับ ในมหาชนกชาดก เป็นต้น 2) โขสัปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในเสียง ได้ยินเสียงสรรเสริญคำยกยอหรือเสียงพุดจาไพเราะ จึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ดังกรณีของพระวิฑูรบัณฑิตผู้เป็นพระมหาธรรมกถึกมีถ้อยคำอันไพเราะเสนาะโสตสามารถแสดงธรรมสั่งสอนพระราชาทูทั่วทั้งชมพูทวีปทั้งสิ้นและเหล่าผู้คนทั้งหลายให้เกิดการยอมรับได้ ในวิฑูรชาดก เป็นต้น 3) ลูขัปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในของปอน มองเห็นสิ่งของเครื่องใช้ที่เสราห์มอมไม่สุรุ่ยสุร่ายโอ้อ่าพุ่มเฟ้อยพุดิกรรมที่เคร่งครัดในกฎระเบียบจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ดังกรณีของเหล่ากุกุมพีทั้งสิ้นคนครั้งได้เห็นเหล่าพระดาบาสทั้งสี่ที่สละเหย้าเรือนออกบวชมีบริวารปอนๆ จึงเกิดความศรัทธาเลื่อมใสถวายการบำรุงต่างๆ ในวิฑูรชาดก เป็นต้น และ 4) ฆัมมปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในธรรม พิจารณาด้วยสติปัญญาเห็นสารธรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องจึงเกิดความชอบใจน้อมใจที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ดังกรณีของพระ

เจ้ากาสิกราชพระนางจันทาเทวีและข้าราชการรวมทั้งชาวเมืองอีกทั้งพระราชานในประเทศใกล้เคียงพร้อมทั้งบริวารครั้งได้ฟังธรรมจากพระเทมียราชฤทธิก็พากันเกิดสติปัญญาเลื่อมใสและพากันออกบวชตามจนสิ้น ในเทมียชาดก เป็นต้น เพื่อให้ผู้นั้นนั้นนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศนั้นๆ อีกด้วย

5. ขอบเขตด้านการประสานงาน (co-ordinating)

1) เนื้อหาของมหานิเทศชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงาน

1.1) เนื้อหาของเทมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบความปรารถนาที่จะมีพระโอรสของพระนางจันทาเทวี จึงทรงประสานงานระหว่างพระโพธิสัตว์กับพระนางจันทาเทวี โดยเสด็จไปยังสำนักของพระโพธิสัตว์เพื่อแนะนำให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี อันจะทำให้ความปรารถนาของพระนางจันทาเทวีบรรลุผลสำเร็จ (1/63/1-74/12) 1.1.2) เนื้อหาที่นางนมทั้ง 64 คนที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระเจ้ากาสิกราชได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำการดูแลเลี้ยงดูพระเทมียกุมารอย่างประสานสัมพันธ์กันด้วยดี (10/64/484-814/21) 1.1.3) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ได้กราบทูลเสนอความคิดเห็นของตนๆ ถึงวิธีการทดสอบพระเทมียกุมารว่าเป็นผู้พิการจริงหรือไม่ โดยประการต่างๆ แก่พระเจ้าวิเทราช ฝ่ายพระเจ้าวิเทราชก็ทรงเห็นสมควร ได้ตรัสสั่งให้เหล่านางนมผู้เลี้ยงดูพระเทมียกุมารดำเนินการตามวิธีการดังกล่าว ซึ่งเป็นการดำเนินการทดสอบที่ประสานสัมพันธ์สอดคล้องกัน (1/63/1-74/38) 1.1.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่า พระเทมียกุมารได้พ้นจากราชสมบัติแล้วบัดนี้ทรงประสงค์จะประดับพระองค์ จึงตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการประดับพระเทมียกุมารด้วยอาภรณ์ทั้งที่เป็นของมนุษย์และของทิพย์ ทรงเป็นผู้ประสานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พระเทมียกุมารนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ด้วยดี (1/63/1-74/55) 1.1.5) เนื้อหาที่นายสุนันทสารถิได้นำข่าวจากพระเทมียกุมารไปกราบทูลแก่พระเจ้ากาสิกราชและพระนางจันทาเทวีให้ทรงรับทราบถึงเรื่องราวต่างๆ และสิ่งที่พึงกระทำต่อไป ซึ่งเป็นการประสานงานระหว่างพระเทมียกุมารกับพระเจ้ากาสิกราชและราชบริพารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่พระเทมียกุมารได้วางไว้ (1/63/1-74/75) 1.1.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราช ครั้งทรงทราบว่าพระเทมียกุมารทรงมีความประสงค์จะผนวช จึงตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งหลายถวาย ทรงเป็นผู้ประสานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พระเทมียกุมารนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ด้วยดี (1/63/1-74/80) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเทมียราชฤทธิและเหล่าชนทั้งหลาย ได้ร่วมกันดำเนินการต่างๆ อย่างประสานสัมพันธ์กันเป็นมหาสมาคมธรรมบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานยังอภิญญาสมบัติให้บังเกิดขึ้นครั้งเสียชีวิตแล้วก็ได้ไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (1/63/1-74/107)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งหนีออกจากเรือนจำหลวงได้แล้วก็ไปอาศัยอยู่ในประเทศชายแดนได้ทำการซ่อมสุมรวบรวมกำลังเปิดโอกาสให้คนทั้งหลายเข้าร่วมดำเนินการเพื่อที่จะชิงเอาพระราชสมบัติจากพระเชษฐา แม้เหล่าทหารที่เคยเป็นบริวารในเมืองมิลิลาครั้งทราบข่าวต่างก็พากันมาร่วมด้วย และได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันจนสามารถยึดเอาพระราชสมบัติจากพระเจ้าอริฐฐชนกได้สำเร็จ (2/63/75-154/9) 1.2.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบว่าพระเทวีทรงประสงค์จะเสด็จไปยังนครกาลจัมปะจึงได้จ้างแลงกายเป็นพราหมณ์ขับเกวียนไปส่งให้ถึงที่โดยสวัสดิภาพ ซึ่งทรงทำหน้าที่เปรียบเช่นกับผู้บริหารที่คอยสนับสนุนประสานงานให้การดำเนินการในส่วนต่างๆ นั้นได้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่มีปัญหา (2/63/75-154/14) 1.2.3) เนื้อหาที่นางมณีเมขลา

ได้สนทนากับพระมหากษัตริย์ตามความเป็นจริงแล้วก็เกิดความเลื่อมใสได้ช่วยพาพระมหากษัตริย์ไปส่งยังกรุงมิลลาโดยปลอดภัย ซึ่งนางมณีเมขลาทำหน้าที่เปรียบเช่นกับผู้บริหารที่ เป็นผู้คอยสนับสนุนบุคลากรทั้งหลายในการทำงานต่างๆ ประสานสัมพันธ์เพื่อให้เป็นไปในแนวทางขององค์การ (2/63/75-154/31) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ได้ทูลถามพระเจ้าโปลชนกถึงผู้ที่จะมีมารับราชสมบัติพระองค์ต่อไป ฝ่ายพระเจ้าโปลชนกจึงได้ทรงวางคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ที่จะมีมาสืบทอดราชสมบัติและให้เหล่าอมตย์แสวงหาตามคุณสมบัตินั้น เมื่อพระเจ้าโปลชนกสวรรคตแล้วอมตย์เหล่านั้นก็ได้ดำเนินการตามรับสั่งและได้พระมหากษัตริย์ประกอบด้วยคุณสมบัติดังกล่าวและเป็นผู้ที่ประสงค์จะครองราชสมบัติอยู่แล้วมาสืบทอดราชสมบัติ ซึ่งเป็นการประสานงานระหว่างพระเจ้าโปลชนกกับพระมหากษัตริย์เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่พระเจ้าโปลชนกได้วางไว้ (2/63/75-154/43) 1.2.5) เนื้อหาที่พระนางสิวลีได้ร่วมกันกับเหล่าเสนามาตย์ทำงานเป็นทีมอย่างประสานสัมพันธ์กันในการสร้างสถานการณ์เป็นต้นว่าไฟไหม้พระนครหรือโจรมาปล้นพระนครเป็นต้นเพื่อลวงพระมหากษัตริย์นั้นเสด็จกลับยังพระนคร (63/75-154/73) 1.2.6) เนื้อหาที่นางกุมารีและนางช่างศรได้กล่าวถึงอานิสงส์ของการบวชอันเป็นการสนับสนุนพฤติกรรมของพระมหากษัตริย์ที่เสด็จออกผนวชเพื่อแสดงให้พระนางสิวลีนั้นทรงเข้าพระหฤทัยตามความเป็นจริง ซึ่งนางกุมารีและนางช่างศรทั้งสองเปรียบเช่นกับทำการประสานงานระหว่างพระมหากษัตริย์กับพระนางสิวลีให้สอดคล้องกัน เพื่อให้พระนางสิวลีนั้นได้ร่วมอนุโมทนาเล็ดคิดตามพระมหากษัตริย์และสนับสนุนให้พระมหากษัตริย์บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ (2/63/75-154/97)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้นทรงทราบว่าทูลกุมารและปาริกามารีมีความต้องการจะผนวช จึงตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งหลายถวาย ทรงเป็นผู้ประสานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ทูลกุมารและปาริกามารีทั้งสองนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ด้วยดี (3/63/155-213/6) 1.3.2) เนื้อหาที่ทูลกุมารและปาริกามารีนั้นได้ร่วมกันตัดสินใจออกบวชเป็นดาบสและดาปสินีอยู่ในป่าครั้นบวชแล้วก็ได้เจริญเมตตาจิตต่อกันและกันรวมถึงสรรพสัตว์ทั้งหลาย ทำวัตรปฏิบัติหน้าที่ของตนๆ อย่างประสานสัมพันธ์กันใช้ชีวิตอยู่ในป่าโดยผาสุก (3/63/155-213/14) 1.3.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้นทรงทราบว่าพระทูลดาบสและพระปาริกาดาปสินีจะได้รับอันตรายทำให้ไม่อาจจะบรรลุเป้าหมายของการบวชได้จึงเสด็จลงไปตรัสให้ท่านทั้งสองนั้นปรารถนาบุตรและแนะนำถึงวิธีการได้บุตรโดยไม่ผิดต่อวัตรปฏิบัติของบรรพชิต พร้อมทั้งใช้เทวฤทธิ์ช่วยให้พระปาริกาดาปสินีตั้งครรภ์ ทรงเป็นผู้ประสานช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านทั้งสองนั้นได้บรรลุถึงเป้าหมายของการบวชดังที่ตั้งใจเอาไว้ (3/63/155-213/21) 1.3.4) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปาริกาดาปสินีและเหล่ากนิรีทั้งหลาย ได้ร่วมกันดำเนินการเลี้ยงดูพระสุวรรณสามและปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างประสานสัมพันธ์กัน ใช้ชีวิตอยู่ในป่าโดยผาสุกจนกระทั่งพระสุวรรณสามอายุได้ 16 ปี (3/63/155-213/24) 1.3.5) เนื้อหาที่นายแพทย์และภริยาของตนร่วมมือกันประทุษร้ายบุรุษคนหนึ่งทีโก่งคำเหยี่ยวฆานดาทั้งสองข้างบอด โดยภริยาของนายแพทย์เป็นผู้วางแผนบงการและนายแพทย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันอันบูรพกรรมของพระทูลดาบสและพระปาริกาดาปสินีทั้งสองที่ทำให้ดาบอด (3/63/155-213/27) 1.3.6) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรีได้ใคร่ครวญว่า หากตนเองไม่ไปถวายคำแนะนำถึงแนวทางปฏิบัติที่ควรกระทำต่อไปแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราชก็จะทรงมีพระหฤทัยแตกสลายสิ้นพระชนม์ไปพร้อมกับพระสุวรรณสามและพระดาบสพระดาปสินีทั้งสอง จึงได้ตัดสินใจไปถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราช อัน

เป็นการประสานงานช่วยสนับสนุนให้ทรงปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่ทุกคน กล่าวคือ ตัวพระเจ้าปิลัยกษราชเองก็จะเปลี่ยนเป็นพระธรรมิกราช ส่วนพระสุวรรณสามและพระดาบสพระดาปสินีทั้งสองก็จะบรรลุป่าหมายของการบวชสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติได้ (3/63/155-213/60) 1.3.7) เนื้อหาที่ทุกคาบสปริกาดาปสินี และนางเทพธิดาพสุนธรีได้มาร่วมกันช่วยเหลือพระสุวรรณสามผู้ถึงแก่วิสัยัญญาเพราะถูกยิงด้วยศรอาบยาพิษให้ฟื้นคืนเป็นปกติ อย่างประสานสัมพันธ์กัน โดยการตั้งสัตยาธิษฐานของตนๆ (3/63/155-213/80) 1.3.8) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามและบิดามารดาได้ร่วมกันทำคุณงามความดีอย่างประสานสัมพันธ์กันจนเป็นสมัคมธรรม บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติครั้งเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในพรหมโลก (3/63/155-213/90)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงให้สร้างโรงงานทั้งหลายแล้วบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น ให้โอวาทแสดงทางสวรรค์และภัยต่ออายุภูมิแก่ชาวกรุงมิถิลา ฝ่ายชาวกรุงมิถิลาขึ้นก็ได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระเจ้าเนมิราช ร่วมกันกระทำบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นอย่างประสานสัมพันธ์กันก่อเกิดเป็นสมัคมธรรมใหญ่ ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ (4/63/213-302/16) 1.4.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงเสด็จลงมาช่วยเหลือโดยตรัสชี้แจงให้พระเจ้าเนมิราชนั้นทรงเข้าพระหฤทัยถึงวิธีการทำบุญที่มีอานิสงส์มาก อันเป็นการประสานงานให้พระเจ้าเนมิราชนั้นให้บรรลุป่าหมายสูงสุดขององค์การกล่าวคือวงศ์ของพระองค์ที่พากันออกผนวชบำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานแล้วพากันไปบังเกิดในพรหมโลก (4/63/213-302/23) 1.4.3) เนื้อหาที่พระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตของพระราชาได้พรรณานุคุณของเหล่าพระดาบสที่พักอยู่ใกล้ฝั่งแม่น้ำสีทาแก่พระราชา ฝ่ายพระราชาเมื่อทรงสดับก็ทรงเกิดความเลื่อมใสจึงได้ขอให้พระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตของพระองค์นั้นช่วยประสานงานติดต่อนิมนต์และพาเหล่าพระดาบสมารับอาหารบิณฑบาต พระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตจึงได้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างพระราชากับเหล่าพระดาบส ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พระราชาได้ทำการบำรุงเลี้ยงเหล่าพระดาบสโดยสะดวกตลอดระยะเวลาหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/29) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งถูกเหล่าทวยเทพผู้ต้องการเห็นพระเจ้าเนมิราชทูลขอร้องให้เชิญพระเจ้าเนมิราชมายังสวรรค์ จึงได้ตรัสสั่งให้มาตลิตเทพบุตรจัดเตรียมราชรถทิพย์แล้วขับไปอัญเชิญพระเจ้าเนมิราชเพื่อมาเที่ยวชมสวรรค์ ซึ่งเปรียบได้กับการประสานงานระหว่างเหล่าทวยเทพผู้มีความประสงค์จะเห็นพระเจ้าเนมิราชกับพระเจ้าเนมิราชผู้มีความประสงค์จะเห็นนรกและสวรรค์ให้บรรลุป่าหมายที่ประสงค์ไว้ (4/63/213-302/33) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นครั้งมาตลิตเทพบุตรประพาศชื้ออยู่ด้วยการพาพระเจ้าเนมิราชเสด็จเยี่ยมชมนรกขุมต่างๆ จึงได้ส่งเทพบุตรผู้มีความว่องไวไปประสานงานให้เร่งมายังสวรรค์โดยไว เพราะวอนนรกขุมต่างๆ มีสัตว์นรกมากมายเกินกว่าที่พระเจ้าเนมิราชผู้มีอายุน้อยจะเที่ยวชมได้หมด (4/63/213-302/40) 1.4.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นครั้งมาตลิตเทพบุตรประพาศชื้ออยู่ด้วยการพาพระเจ้าเนมิราชเสด็จเยี่ยมชมวิมานในสวรรค์ต่างๆ จึงได้ส่งเทพบุตรผู้มีความว่องไวอื่นอีกไปประสานงานให้เร่งมายังเทวสภาโดยไว เพราะวอนวิมานต่างๆ ในสวรรค์นั้นมีมากมายเกินกว่าที่พระเจ้าเนมิราชผู้มีอายุน้อยจะเที่ยวชมได้หมด (4/63/213-302/44)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 19 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถและสหายสหชาติหนึ่งพันคนได้ร่วมกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ช่วยกันระดมทุนมาได้พันหาปณะแล้วทำการจัดสร้างศาลาใหญ่ ชูคตระน้ำสำหรับอุปโภคบริโภค และจัดทำสวนไม้

ดอกไม้ประดับและไม่ผลต่างๆ เพื่อเป็นสถานที่เล่นของพวกตนและสาธารณประโยชน์ต่างๆ (5/63/303-568/13) 1.5.2) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ส่งมาด้วยทั้ง 4 ไปเพื่อสืบเสาะหาบัณฑิตคนที่ 5 และต่อมามายังผู้หนึ่งก็ได้พบกับพระมโหสถเมื่อพิจารณาแล้วก็สันนิษฐานว่าคงจักเป็นบัณฑิตคนที่ 5 จึงได้ส่งข่าวไปกราบทูลให้พระเจ้าวิเทหราชให้ทรงทราบ พระเจ้าวิเทหราชจึงได้ตรัสส่งมาด้วยผู้หนึ่งให้ทำการเฝ้าดูพระมโหสถแล้วประสานงานมายังพระราชสำนักโดยแจ้งข่าวให้ทรงทราบเป็นระยะๆ เพื่อความแน่ใจก่อนที่จะรับเข้ามาทำราชการด้วย (5/63/303-568/19) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับชาวบ้านปาจิณยวมัชชคามในการแก้ปัญหาท่อนไม้ ๓ ระยะเวลาคน ๓ โถง แก้วมณี ให้โคตัวผู้ตกถูก ข้าว จึงซ้ำห้อยด้วยเชือกทราย สระน้ำ และอุทยานที่พระเจ้าวิเทหราชทรงตั้งขึ้นเพื่อทดสอบจนเป็นที่พอพระหฤทัยของพระเจ้าวิเทหราชได้ (5/63/303-568/41) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับสิริวัตกเศรษฐีผู้เป็นบิดาแก้ปัญหาจากเป็นที่พอพระหฤทัยพระเจ้าวิเทหราชและโปรดให้เข้ารับราชการ (5/63/303-568/52) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ออกอุบายดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับสุนัขในการนำอาหารมาให้แก่กันและกันจนสำเร็จตามประสงค์ (5/63/303-568/73) 1.5.6) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันขโมยพระราชกรณียกิจของพระเจ้าวิเทหราชแล้วใช้อุบายนำไปไว้ในเรือนของพระมโหสถแต่นั้นก็ทูลขยงใส่ร้ายพระมโหสถว่าเป็นขโมยคิดก่อการกบฏจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชทรงกริ้วและสั่งให้จับพระมโหสถ (5/63/303-568/93) 1.5.7) เนื้อหาที่นางอมราเทวีและเหล่าทาสีได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันแก้คดีความให้แก่พระมโหสถโดยวางเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นมายังเรือนแล้วให้ตกไปในหลุมกลุ่จับ โคนศิระและหนวดทาดด้วยแป้งเปียกโรยด้วยนุ่นมัดให้แน่นแล้วนำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมทั้งของกลางที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่ได้ขโมยมา (5/63/303-568/99) 1.5.8) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทูลถามปัญหาเรื่องความลับควรบอกหรือไม่ควรบอกแก่ใครกับพระเจ้าวิเทหราชแล้วทูลขยงให้ตรัสถามปัญหาดังกล่าวกับพระมโหสถด้วยทั้งที่รู้ว่าพระมโหสถจะทูลตอบว่าไม่ควรบอกแก่ใคร และร่วมกันทูลใส่ร้ายว่า พระมโหสถคิดก่อการกบฏ จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วและตรัสสั่งให้ประหารชีวิตพระมโหสถ (5/63/303-568/114) 1.5.9) เนื้อหาที่พระนางอุทุมพรเทวีได้ทรงส่งข่าวให้พระมโหสถทราบถึงเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อช่วยประสานงานไม่ให้เกิดความรุนแรงหรือความสูญเสียขึ้นระหว่างพระเจ้าวิเทหราชกับพระมโหสถ และให้พระมโหสถกระทำการแก้ไขสถานการณ์ที่ร้ายให้กลายเป็นดี ดำเนินการโดยไม่ประมาท (5/63/303-568/124) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งสามารถกำหราบปราบศึกภายในให้สงบลงได้แล้วก็ได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับชาวกรุงมถิลาทิ้งหลายทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากรุงมถิลาในด้านต่างๆ จนทุกคนมีความสุขสมบูรณ์กันถ้วนหน้า และได้ร่วมกันทำการเตรียมเพื่อป้องกันศึกภายนอกโดยวิธีการต่างๆ มีการส่งสายลับไปประจำยังเมืองอื่นๆ เป็นต้น ครั้นเกิดศึกสงครามขึ้นชาวเมืองมถิลาทิ้งหลายต่างก็ร่วมแรงร่วมใจกันป้องกันกรุงมถิลาจนสามารถรักษาอธิปไตยไว้ได้ (5/63/303-568/132) 1.5.11) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วได้เสนอแผนการแผ่ขยายพระราชอำนาจแก่พระเจ้าจุลนีพรหมทัต ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตทรงสดับแล้วก็ทรงเห็นสมควรด้วยจึงได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันเป็นกองทัพใหญ่ยกขบวนทัพไปยึดเมืองต่างๆ ในชมพูทวีปทั้งสิ้นไว้ในพระราชอำนาจจนเหลืออยู่แต่กรุงมถิลาเท่านั้น (5/63/303-568/139) 1.5.12) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตนั้นครั้งเหล่าสหายพินหนึ่งของพระมโหสถได้มาทำลายพิธีดื่มน้ำชยบานของเหล่าพระราชาร้อยเอ็ดพระองค์ตามคำสั่งของพระมโหสถ ก็ทรง

ตรัสปลุกระดมให้เหล่าพระราชาร้อยเอ็ดพระองค์เกิดมานะกษัตริย์ประสานสัมพันธ์ร่วมกันระดมพลโจมตีกรุงมิลิลาเพื่อจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถมาประหารชีวิตเสียให้สิ้น (5/63/303-568/151) 1.5.13) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับพวกราชบุรุษที่ตนเองวางไว้กับเหล่าพระราชาราชในการป้องกันกรุงมิลิลา มิให้ถูกตีแตก และประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับพราหมณ์อนุเกวัญในการลอบทำพิษของพระเจ้าจูลนีพรหมทัต โดยการใส่แผนจับตัว กล่าวคือ ทำที่ว่าพราหมณ์อนุเกวัญทำผิดแล้วถูกลงโทษแต่นั้นก็ทรยศต่อพระเจ้าวิเทหราชแล้วหนีเข้าไปอาศัยอยู่กับพระเจ้าจูลนีพรหมทัตคอยเป็นไส้ศึกสร้างข่าวเท็จให้เกิดความโกลาหลสับสนวุ่นวายในกองทัพเข้าศึกแล้วให้แตกหนีไป (5/63/303-568/181) 1.5.14) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนีพรหมทัตได้ดำเนินการตามแผนการณของพราหมณ์อนุเกวัญให้ตั้งทีมงานในการประ โคมข่าวเกี่ยวกับพระรูปโฉมของพระนางปัญจาลจันทีผู้เป็นพระธิดาให้ไปถึงพระกรณของพระเจ้าวิเทหราชเพื่อลวงมาปลงพระชนม์ โดยให้พวกจินตกวีแต่งบทเพลงพรรณนาความงามของพระธิดาและให้พวกนางพื่อนรำทั้งหลายเรียนบทเพลงเหล่านั้นแล้วนำไปแสดงยังสถานที่ต่างๆ แม้ตอนกลางคืนก็ให้ขึ้นไปขับร้องบนต้นไม้ใหญ่ให้ดูเหมือนกับว่าแม่เทวาก็ยังสรรเสริญความงามของพระธิดาอย่างประสานสัมพันธ์กัน (5/63/303-568/192) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทราบว่พราหมณ์อนุเกวัญต้องการจะมาสันทนาเพื่อผูกมิตรกับตนเอง ก็ได้ให้บริวารของตนนั้นร่วมมือกันทำการกีดกันไม่ให้พราหมณ์อนุเกวัญมีโอกาสที่จะได้สนทนากับตนเอง มีการนำเอามูล โคลสกมาทาในเรือนจนไม่มีที่นั่งที่นอนเป็นต้นอย่างประสานสัมพันธ์กัน (5/63/303-568/199) 1.5.16) เนื้อหาที่พระมโหสถและบริวารทั้งหลายได้ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อถว้การอารักขาพระเจ้าวิเทหราชที่จะเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละโดยพระมโหสถนั้นได้แต่งตั้งบริวารทั้งหลายออกเป็นทีมงานต่างๆ เช่น ทีมสร้างบ้านไว้รับเสด็จดูแลความปลอดภัยของพระเจ้าวิเทหราชทุกๆ หนึ่งโยชน์พร้อมทั้งจัดเตรียมราชพาหนะไว้ทีมต่อเรือ ทีมสร้างพระนคร ทีมขุดอุโมงค์ ทีมลักพาตัวพระสลาทเทวีราชมารดา พระปัญจาลจันทรราชบุตร และพระนางปัญจาลจันทีราชธิดา เป็นต้น จนสามารถทำให้พระเจ้าวิเทหราชได้พระนางปัญจาลจันทีมาเป็นพระมเหสีและเสด็จกลับยังกรุงมิลิลาโดยปลอดภัย (5/63/303-568/209) 1.5.17) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับนางเกรีปริพาชกาเพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตที่มีต่อตนเองและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยให้นางเกรีปริพาชกาได้ทำอุบายตามปัญหาผีเสื้อนี้กับพระเจ้าจูลนีพรหมทัต ซึ่งเปรียบเช่นกับการทำหน้าที่ประสานงานระหว่างพระมโหสถและพระเจ้าจูลนีพรหมทัต (5/63/303-568/264) 1.5.18) เนื้อหาที่พระนางสลาทเทวีได้ลอบทำสัญญากับพราหมณ์ฉัพพิ และได้ดำเนินการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันวางแผนปลงพระชนม์พระเจ้าจูลนีพรหมทัตแย่งยึดเอาราชสมบัติ รวมถึงการที่ร่วมมือกันกับพ่อครัวในครัวหลวงวางแผนเพื่อช่วยเหลือพระชนม์ของพระเจ้าจูลนีพรหมทัตให้พ้นจากมรณภัย (5/63/303-568/267) 1.5.19) เนื้อหาที่ดิฉิมมนตรีราชกุมารได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับเหล่ามหาดเล็กคนสนิทของตนวางกลอุบายฆ่าพราหมณ์ฉัพพิจนถึงแก่ความตายแล้วยึดเอาราชสมบัติคืนได้สำเร็จ (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาตในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่เหล่าอมตย์ครั้นพระเจ้ากรุงพาราณสีเสด็จสวรรคตแล้วก็ได้ประชุมปรึกษากันเพื่อแสวงหาผู้ที่มาดำรงตำแหน่งพระราชอาชงศ์ต่อไป ฝ่ายนายพรานป่าผู้เคยไปอาศัยอยู่กับพระ โอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทราบความจริงได้ไปแจ้งให้เหล่าอมตย์ได้ทราบถึงการที่ตนนั้นรู้จักสถานที่ประทับอยู่ของพระ โอรสและได้นำเหล่าอมตย์ไปเพื่อพบกับพระ โอรส ซึ่งเปรียบได้กับการประสานงานระหว่างพระราชโอรสและเหล่าอมตย์ เพื่อให้

บรรลุป่าหมายที่ได้วางไว้ (6/64/1-122/7) 1.6.2) เนื้อหาที่ท้าวธรรมรัฐได้ตั้งคณะนาคมาทเป็นทีมงาน ไปเพื่อ
 ประสานงานกำหนดวันอภิเษกสมรสและทูลถามพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงสิ่งที่ทรงประสงค์จะให้ป็นสินสอด
 รวมถึงการจัดพิธีอภิเษกสมรส (6/64/1-122/18) 1.6.3) เนื้อหาที่ชาวพระนครกรุงพาราณสีทั้งหลายได้ส่งตัวแทน
 ไปทูลถามถึงสาเหตุที่พวกนาคได้มาทำการเบียดเบียนพวกคนและพระประสงค์ของท้าวธรรมรัฐ ครั้นทราบแล้วก็
 ได้มาแจ้งให้แก่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายและพากันไปทูลขอร้องให้พระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทรงประทานพระธิดา
 แก่ท้าวธรรมรัฐเพื่อความสงบสุขของปวงประชา ซึ่งเปรียบได้กับการประสานงานระหว่างหมู่นาคซึ่งมีท้าวธรรมรัฐ
 เป็นพระราชาและเหล่าประชาชนชาวกรุงพาราณสีซึ่งมีพระเจ้ากรุงพาราณสีเป็นพระราชา (6/64/1-122/25) 1.6.4)
 เนื้อหาที่เหล่าพี่น้องของพระกฤษณะได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันเป็นทีมค้นหาพระกฤษณะที่ได้
 หายตัวไป โดยแบ่งหน้าที่กันออกค้นหาในที่ต่างๆ เป็นสามสายด้วยกัน (6/64/1-122/80) 1.6.5) เนื้อหาที่สุทัสน
 นาคราชได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันกับนางอัจฉิมิผู้เป็นขนิษฐาประลองพิชัยกันกับพราหมณ์
 อาลัมพายน เพื่อช่วยเหลือพระกฤษณะให้พ้นจากกรกรักขังบังคับให้รับใช้จนสำเร็จ (6/64/1-122/88) 1.6.6) เนื้อหาที่
 พระกฤษณะครั้นได้นัดหมายไว้กับพระมาตุลาที่จะไปพบกันที่อาศรมบถของพระอัยยกาแล้วก็ได้ทำการ
 ประสานงานไปยังเหล่าพระญาติและนาคบริษัททั้งหลายเพื่อร่วมกัน ไปพบกับพระอัยยกาโดยพร้อมเพียงกัน
 (6/64/1-122/106) 1.6.7) เนื้อหาที่พระกฤษณะและเหล่านาคบริษัทได้ร่วมกันรักษาเสีลาให้บริสุทธิ์อย่างประสาน
 สัมพันธ์กันเป็นสมาคมธรรมใหญ่ ครั้นจตุจากนาคพิภพแล้วก็ไปบังเกิดร่วมกันในเทวโลก (6/64/1-122/110)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่บรรดาหมื่นผู้เป็นญาติมิตรของเหล่าเศรษฐีทั้ง 4 กล่าวคือ ปุณณมุข คฤหบดี กัททิลคฤหบดี
 สิงคาลคฤหบดี และวัชคคฤหบดี ได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อทูลอ้อนวอนขอให้พระเจ้าเอกราชทำ
 การปล่อยตัวเศรษฐีเหล่านั้น (7/64/123-204/24) 1.7.2) เนื้อหาที่พระราชบิดา พระราชมารดา พระนางโคตรมีเทวี
 พระจันทกุมาร พระนางจันทาเทวี พระวสุธราชันดคาได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมกันทูลชี้แจงและ
 อ้อนวอนขอให้พระเจ้าเอกราชได้เลิกล้มการฆ่าคนและสัตว์ทั้งหลายบูชาขัญเพื่อที่จะเสด็จไปสวรรค (7/64/123-
 204/26) 1.7.3) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้ตรัสกับพระชายาทั้ง 700 นาง ให้ไปอ้อนวอนขอให้พระราชบิดา
 และกษัตริย์พราหมณ์ได้เลิกล้มพิธีบูชาขัญแล้วปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ ซึ่งเปรียบได้กับการ
 ประสานงานระหว่างพระจันทกุมารกับพระเจ้าเอกราชและกษัตริย์พราหมณ์ (7/64/123-204/42) 1.7.4) เนื้อหาที่
 พระนางจันทาเทวีได้ตั้งสัตยธิษฐานขอให้เทพเจ้าผู้บริหาร โลกทั้งหลายได้มาไถ่ถอนความเห็นผิดของพระเจ้าเอกร
 ราชและช่วยเหลือพระสวามีพร้อมทั้งคนและสัตว์ทั้งหลายให้พ้นจากมรณภัย ฝ่ายท้าวสักกเทวราช ครั้นทรงทราบ
 ก็ได้ลงมาทำการชี้แจงขังบังคับให้พระเจ้าเอกราชทรงทราบถึงความเป็นจริงและปลดปล่อยช่วยเหลือคนและ
 สัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นให้พ้นจากพันธนาการ ซึ่งการกระทำของพระนางจันทาเทวินั้นเปรียบได้กับ
 การประสานงานระหว่างท้าวสักกเทวราชและพระเจ้าเอกราช เพื่อช่วยให้คนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมาร
 เป็นต้นพ้นจากมรณภัย (7/64/123-204/57) 1.7.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงบพผวดีทั้งหลายพิจารณาเห็นถึงการใช้อนาจที่
 ขาดความถูกต้องของพระเจ้าเอกราชด้วยหลงเชื่อในคำเท็จทูลของกษัตริย์พราหมณ์ จึงได้ดำเนินการประสาน
 สัมพันธ์ร่วมกันทำรัฐประหารจับกษัตริย์พราหมณ์ไปประหารชีวิตและปลดพระเจ้าเอกราชออกจากตำแหน่ง
 แล้วจับไปให้ไปอยู่ในวาระจันทาล พร้อมทั้งทำการอภิเษกให้พระจันทกุมารเป็นพระราชาแทน (7/64/123-
 204/62)

2.8) เนื้อหาของมหานรทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่อลาตอมาคย์ครั้น ได้ทราบข่าวพระเจ้าอังคิราชมี่พระประสงค์จะสนทนารวมกับสมณพราหมณ์จึงได้ทูลเสนอให้เข้าไปหาคุณาชีวกกัศปโคตร และได้จัดขบวนนำเสด็จไปพบ ซึ่งเปรียบได้กับการประสานงานระหว่างพระเจ้าอังคิราชมี่และคุณาชีวกกัศปโคตร (8/64/205-295/11) 1.8.2) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชมี่ได้พระราชทานทรัพย์ 1,000 กหาปณะไปให้แก่พระนางรุกราราชิดาทุกๆ วันที่ 14 ค่ำก่อนถึงวันอุโปสถ ฝ่ายพระนางรุกราราชิดานั้นครั้นถึงวันอุโปสถก็ทรงรักษาศีลอุโปสถ ให้ทานแก่คนกำพร้า คนเดินทางไกล ยากและวณิกเป็นอันมาก โดยมีเหล่ากุมารี่จำนวน 500 คน พร้อมทั้งหมู่พระที่เลี้ยงนางนมเป็นทีมงานดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กัน (8/64/205-295/26) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนางรุกราราชิดาได้ตั้งสัตยาธิษฐานนอนน้อมไปทั่วทั้ง 10 ทิศขอให้สมณพราหมณ์เทพเจ้าผู้บริหารโลกทั้งหลายได้มาช่วยปลดเปลื้องพระราชาบิดาออกจากมิจฉาทิฐิ ฝ่ายพระนรทกัศปพรหมผู้มีเมตตากรณครั้นได้ทราบก็ ได้ลงมาดำเนินการดังกล่าวจนสามารถทำให้พระเจ้าอังคิราชมี่ทั้งมิจฉาทิฐิยึดเอาสัมมาทิฐิตั้งเดิม ซึ่งการกระทำของพระนางรุกราราชิดานั้นเปรียบได้กับการประสานงานระหว่างพระนรทกัศปพรหมและพระเจ้าอังคิราชมี่ (8/64/205-295/42)

1.9) เนื้อหาของวิรุชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชครั้นเล่นพนันสกาก็จะทรงขับเพลงสะกาเพื่อให้นางเทพธิดาผู้เคยเป็นมารดาคอยช่วยเหลือเมื่อทรงทราบว่าลูกบาศก์จะหมุนตกลงแล้วทำให้พระองค์แพ้ก็จะทรงรับลูกบาศก์นั้นๆ ไว้ได้ด้วยอำนาจของนางเทพธิดา แสดงถึงการดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างพระเจ้าโกธิยราชและนางเทพธิดาจึงทำให้ทรงชนะการแข่งสะกาสำเร็จเป็หมายดังประสงค์ (9/64/296-483/57) 1.9.2) เนื้อหาที่พระนางวิมลानาคราษินีทรงมีพระประสงค์จะสดับธรรมจากพระมโหสถจึงได้ลวงท้าววรุณนาคราชว่าประชวรหนักด้วยต้องการดวงหฤทัยของพระมโหสถ ท้าววรุณนาคราชจึงได้ออกอุบายตรัสให้นางอิรันทีนาคกัญญาผู้เป็นราชิดาออกไปประกาศแก่ชนทั้งหลายว่า ตนเองจะยอมอภิเษกสมรสกับผู้ที่สามารถนำเอาดวงหฤทัยของพระมโหสถมาให้ได้ ฝ่ายปุลณกยก็ ได้ทราบความจริงรับอาสาไปดำเนินการจนสามารถนำพระมโหสถมาได้สำเร็จ พระนางวิมลानาคราษินีจึงได้สดับธรรมจากพระมโหสถตามพระประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่ประสานสัมพันธ์กันจนทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ (9/64/296-483/130) 1.9.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงรัฐตั้งต้นแต่พระเจ้าโกธิยราชได้ตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิรุบบัณจิต ต่างพากันทำบุญรักษาศีลเป็นต้นอย่างประสานสัมพันธ์กันจนเกิดเป็นสมามคมธรรมใหญ่ ครั้นจุติจากโลกนี้แล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลกโดยถ้วนหน้า (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชทรงทราบความปรารถนาที่จะได้พระโอรสของพระนางมุสดี จึงทรงกระทำการประสานงานระหว่างพระโพธิสัตว์กับพระนางมุสดี โดยเสด็จไปยังสำนักของพระโพธิสัตว์เพื่อแนะนำให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี อันจะทำให้ความปรารถนาของพระนางมุสดีบรรลุผล (10/64/484-814/23) 1.10.2) เนื้อหาที่นางนมทั้ง 64 คนที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระเจ้าสญชัยได้รวมแรงร่วมใจกันทำการดูแลเลี้ยงดูพระเวสสันดรกุมารอย่างประสานสัมพันธ์กันด้วยดี (10/64/484-814/32) 1.10.3) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครรัฐครั้นเกิดทุกข์ภัยก็ ได้รวมตัวกันที่หน้าพระราชานิเวศน์เพื่อเรียกร้องต่อพระราชานครกาลิงครรัฐได้ตรวจสอบถึงพฤติกรรมส่วนพระองค์และพฤติกรรมการบริหารกิจการบ้านเมือง รวมถึงการร่วมปรึกษาหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จนในที่สุดมีมติให้แต่งตั้งคณะพราหมณ์ขึ้น 8 คนมีรามพราหมณ์เป็นต้นเดินทางไปทูลขอช้างปัจจัยนาค

จากพระเวสสันดรแล้วนำกลับมาขังนครกลางกรุงเพื่อแก้ปัญหาฝนแล้งดังกล่าว ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ประสานสัมพันธ์กันจนทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (10/64/484-814/50) 1.10.4) เนื้อหาที่นายนักการครั้นได้รับคำสั่งจากพระเจ้าสุทนต์แล้วก็ได้เข้าไปเฝ้าพระเวสสันดรเพื่อกราบทูลถึงเรื่องที่ชาวกรุงสี่ปีต้องการจะจับไล่พระเวสสันดรออกจากแคว้นแคว้นให้ทรงรับทราบ ฝ่ายพระเวสสันดรก็ทรงยอมรับในคำตัดสินและทรงเจรจาขอทำสัตตคทาจนก่อนที่จะเสด็จไปโดยให้นายนักการนั้นไปประสานงานทูลแจ้งให้พระเจ้าสุทนต์และชาวกรุงสี่ปีให้รับทราบ (10/64/484-814/60) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงประทานม้าที่เทียมรถทั้ง 4 ตัวให้พราหมณ์ทั้ง 4 คนที่ได้มาทูลขอไป ฝ่ายเหล่าเทพบุตรที่อยู่ในบริเวณนั้นครั้นทราบข่าวพระเวสสันดรไม่มีม้าจะเทียมรถจึงได้มาดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมกันจำแลงเป็นละมั่งป่ามาเทียมรถไปส่งพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดา เปรียบได้กับว่าเป็นผู้ประสานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คณะพระเวสสันดรนั้นบรรลุถึงจุดหมายที่วางเอาไว้ได้ด้วยดี (10/64/484-814/86) 1.10.6) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นครั้นได้ทรงทราบว่าเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาได้เสด็จมาถึงเมืองมาคูลนครของพวกตน จึงได้ทรงดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมกันมาทำการปฏิสังขรณ์ โดยประการต่างๆ พร้อมทั้งอัญเชิญพระเวสสันดรขึ้นครองราชย์ แต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธโดยอ้างเหตุผลต่างๆ ฝ่ายเหล่าพระยาเจตราชทั้งหกหมื่นนั้นก็ทรงรับฟังแต่โดยดี ได้ทรงร่วมกันทำการอารักขาตามเสด็จส่งพระเวสสันดรเป็นระยะทางถึง 15 โยชน์ และทูลบอกถึงหนทางที่ไปสู่เขาวงกตที่เหลืออีก 15 โยชน์ (10/64/484-814/95) 1.10.7) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้นทรงทราบว่าพระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมพระโอรสและพระธิดาใกล้เสด็จถึงเขาวงกตแล้ว จึงตรัสสั่งให้พระวิสสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งหลายถวาย ทรงเป็นผู้ประสานงานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พระเวสสันดรนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ด้วยดี (3/63/155-213/100) 1.10.8) เนื้อหาที่พวกเทวดาผู้สิงสถิตย์อยู่ ณ ป่าหิมพานต์ได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมกันประชุมเพื่อช่วยเหลือพระเวสสันดร และมีมติให้เทวดา 3 องค์ แปลงเพศเป็นราชสีห์ เสือ โคร่ง และเสือเหลืองไปนอนขวางทางพระนางมัทรีไว้มิให้กลับอาศรมบทแต่ยวัน เพราะพระนางอาจจะขัดขวางไม่ให้พราหมณ์ชูชกนำพระโอรสและพระธิดาไป ฝ่ายเทวดาทั้ง 3 องค์ก็ได้ร่วมกันดำเนินการดังกล่าวจนสำเร็จ (3/63/155-213/151) 1.10.9) เนื้อหาที่พระเวสสันดร พระนางมัทรี พระชาลีและพระกัณหาธิษาได้ดำเนินการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำปุตตทานให้สำเร็จ โดยพระเวสสันดรนั้นได้ทำการขอความร่วมมือกับพระชาลีและพระกัณหาธิษาให้ออกจากที่ซ่อนและยอมไปกับพราหมณ์ชูชก พระชาลีและพระกัณหาธิษาได้กระทำตามพระคำรัสแต่โดยดี ครั้นพระเวสสันดรได้พระราชทานปุตตทานไปแล้วก็ได้ตรัสแจ้งแก่พระนางมัทรีให้ทรงทราบ ฝ่ายพระนางมัทรีก็มีฉันทะเป็นอันเดียวกันร่วมอนุโมทนาสนับสนุนให้พระเวสสันดรทรงสร้างทานบารมีดังกล่าว (10/64/484-814/157) 1.10.10) เนื้อหาที่ท้าวสักกะเทวราชครั้นพระเวสสันดรได้ทรงกระทำปุตตทานและทานทานแล้วก็ทรงสรรเสริญโดยประการต่างๆ และได้ประทานพรให้แก่พระเวสสันดรเพื่อขอในสิ่งที่ทรงประสงค์ ทรงทำหน้าที่ช่วยประสานงานให้พระเวสสันดรบรรลุถึงเป้าหมายที่ทรงวางไว้ได้ด้วยดี (10/64/484-814/167) 1.10.11) เนื้อหาที่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันในการทำทานให้สำเร็จได้ด้วยดี (10/64/484-814/163) 1.10.12) เนื้อหาที่เทวดาทั้งสองคนได้ร่วมมือกันให้ความช่วยเหลือพระชาลีและพระกัณหาธิษาทั้งสองโดยองค์หนึ่งแปลงเป็นพระเวสสันดรและอีกองค์หนึ่งแปลงเป็นพระนางมัทรีมาดูแลรักษาในยามราตรี ซึ่งหมู่เทวดาทำหน้าที่เปรียบเช่นการประสานงาน คอยสนับสนุนมิให้พระราชกุมารและพระราชกุมารีเป็นอันตราย มิให้มีสิ่งกีด

ขวางในการที่จะไปสู่พระนครของพระอัยกา (10/64/484-814/170) 1.10.13) เนื้อหาที่ชาวกรุงสี่พีทั้งหลายนับตั้งตั้งแต่พระเจ้าสุทนต์ไปครั้นพิจารณาได้ตามความเป็นจริงก็ได้ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ร่วมกันจัดขบวนออกเดินทางไปยังเขาวงกตเพื่ออัญเชิญพระเวสสันดรให้เสด็จกลับมาครองราชย์ที่กรุงสี่พีดังเดิม (10/64/484-814/181) 1.10.14) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบว่าเหล่ากษัตริย์ทั้ง 6 และราชบริพารนั้นถึงแก่วิสัญญาภาพ จึงใช้เทวานุกภาพบันดาลให้ฝนโบกขรพรรษตกลงมาให้ชนเหล่านั้นพินาศสิ้น เพื่อจะได้พบปะสนทนาปรับความเข้าใจกันและกัน ทรงทำหน้าที่ช่วยประสานงานระหว่างกลุ่มพระเวสสันดรกับกลุ่มพระเจ้าสุทนต์และราชบริพารให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ (10/64/484-814/191) 1.10.15) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบความปริวิตถึงสิ่งที่จะบิชาคของพระเวสสันดร จึงได้ใช้เทวานุกภาพบันดาลให้ฝนรตนะทั้ง 7 ตกลงมาในพระนครมีประมาณเพียงเข้า ทรงทำหน้าที่ช่วยประสานงาน คอยช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมให้พระเวสสันดรบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ทรงวางไว้ได้ด้วยดี (10/64/484-814/200)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงาน และองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการประสานงาน มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรได้ร่วมมือร่วมใจกันในการจัดระเบียบวิธีการทำงาน กลไกต่าง ๆ ขององค์กรและทรัพยากรบริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกลมกลืนกันกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/38) สมด้วยความหมายของการประสานงานตามที่เสนอของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สเตรทท์ และ เซเลย์ (Strauss and Sayles) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของการประสานไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง ความพยายามที่จะประสานจังหวะทำงานอย่างมีระเบียบ เพื่อทำให้ปัจจัยที่จะเกี่ยวกับเวลา และทิศทางของการบริหารงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีลักษณะกลมกลืนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานของผลผลิต โดยใช้มาตรฐานของทักษะและความรู้ และใช้มาตรฐานของปฏิญานขององค์กร¹⁷⁵⁵

ประกอบด้วยการประสานงานทั้ง 2 รูปแบบใหญ่ กล่าวคือ การประสานงานแบบเป็นทางการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/209) และ การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/24) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สโตนเนอร์และแอนเดอร์สัน (Stoner and Anderson) ที่ได้เสนอรูปแบบการประสานงานไว้สอดคล้องกัน โดยจำแนกออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ การประสานงานแบบเป็นทางการและการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยระบบโครงสร้างการประสานงานทั้ง 3 มิติหรือระดับ กล่าวคือ การประสานงานจากข้างบนสู่ข้างล่าง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/16) การประสานงานในระดับเดียวกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/14) และ การประสานงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/50) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โรเบิร์ต ดูบิน (Robert Dubin) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบโครงสร้างการประสานงานไว้เป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การประสานงานจากข้างบนสู่ข้างล่าง ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการสั่งการ 2) การประสานงานในระดับเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์เกี่ยวโยง

¹⁷⁵⁵ George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel : The Human Problems of Management** (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1960), 125.

กันของผู้ปฏิบัติงาน และ 3) การประสานงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการรายงานเพื่อเป็นการป้องกัน ปรับปรุง แก้ไขผลเสียที่เกิดขึ้น

ประกอบด้วยองค์ประกอบของการประสานงานลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ระบบ (Systems) กิจกรรม (Activities) บุคคล (Persons) รูปแบบการประสานงาน (Co-ordinated Patterns) และ เป้าหมาย (Goals) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.13) (5/63/303-568/181) ซึ่งตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึง ระบบ กล่าวคือ มีสายบังคับบัญชาโดยมีพระมโหสถที่ได้รับอำนาจมาจากพระเจ้าวิเทหราชเป็นผู้วางแผนและส่งงานให้ราชบุรุษหรือพราหมณ์อนุเกศวได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ กิจกรรม กล่าวคือ แผนการต่างๆ ที่พระมโหสถได้วางไว้ บุคคล กล่าวคือ พระเจ้าวิเทหราช พระมโหสถ พวกราชบุรุษหรือพราหมณ์อนุเกศวที่ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่วางไว้ รูปแบบการประสานงาน กล่าวคือ ช่องทางของการประสานงานที่บางครั้งเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและบางครั้งเป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการที่บุคคลดังกล่าวได้กระทำ และ เป้าหมาย กล่าวคือ ความพยายามที่จะป้องกันรักษาเมืองมิถิลา และให้ข้าศึกพ่ายแพ้โดยทัพอกลับป สัมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น บาร์นาร์ด (Barnard) ที่ได้ชี้ให้เห็นรูปของการประสานงานภายในองค์กรว่าจะต้องมีเป้าหมายและต้องมีการร่วมทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และองค์ประกอบของการประสานงานไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ระบบ 2) กิจกรรม 3) บุคคล 4) รูปแบบการประสานงาน และ 5) เป้าหมาย ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกระบวนการประสานงานอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปคือ การกำหนดแผนงานสำหรับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน การรับรู้และเข้าใจในแผนงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และความเต็มใจและการยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายโดยคำนึงถึงความรู้ความชำนาญและความสนใจของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/38) สัมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการประสานงานไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน 2) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจแผนงาน โครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือให้รู้กันโดยทั่วไปว่าใครหน่วยงานใด มีหน้าที่อะไรและกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ และจะติดต่อเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และ 3) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานเต็มใจรับงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ให้ทำ โดยคำนึงถึงความถนัดความรู้ความสามารถ และความสนใจของคนหรือหน่วยงานนั้นๆ

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการประสานงาน มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานนั้น เมื่อพิจารณาแล้วสามารถที่จะจำแนกการประสานงานออกตามผู้ทำการประสานได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การประสานงานโดยบุคคล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/12) 1.5.17) 2) การประสานงานโดยกลุ่ม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.7) (3/63/155-213/80) และ 3) การประสานงานโดยองค์การ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/50) ซึ่งการประสานงานทั้ง 3 ประเภทนี้มีปรากฏอยู่โดยทั่วไปในมหานิบาตชาดก และเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานนั้นจะมุ่งเน้นถึงผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยสุจริตทั้ง 3 ประการ คือ 1) กายสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้านร่างกายดี ได้แก่ มีบุคลิกลักษณะที่ดี สุขภาพร่างกายแข็งแรงไร้โรคภัยเบียดเบียน มีสติปัญญาฉลาดสามารถปฏิบัติงานรวมถึงแก้ไขปัญหาคือได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ มีอำนาจหน้าที่ในการ

ดำเนินการ มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่เบียดเบียนให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน โดยปราศจากเหตุผล 2) วชิสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้านวาจาดี ได้แก่ มีทักษะติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี มีวาจาสุภาพดี สนทนาปราศรัยด้วยไมตรี มีมนุษยสัมพันธ์ และ 3) มโนสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้านจิตใจดี ได้แก่ ปรรณาดิต่อผู้อื่น รักความก้าวหน้า อยากเห็นความเจริญ มีความจริงใจ มุ่งริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่ ยึดความถูกต้องและความสำเร็จของการปฏิบัติงาน มองเห็นคุณค่าของผู้อื่นรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้เกียรติผู้อื่น มีความอดทนและยืดหยุ่น มุ่งให้เกิดความสามัคคี สรุปแล้วก็คือมีศีลธรรมนั่นเอง ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพระโพธิสัตว์และตัวละครในฝ่ายธรรมมีท้าวสักกเทวราชเป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.15) (10/64/484-814/200) ซึ่งหากผู้ประสานงานเป็นผู้ประสานงานที่ดีปราศจากปัญหาแล้วก็จะย่อมจะทำให้ปัญหาอีก 2 ประเภทที่เหลือ คือ ปัญหาจากวิธีการประสานงาน หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ในบรรดาปัญหา 3 ประเภทตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้จำแนกไว้ นั่นกล่าวคือ 1) ปัญหาจากตัวผู้ประสานงาน 2) ปัญหาจากวิธีการประสานงาน และ 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ก็จะลดน้อยลงหรือสามารถแก้ไขปรับปรุงได้โดยง่าย ด้วยเหตุผลที่ว่าคน (Man) ถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดตามหลักการที่ทราบโดยทั่วกันแล้ว

6.ขอบเขตด้านการรายงานผล

6.1 การรายงานผล

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผล

1.1) เนื้อหาของเตมียชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชได้ทรงดำเนินการต่างๆ ตามวิธีการที่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายได้ทูลเสนอแนะโดยทรงอภิรมย์กับเหล่าพระสนมตลอดระยะเวลา 7 วัน ครั้นต่อมาก็ได้ตรัสถามเหล่าพระสนมถึงการได้บุตร เหล่าพระสนมแม้แต่คนเดียวก็น่าจะมีใคร ได้บุตรจึงได้กราบทูลรายงานตามความเป็นจริง ฝ่ายพระเจ้ากาสีกราชครั้นทรงทราบความดังกล่าวก็ทรงโทมนัสและเมื่อถูกชาวกรุงพาราณสีทูลถามก็ได้ตรัสบอกเหตุดังกล่าวให้ทราบโดยทั่วกัน ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายจึงได้ทูลถวายวิธีการใหม่ต่อไป (1/63/1-74/7) 1.1.2) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้นได้รับพระคำรัสสั่งจากพระเจ้ากาสีกราชแล้วก็ทรงมุ่งมั่นที่จะมีพระโอรสโดยการตั้งสัตยาธิษฐานสมาทานรักษาศิลไว้ให้มั่น ต่อมาเมื่อทราบว่าพระองค์ทรงมีพระครรภ์บรรลุลูกความปรารถนาที่ตั้งไว้แล้วจึงทูลถวายรายงานให้กับพระเจ้ากาสีกราชให้ทรงรับทราบข่าวมงคลดังกล่าว (1/63/1-74/7) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชทรงกระทำสักการะแก่พวกพราหมณ์ผู้รู้ลักษณะพยากรณ์ แล้วตรัสถามถึงอันตรายของพระเตมียกุมาร พวกพราหมณ์ตรวจดูพระลักษณะสมบัติของพระเตมียกุมารตามตำราแล้วจึงกราบทูลรายงานให้ทรงทราบว่า พระเตมียกุมารทรงสมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะอันอุดม อย่างไรก็ตามแต่ทวีปหนึ่งเลย พระเตมียกุมารทรงสามารถครองราชสมบัติ ในมหาทวีปทั้ง 4 มีทวีปน้อย 2,000 เป็นบริวาร อันตรายอะไร ๆ จะไม่ปรากฏ พระเจ้ากาสีกราช ครั้นได้ทรงสดับคำของพราหมณ์เหล่านั้นก็ทรงยินดีพระราชหฤทัย (1/63/1-74/23) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเตมียกุมารทรงกระทำตามคำแนะนำของนางเทพธิดาสมาทานองค์ 3 คือ แสดงอาการเป็นคนง่อยเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้ เพื่อให้พ้นจากราชสมบัติ พวกเหล่านั้นก็เห็นอาการของพระเตมียกุมารผิดปกติดังนั้นจึงได้กราบทูลรายงานแก่พระเจ้ากาสีกราชทรงรับทราบ (1/63/1-74/35) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชครั้นทราบว่าพระเตมียกุมารทรงมีอาการคล้ายกับคนพิการจึงได้ร่วมกันกับเหล่าข้าราชการพิจารณาทำการวางแผนเพื่อทดสอบว่าพระเตมียกุมารเป็นคนพิการจริงหรือไม่ ด้วยวิธีการต่างๆ เริ่มตั้งแต่การให้อาหารเป็นต้น เมื่อนางนมทั้งหลายได้ทดสอบมีการให้พระเตมีย

กุมารอดนมเป็นต้นแต่ก็ไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าพระเดมิขุมารเป็นคนพิการจริงหรือไม่ จึงได้มากราบทูลรายงานพระเจ้ากาสิกราชให้ทรงรับทราบและร่วมกันวิเคราะห์พิจารณาหาวิธีการทดสอบต่อไป ซึ่งการทำการทดสอบนั้นได้ดำเนินการอยู่ในลักษณะนี้เป็นระยะเวลาตั้งแต่พระเดมิขุมารทรงเป็นทารกจนกระทั่งพระชนมายุได้ 16 ปี (1/63/1-74/39) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชทรงให้ทดสอบพระเดมิขุมารมาเป็นระยะเวลาถึง 16 ปีแต่ไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าพระเดมิขุมารนั้นเป็นคนพิการจริงหรือไม่ เพราะทรงมีพระวรกายที่บริบูรณ์ดีทุกประการแต่แสดงอาการคล้ายกับคนพิการตลอดเวลา จึงได้ตรัสเรียกพวกพราหมณ์ผู้ที่เคยทำนายลักษณะมาถาม พวกพราหมณ์เกรงความผิดในข้อหาทูลความเท็จจึงได้สร้างทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้ากาสิกราชให้นำพระเดมิขุมารไปประหารโดยด่วนเพราะจะทำให้เกิดอันตรายแก่พระเจ้ากาสิกราช พระมเหสี และราชสมบัติ (1/63/1-74/42) 1.1.7) เนื้อหาที่นายสุนันตสารถิครันได้ทราบความจริงตามที่พระเดมิขุมารตรัสบอกแล้วก็ได้กลับไปรายงานให้พระนางจันทาเทวีและพระเจ้ากาสิกราชให้ทรงทราบ ซึ่งก่อนที่จะทูลรายงานนั้นก็ได้เตรียมการในการรายงานผลดังกล่าวอย่างรัดกุมเพื่อไม่ให้ตนเองได้รับโทษ โดยทูลขอให้พระเดมิขุมารนั้นทรงรับคำของตนว่าจะรออยู่จนกว่าตนจะพาคณะพระเจ้ากาสิกราชเสด็จมาและก่อนที่จะทูลรายงานก็ได้พระราชทานอภัยโทษก่อนแล้วจึงทูลรายงาน (1/63/1-74/74) 1.1.8) เนื้อหาที่พระเดมิขุมารทูลถามพระเจ้ากาสิกราชถึงเหตุต่างๆ มีสุขภาพอนามัยและการบริหารกิจการบ้านเมืองเป็นต้น พระเจ้ากาสิกราชก็ได้ตรัสบอกพระเดมิขุมารทุกประการ ฝ่ายพระเจ้ากาสิกราชก็ได้ตรัสถามถึงความเป็นอยู่ในป่าและเหตุที่พระเดมิขุมารมีอินทรียี่พระฉวีวรรณพระพักตร์ผ่องใส พระเดมิขุมารก็จึงได้ทูลรายงานให้ทรงทราบทุกประการเช่นกัน (1/63/1-74/90) 1.1.9) เนื้อหาที่พระเจ้าสามันตประเทศทั้งหลายได้ตรัสถามพวกนักเลงสุราทั้งหลายถึงเหตุการณต่างๆ ในกรุงพาราณสี พวกนักเลงสุราก็ได้ทูลรายงานให้ทรงรับทราบเรื่องราวทั้งหมด เหล่าพระเจ้าสามันตประเทศครั้นทรงสดับแล้วก็ทรงเกิดความเลื่อมใสในพระเดมิขุมารจึงได้พาข้าราชการบริพารของพวกตนเข้าไปเฝ้าพระเดมิขุมารและออกบวชตามจนสิ้น (1/63/1-74/103)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่ต่อมาศย์คนโกธจิกคนหนึ่งกราบทูลรายงานเท็จที่ไม่เป็นจริงแก่พระอรិฏฐชนก จนเป็นเหตุให้พระเจ้าอริฏฐชนกทำการตัดสินพระหฤทัยที่ผิดพลาดตามมา (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่พระเทวีครันถูกอุทิจจพราหมณ์มหาศาลทูลถามถึงการที่พระนางผู้ทรงครรภ์มาพักอยู่ที่ศาลริมทางเดินแต่ผู้เดียว ก็ทรงพิจารณาเห็นว่าอุทิจจพราหมณ์มหาศาลนั้นเป็นคนดีมีฐานะเป็นอาจารย์ศึกษาปโมกข์จึงได้ตรัสบอกถึงเรื่องราวต่างๆ ให้ทราบทุกประการ อุทิจจพราหมณ์มหาศาลครั้นได้รับฟังแล้วก็มิจิตเมตตากรุณาจึงได้ทำการช่วยเหลือ โดยตั้งไว้ในตำแหน่งน้องสาวแล้วให้พักอาศัยอยู่ในเรือนของตนเอง (2/63/75-154/16) 1.2.3) เนื้อหาที่พระนางสิวลีเมื่อจะทดลองปัญญาของพระมหาชนกจึงได้ตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปตามพระมหาชนกให้มาเข้าเฝ้า ฝ่ายราชบุรุษคนนั้นก็ได้ไปทูลบอกพระมหาชนกตามรับสั่งแต่พระมหาชนกทำราวกับว่าไม่ได้ยินทรงสำราญอยู่กับการชมพระราชวังตามปกติราชบุรุษคนนั้นจึงได้กลับไปรายงานให้พระนางสิวลีได้ทรงทราบ ฝ่ายพระนางสิวลีก็ตรัสสั่งให้ไปเรียกพระมหาชนกมาเฝ้าอีกเป็นอยู่เช่นนี้สองสามครั้ง (2/63/75-154/44) 1.2.4) เนื้อหาที่นายอุทธานบาลครั้นได้รับคำสั่งจากพระมหาชนกแล้วก็ดำเนินการตกแต่งพระราชอุทยานให้บริบูรณ์ด้วยไม้ดอกไม้ประดับและไม้ผลต่างๆ เสร็จแล้วก็มากราบทูลรายงานแก่พระมหาชนกให้ทรงรับทราบ เพื่อการเสด็จประพาสพระราชอุทยาน (2/63/75-154/56) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกทรงประทับอยู่บนคอช้างได้ทรงเด็ดผลมะม่วงผลหนึ่งที่ต้นมะม่วงต้นหนึ่งซึ่งบริบูรณ์ไป

ด้วยผล โกลัประตู่ทางเข้าพระราชอุทยานแล้วเสวยก่อนที่จะเสด็จเข้าไปประพาสภายในพระราชอุทยานด้วยหมาย พระหฤทัยไว้ว่าจะกลับมาเสวยอีกในคราวเสด็จกลับ แต่เหล่าข้าราชการมีอุปราชเป็นต้นครั้งได้เห็นว่าพระ มหาชนกทรงเสวยแล้วก็พากันเข้าใจว่าพวกคนสามารถกินมะม่วงบนต้นไม้ได้แล้วจึงได้พากันรุมแย่งผลมะม่วงจน ทำให้กิ่งก้านและใบมะม่วงนั้นหักกระจัดกระจายไม่เหลือผลมะม่วงแม้สักผลหนึ่ง ครั้นถึงคราวเสด็จกลับพระ มหาชนกทรงพบกับสภาพดังกล่าวจึงได้ตรัสถามเหล่าอมาตย์ เหล่าอมาตย์จึงได้กราบทูลรายงานเรื่องทั้งหมดให้ ทรงรับทราบทุกประการ พระมหาชนกครั้งทรงเสด็จกลับทรงเกิดความสังเวชแล้วน้อมพิจารณาถึงธรรม (2/63/75-154/60) 1.2.6) เนื้อหาที่พระนางสีวลีและเหล่าข้าราชการครั้งได้ติดตามพระมหาชนกเพื่อกราบทูลอ้อนวอนให้ เสด็จกลับไปครองราชย์ดั้งเดิมแต่พระมหาชนกไม่ทรงยอมเสด็จกลับยังคงเสด็จพระราชดำเนินด้วยพระบาทมุ่งสู่ ป่าใหญ่ต่อไป จึงได้พากันออกอุบายสร้างสถานการณ์แล้วกราบทูลรายงานเท็จแก่พระมหาชนก ฝ่ายมหาชนก ทรงเป็นผู้มีสติปัญญาสามารถครั้งพิจารณาแล้วก็ทรงทราบว่าเป็นเรื่องเท็จก็ได้ทรงเชื่อแต่ประการใด (2/63/75-154/74)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งทรงทราบด้วยทิพยญาณว่าพระทุกตดาบสและพระปาริชาติปตินิจะ ได้รับ อันตรายจนถึงตาบอดทั้งสองข้างจึงได้เสด็จลงไปตรัสแจ้งรายงานให้ท่านทั้งสองนั้น ได้รับทราบถึงอันตรายที่จะ เกิดขึ้นและเตรียมการรับมือกับอันตรายนั้น โดยการปรารภนาบุตรเพื่อจะได้มาช่วยดูแลปรนนิบัติในยามที่ท่านทั้งสองตาบอด (3/63/155-213/21) 1.3.2) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชได้ตรัสถามพระสุวรรณสามถึงเหตุที่พระ สุวรรณสามมาอยู่ในป่าและญาติพี่น้องต่างๆของพระสุวรรณสาม ฝ่ายพระสุวรรณสามก็ได้บอกเล่าทุกขเวทนาจาก บาดแผลและพิษร้ายกราบทูลรายงานถึงการที่ตนอาศัยอยู่ในป่ากับบิดามารดาที่ตาบอดทั้งสองของตนบ้างเลี้ยง ท่านทั้งสองนั้นด้วยผลผลไม้ในป่า พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งทรงเสด็จก็เกิดทุกข์ โทมนัสเป็นอันมากในความ ผิดพลาดของพระองค์ (3/63/155-213/50) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลัยกษราชครั้งจะทรงตรัสรายงานข่าวที่ พระองค์ได้ฆ่าพระสุวรรณสามแก่พระทุกตดาบสและพระปาริชาติปตินิทั้งสอง ก็มีได้ผลิผลามดวงตรัสรายงาน ให้ทราบในทันทีทันใดแต่ทรงมีเทคนิคในรายงานโดยกล่าวถึงอื่นๆ ก่อนรอนจนมีโอกาสที่เหมาะสมจึงได้ตรัส รายงาน (3/63/155-213/72)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1)

เนื้อหาที่เจ้าพนักงานภูษามาลาเมื่อพระเจ้ามณฑลเทวราชได้ทรงมอบหน้าที่เกี่ยวกับพระเกศาและพระมัสสุให้แล้วก็ ได้ดำเนินการตามที่ตรัสสั่งด้วยดีครั้งพบว่าพระเกศาของพระเจ้ามณฑลเทวราชนั้นหงอกแล้วก็ได้ทูลรายงานให้ทรง ทราบตามความเป็นจริงทุกประการ (4/63/213-302/4) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงมิถิลาทรงกระทำสักการะแก่พวก พราหมณ์ผู้รู้ลักษณะพยากรณ์ แล้วตรัสถามถึงอันตรายของพระเนมิกุมาร พวกพราหมณ์ตรวจดูพระลักษณะสมบัติ ของพระเนมิกุมารตามตำราแล้วจึงกราบทูลรายงานให้ทรงทราบว่า พระเนมิกุมารทรงสมบูรณ์ด้วยบุญลักษณะ อันอุดม ประสูติมาเพื่อจะสืบต่อวงศ์ของพระเจ้ากรุงมิถิลา ต่อจากพระเนมิกุมารนี้ไปวงศ์ของพระเจ้ากรุงมิถิลาจัก ไม่มี (4/63/213-302/14) 1.4.3) เนื้อหาที่พระคาสผู้เคยเป็นปุโรหิตพระราชภายหลังแต่ได้ออกบวชก็ได้บำเพ็ญ สมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติแล้วได้กลับมาโปรดพระราชาทูลถวายรายงานความเป็นไปต่างๆ ภายหลังแต่ที่ตนบวชพร้อมทั้งพรรณานาคของเหล่าพระคาสทั้งหลายทั้งหนึ่งหมื่นรูปที่ตนไปบวชอยู่ด้วย ตาม พระราชโองการตรัสขอที่ว่า หากว่าปุโรหิตได้ออกบวชแล้วก็ให้กลับมาโปรดบ้าง (4/63/213-302/29) 1.4.4)

เนื้อหาที่มดลืเทพบุตรได้นำพระเจ้าเนมิราชเสด็จไปเยี่ยมชนมรกรครั้งถูกพระเจ้าเนมิราชตรัสถามถึงสาเหตุหรือว่ากรรมที่ทำให้สัตว์นรกนั้นๆ มาบังเกิดในนรกขุมต่างๆ ก็ได้ทูลรายงานถึงกรรมต่างๆ ที่สัตว์นรกนั้นๆ ได้กระทำให้ทรงรับทราบโดยละเอียด (4/63/213-302/36) 1.4.5) เนื้อหาที่มดลืเทพบุตรได้นำพระเจ้าเนมิราชเสด็จไปเยี่ยมชมสวรรค์ครั้งถูกพระเจ้าเนมิราชตรัสถามถึงสาเหตุหรือว่ากรรมที่ทำให้เทพบุตรเทพธิดานั้นๆ มาบังเกิดในวิมานต่างๆ ก็ได้ทูลรายงานถึงกรรมต่างๆ ที่เทพบุตรเทพธิดานั้นๆ ได้กระทำให้ทรงรับทราบโดยละเอียด (4/63/213-302/42) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชครั้งเสด็จกลับจากการไปเที่ยวรอกและสวรรค์เมื่อถูกมหาชนห้อมล้อมทูลถามถึงนรกและสวรรค์ก็ได้ตรัสนำเสนอรายงานถึงนรกสวรรค์ที่พระองค์ได้ไปทอดพระเนตรเห็นมาและตรัสสั่งสอนให้มหาชนได้หลีกเลี่ยงจากอกุศลกรรมทำแต่คุณงามความดีต่างๆ ซึ่งเป็นเหตุให้บังเกิดในสวรรค์ (4/63/213-302/55)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 24 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นขณะที่ยังไม่ถูกความอิจฉาริษยาครอบงำเมื่อถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสถามถึงพระสุบินที่ทรงฝันเห็นก็ได้กราบทูลรายงานถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์แก่การบริหารจัดการของพระเจ้าวิเทหราช (5/63/303-568/3) 1.5.2) เนื้อหาที่สิริวัฑกเศรษฐินั้นได้ส่งให้คนรับใช้ไปเที่ยวตรวจดูทารกที่เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถ คนรับใช้ผู้นั้นได้เที่ยวตรวจดูในคามนิคมต่างๆ พบว่ามีทารกผู้เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถถึง 1,000 คน จึงกลับมากล่าวรายงานสิริวัฑกเศรษฐีให้ทราบ ฝ่ายสิริวัฑกเศรษฐีรับทราบแล้วก็ได้พิจารณาดำเนินการต่อไป (5/63/303-568/11) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ส่งเหล่ามาตย์ไปสืบหาบัณฑิตคนที่ 5 ครั้งเหล่ามาตย์ได้ไปพบกับพระมโหสถจึงได้ส่งตัวแทนไปกราบทูลรายงานให้พระเจ้าวิเทหราชได้ทรงรับทราบถึงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับพระมโหสถ (5/63/303-568/19) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งทรงทอดพระเนตรเห็นกึ่งกำไม่ได้ลงจากบนปลายเสาค่ายมาดววยตัวเหมือนดังเคย จึงได้ตรัสถามพระมโหสถถึงสาเหตุดังกล่าว พระมโหสถจึงได้พิจารณาด้วยสติปัญญาของตนแล้วจึงกราบทูลรายงานโดยนัยเป็นต้นว่า กึ่งกำเกิดความถือตัวด้วยนึกว่าตนเองก็มีทรัพย์มาก ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชก็ได้เรียกราชบุรุษผู้รับผิดชอบในหน้าที่หาอาหารให้กึ่งกำมาตรัสถาม ราชบุรุษคนนั้นก็ได้กราบทูลรายงานเหมือนดังที่พระมโหสถทูลรายงานทุกประการ พระเจ้าวิเทหราชจึงตรัสสรรเสริญพระมโหสถนานัปประการ (5/63/303-568/62) 1.5.5) เนื้อหาที่สุนัขเอบเข้าไปกินอาหารในโรงครัวจึงถูกคนครัวทำร้ายแล้วหนีมาพบกับแพะที่เอบเข้าไปกินหญ้าในโรงเลี้ยงช้างแล้วถูกคนเลี้ยงช้างทำร้ายมาเช่นกัน ครั้นทั้งสองมาพบกันแล้วต่างสนทนากันรายงานถึงวิธีการแสวงหาอาหารที่ล้มเหลวให้กันและกันทราบ เมื่อได้ทราบแล้วก็ได้เปลี่ยนวิธีการแสวงหาอาหารเสียใหม่ โดยให้แพะเอบเข้าไปในโรงครัวแล้วนำอาหารมาให้กับสุนัข เพราะแพะไม่กินเนื้อคนครัวจึงไม่สงสัย ส่วนสุนัขจะเอบเข้าไปในโรงเลี้ยงช้างแล้วนำหญ้ามาให้กับแพะ เพราะสุนัขไม่กินหญ้าคนเลี้ยงช้างจึงไม่สงสัย (5/63/303-568/73) 1.5.6) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้กราบทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าวิเทหราชว่า พระมโหสถนั้นได้ขโมยพระราชากรณไปไว้ในเรือนของตนแล้วคิดที่จะชิงเอาพระราชสมบัติ จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชตรัสสั่งให้ทำการจับกุมพระมโหสถ (5/63/303-568/95) 1.5.7) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้วางบุรุษสอดแนมไว้ในพระราชสำนักเพื่อติดตามข่าวความเคลื่อนไหวต่างๆ ในราชสำนักแล้วมารายงานแก่ตนเองเมื่อเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วตรัสสั่งให้ดำเนินจับกุมพระมโหสถ ก็เร่งมารายงานให้พระมโหสถให้รับทราบโดยด่วนเพื่อที่จะหาวิธีการแก้ไขต่อไป

(5/63/303-568/97) 1.5.8) เนื้อหาที่นางอมราได้ร่วมมือกันกับคณะบริวารวางแผนจับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นแล้วนำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมทั้งของกลางที่เหล่าบัณฑิตได้ขโมยไปจากพระราชวังแล้วใช้อุบายนำมาซ่อนไว้ในเรือนของตน และกราบทูลรายงานพระเจ้าวิเทหราชให้ทรงทราบถึงการที่พระมโหสถผู้เป็นสามีของตนถูกใส่ร้าย (5/63/303-568/101) 1.5.9) เนื้อหาเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้กราบทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าวิเทหราชว่า พระมโหสถนั้นคิดจะลอบปลงพระชนม์และชิงเอาพระราชสมบัติเพราะไม่ยอมบอกความลับแก่ใครๆ จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชกริ้วและตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถ (5/63/303-568/118) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้แอบสืบข่าวพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นจนทราบอย่างแน่ชัดครั้ง ได้โอกาสที่เหมาะสมแล้วก็ได้กราบทูลรายงานนำเสนอแก่พระเจ้าวิเทหราชให้ทรงรับทราบถึงความบริสุทธิ์ของตนและความประพฤติทุจริตของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น (5/63/303-568/125) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถได้จารึกอักษรในกุณฑล ฉลองพระบาท พระขรรค์และสุวรรณมาลา แล้วตั้งสัตยาธิษฐานว่า ขอให้อักษรเหล่านี้จงปรากฏในเวลาที่เกิดของเรามี แล้วมอบให้บริวารของตนนำไปเป็นเครื่องบรรณาการถวายแก่พระราชานในเมืองต่างๆ แล้วขอรับทำราชการด้วย เพื่อเป็นผู้สอดแนมคอยส่งข่าวให้ตนรับทราบ ต่อมาพระราชานถามว่าส่งขบถอะไรในกัมพลรัฐมีความเคลื่อนไหวทางการทหารบางอย่าง นุรุษที่พระมโหสถวางไว้ก็ได้ส่งข่าวมารายงานแก่พระมโหสถให้รับทราบ ฝ่ายพระมโหสถจึงได้ส่งนกแก้วที่ตนเลี้ยงไว้ไปสืบข่าวดังกล่าวแล้วกลับมารายงานให้ตนทราบอีกครั้งหนึ่ง (5/63/303-568/130) 1.5.12) เนื้อหาที่นกแก้วครั้งนี้ได้ไปสืบข่าวที่กัมพลรัฐที่ทราบว่าไม่มีเหตุที่ต้องกังวลอะไร จึงได้บินไปสืบข่าวยังเมืองอื่นๆ ครั้นไปถึงนครอุดรปัญจาละก็ได้ล่วงรู้ถึงแผนลับของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตและพราหมณ์แก้วฎุในการที่จะยึดครองเมืองอื่นๆ จึงได้กลับมารายงานให้พระมโหสถได้รับทราบ ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบแล้วก็ดำเนินการเตรียมพร้อมเพื่อรับศึกสงครามที่จะเกิดขึ้น และได้ส่งข่าวให้แก่พวกราชบุรุษที่ตนได้วางไว้ในเมืองต่างๆ รวมถึงนครอุดรปัญจาละคอยส่งข่าวมารายงานให้ทราบเป็นระยะๆ (5/63/303-568/140) 1.5.13) เนื้อหาที่พวกราชบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้นั้นครั้นพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ดำเนินการยึดเอาเมืองต่างๆ ก็ได้แจ้งข่าวรายงานให้พระมโหสถทราบเป็นระยะๆ ฝ่ายพระเจ้าจุลนีพรหมทัตยึดเอาเมืองต่างๆ ในชมพูทวีปได้หมดเว้นแต่กรุงมถิลยาเพราะเกรงต่อปัญญาของพระมโหสถก็พากันกลับไปยังพระนครอุดรปัญจาละเพื่อที่จะจัดพิธีฉลองชัยและดำเนินการปลงพระชนม์พระราชานทั้งหลาย โดยการลวงให้เสวน้ำจันทน์เจือยาพิษ ราชบุรุษเหล่านั้นก็ได้แจ้งรายงานให้พระมโหสถทราบโดยละเอียด ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบแล้วก็มีจิตเมตตากรุณาต้องการจะช่วยเหลือพระราชานเหล่านั้นจากมรณภัย จึงได้ส่งเหล่าสหยาตสหายจำนวนหนึ่งพันคนไปทำลายพิธี (5/63/303-568/144) 1.5.14) เนื้อหาที่เหล่าสหยาตสหายของพระมโหสถครั้นได้ดำเนินการการทำลายพิธีฉลองชัยเพื่อช่วยเหลือพระชนม์ของเหล่าพระราชานล่วงแล้วก็ได้กลับมารายงานให้พระมโหสถได้รับทราบโดยละเอียด (5/63/303-568/149) 1.5.15) เนื้อหาที่พระเจ้าจุลนีพรหมทัตกริ้วที่พระมโหสถส่งคนมาทำลายแผนของพระองค์จึงได้ดำเนินการจัดเตรียมกองทัพเพื่อมาโจมตีกรุงมถิลยา พวกราชบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้ ก็ได้แจ้งข่าวรายงานให้พระมโหสถทราบเป็นระยะๆ พระมโหสถก็ยิ่งเป็นผู้ไม่ประมาทได้ทำการเตรียมพร้อมเพื่อที่จะป้องกันพระนครและขับไล่ให้กองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตให้หนีไป (5/63/303-568/150) 1.5.16) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชได้ทราบข่าวว่าพระเจ้าจุลนีพรหมทัตได้ยกขบวนทัพมาถึง 18 อักโขพิณเพื่อมาโจมตีกรุงมถิลยาจึงทรงเกิดความหวาดหวั่นพระหฤทัยได้ตรัสถามถึงเหตุการณ์ดังกล่าวกับพระมโหสถ ฝ่ายพระมโหสถก็ได้ทูลรายงานถึงการที่ตนนั้นเป็นผู้ไม่ประมาทได้

ตระเตรียมป้องกันเมืองไว้อย่างแน่นอนหา สะสมเสบียง ฝึกฝนทหารหาญจนชำนาญในการรบ วางกลอุบายไว้อย่าง
 แขนง เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชได้เบาะพระเหตุ (5/63/303-568/154) 1.5.17) เนื้อหาที่พวกราชบุรุษที่
 พระมโหสถได้วางไว้กับพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ได้ร่วมกันกับพระมโหสถส่งข่าวรายงานเท็จแก่พระเจ้าจตุล
 นิพรมหัตต์ ทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ต้องประสบความล้มเหลวในการโจมตีกรุงมิลินทหลายต่อหลายครั้ง เช่น
 การเท็จทูลรายงานให้ไปโจมตีเมืองทางด้านที่พระมโหสถได้เตรียมกับดักไว้อย่างแน่นอน การเท็จทูล
 รายงานเพื่อแสดงให้ทราบว่ากรุงมิลินทมีเสบียงมาก เป็นต้น และท้ายที่สุดพระมโหสถได้ใช้อุบายจับตัวส่ง
 พราหมณ์อนุแก้วเข้าไปเป็นไส้ศึกรายงานเท็จแก่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์อีก จึงทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ต้องทรง
 พายแพ้และเสด็จหนีกลับนครของพระองค์ในที่สุด (5/63/303-568/156) 1.5.18) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุแก้วได้ใช้
 อุบายหญิงงามกราบทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าวิเทหราชโดยนัยเป็นต้นว่า พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ต้องการทำ
 สันถัมภ์กับพระเจ้าวิเทหราช โดยจะทรงยกพระธิดาให้อภิเษกสมรสด้วย จนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทหราชทรง
 หลงกลอุบายแม้จะถูกพระมโหสถทูลรายงานความเป็นจริงให้ทรงสดับอย่างไรแต่ก็ไม่ทรงรับฟัง ด้วยเหตุว่าถูก
 กิเลสเข้าครอบงำจิตใจ (5/63/303-568/191) 1.5.19) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้นำคณะไปทำการเตรียม
 สถานที่และการรักษาพระเจ้าวิเทหราชเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ได้ส่งข่าวมารายงานการดำเนินงานให้พระเจ้าวิเท
 หราชทรงทราบและเสด็จไปยังนครอุตรปัญจาละ (5/63/303-568/213) 1.5.20) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลรายงานถึง
 การที่ตนนั้นได้จับพระราชมารดา พระมเหสี พระโอรส และพระธิดาของพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ไว้เป็นตัวประกัน
 ให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ที่ทรงหลงนึกว่าพระองค์เป็นฝ่ายได้เปรียบให้ทรงทราบ ฝ่ายพระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์จึงได้
 ตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปตรวจดูพระญาติเหล่านั้นให้ทราบว่ายังคงอยู่พระเกษมสำราญคืออยู่หรือว่าเป็นดังที่
 พระมโหสถกล่าวอ้าง ราชบุรุษผู้นั้นจึงได้ไปตรวจดูในพระราชวังและได้ทราบว่าเรื่องที่พระมโหสถทูลนั้นเป็น
 ความจริง จึงได้มาแจ้งรายงานให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทราบ (5/63/303-568/233) 1.5.21) เนื้อหาที่พระมโหสถ
 ครั้งถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสถามถึงการที่ทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์เสื่อมใสและรักษาคนพร้อมบริวารให้
 ปลอดภัยกลับมายังกรุงมิลินทได้ ก็ได้กราบทูลรายงานเรื่องต่างๆ ให้ทรงรับทราบ (5/63/303-568/246) 1.5.22)
 เนื้อหาที่เหล่าสตรีคนสนิทของพระนางันทาเทวีได้กราบทูลรายงานแก่พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ถึงการที่
 พระมโหสถนั้นหมายจะปลงพระชนม์พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์และแย่งยึดเอาพระราชสมบัติ แต่พระเจ้าจตุล
 นิพรมหัตต์เป็นผู้มีสติปัญญาได้ตรัสเรียกพระมโหสถจนมาสอบถาม ฝ่ายพระมโหสถก็ได้กราบทูลรายงานตาม
 ความเป็นจริงจนทำให้พระเจ้าจตุลนิพรมหัตต์ทรงเสื่อมใสและได้ทรงประทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีให้
 (5/63/303-568/260) 1.5.23) เนื้อหาที่พระราชาในมัททรรัฐครั้งทรงทอดพระเนตรเห็นกิริยาอาการพร้อมทั้งขัดขี
 มานะของพระจตุลนิกุมารก็ทรงเกิดความสงสัยจึงได้ตรัสเรียกพ่อครัวหลวงมาสอบถาม พ่อครัวหลวงเกรงต่อพระ
 อาญาจึงได้กราบทูลรายงานความจริงต่างๆ ให้ทรงรับทราบ พระราชาในมัททรรัฐจึงได้พระราชทานพระธิดาให้
 ทรงอภิเษกกับพระจตุลนิกุมาร (5/63/303-568/271) 1.5.24) เนื้อหาที่ต่อมาคหบดีมีความจงรักภักดีต่อพระเจ้าจตุล
 นิได้ทูลรายงานถึงการที่พราหมณ์ฉัพพิได้ปลงพระชนม์พระเจ้าจตุลนิผู้เป็นพระบิดาของพระดิฉิมมนตรีกุมาร
 แล้วแย่งยึดเอาราชสมบัติแก่พระดิฉิมมนตรีราชกุมารผู้หลงเข้าพระเหตุพิศว่าพราหมณ์ฉัพพินั้นเป็นพระบิดาให้
 ทรงรับทราบ พระดิฉิมมนตรีราชกุมารครั้งทรงทราบความจริงแล้วก็ได้อำนาจร่วมมือกับพวกมหาเดเล็กคนสนิท
 ฆ่าพราหมณ์ฉัพพิให้ตายแล้วยึดเอาราชสมบัติคืนมาได้(5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของฎีกาที่คัดลอกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่นายพรานป่าครั้ง ได้ทราบว่ามีพวกมดขี้ความประสงค์จะแสวงหาที่อยู่ของพระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีจึงได้เข้าไปกล่าวรายงานถึงการที่ตนเป็นผู้รู้สถานที่ประทับของพระโอรสเพราะตนนั้นได้เคยไปพักอยู่กับพระโอรสมาระยะหนึ่ง พวกมดขี้จึงได้ให้เขาเป็นผู้นำทางเพื่อไปอัญเชิญพระโอรสเสด็จกลับมารองราชย์ (6/64/1-122/7) 1.6.2) เนื้อหาที่เต้านั้นกล่าวรายงานเท็จแก่ท้าวชครฐว่าคนเป็นทูดชื่อวาจิดจตุพท์ถูกพระเจ้ากรุงพาราณสีส่งมาเพื่อกราบทูลให้ทรงทราบถึงการที่พระเจ้ากรุงพาราณสีนั้นทรงมีพระประสงค์จะพระราชทานพระธิดาให้เป็นพระชายาท้าวชครฐ (6/64/1-122/14) 1.6.3) เนื้อหาที่พวกนาคมาณพท์ถูกท้าวชครฐส่งไปเป็นทูดเพื่อทูลถามพระเจ้ากรุงพาราณสีถึงวันที่จะทำการอภิเษกสมรสและเครื่องบรรณาการต่างๆ ครั้นถูกพระเจ้ากรุงพาราณสีปฏิเสธก็พากันกลับมารายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวแก่ท้าวชครฐด้วยความโกรธ (6/64/1-122/19) 1.6.4) เนื้อหาที่พระโอรสทั้งสี่ของท้าวชครฐและพระนางสมุททชาครั้ง ได้รับราชสมบัติแล้วก็ได้ปกครองอยู่ในอาณาเขตของตนครั้นถึงวันกำหนดก็มาทำการอุปัฏฐากพระบิดาและพระมารดาพร้อมกับมารายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ในอาณาเขตของตนให้ทรงทราบ กล่าวคือ พระฎีกาที่ตนนั้นได้เข้าเฝ้าทุกๆ กึ่งเดือน ส่วนที่น้องที่เหลือนั้นได้เข้าเฝ้าทุกๆ เดือน แม้ท้าวชครฐก็ต้องไปเข้าเฝ้าและรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ในอาณาเขตของตนต่อท้าววิรูปกขมหาราชผู้เป็นอธิบดีของหมูนาคทั้งหลาย ซึ่งทุกครั้งที่ไปพระฎีกาทัดก็จะติดตามไปด้วย หรือแม้แต่ท้าววิรูปกขมหาราชก็ต้องไปเข้าเฝ้าและรายงานปัญหาหรือเหตุการณ์ในอาณาเขตของตนต่อท้าวสักกเทวราช ซึ่งทุกครั้งที่ไปท้าวชครฐและพระฎีกาทัดก็จะติดตามไปด้วย (6/64/1-122/34) 1.6.5) เนื้อหาที่พระฎีกาทัดได้มีความประสงค์จะกระทำอุโบสถกรรมจึงได้ไปกราบทูลรายงานให้แก่พระบิดาและพระมารดาให้ทรงรับทราบ ฝ่ายพระบิดาและมารดาทั้งสองก็พิจารณาเห็นชอบด้วยแต่ตรัสบอกให้กระทำอยู่ในนาคพิภพเพื่อความปลอดภัย (6/64/1-122/39) 1.6.6) เนื้อหาที่พระฎีกาทัดครั้งถูกพรามณ์เนสาทาและ โสมพิตบุตรชายพบและกล่าวถามถึงประวัติความเป็นมา แม้สามารถที่จะแจ้งรายงานเท็จได้แต่เพื่อจะรักษาศิลาให้บริสุทธิ์จึงได้บอกตามความเป็นจริงและได้นำคนทั้งสองไปยังนาคพิภพแล้วมอบพิภพสมบัติให้เพื่อเป็นการผูกน้ำใจมิให้คนทั้งสองบอกสถานที่รักษาอุโบสถศีลของตน (6/64/1-122/42) 1.6.7) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชได้เห็นพระนางสมุททชาผู้เป็นพระมารดาไม่เหมือนดังที่เคยทรงปฏิบัติ ทั้งสี่พระพักตร์ก็เศร้าหมอง จึงได้กราบทูลถามพระนางถึงสาเหตุ ฝ่ายพระนางสมุททชาก็ยังทรงนั่งอยู่ครั้นถูกสุทิสสนนาคทูลถามหลายครั้งจึงได้ตรัสแจ้งรายงานแก่สุทิสสนนาคราชถึงการที่ทรงพระสุบินเห็นนางไม่ดีและการที่พระฎีกาทัดไม่ได้เข้าเฝ้าตามปกติผ่านมานานหนึ่งเดือนเต็มแล้วจึงทรง โทมณัสด้วยเกรงว่าจะมีอันตรายแก่พระฎีกาทัด (6/64/1-122/77) 1.6.8) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชได้ทูลรายงานถึงอานุภาพพิษของตนเองให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงรับทราบเพื่อที่จะหาสถานที่หยดพิษลงให้เหมาะสม (6/64/1-122/89) 1.6.9) เนื้อหาที่สุทิสสนนาคราชได้ทูลรายงานแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีให้ทรงทราบถึงสาเหตุที่พวกตนนั้นได้มายังกรุงพาราณสีและการที่ตนเอง พระฎีกาทัด และนางอัจฉิมุขีทั้งสามนั้นเป็นโอรสธิดาของพระนางสมุททชาผู้เป็นพระขนิษฐาของพระเจ้ากรุงพาราณสี ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีครั้นทรงทราบก็ทรงดีพระหฤทัยได้ทำการต้อนรับและนัดหมายให้พาเหล่าพระญาติไปพบกันที่อาศรมบทของพระบิดา (6/64/1-122/91) 1.6.10) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงเสด็จไปรอเหล่าพระญาติมีพระฎีกาทัดเป็นต้นที่อาศรมบทของพระญาติผู้เป็นพระบิดาครั้ง ได้ทอดพระเนตรเห็นพระฎีกาทัดผู้ประดับตกแต่งด้วยเครื่องอสังการทั้งปวงมาพร้อมกับขบวนบริวารใหญ่แต่ไกลก็ทรงจำไม่ได้จึงได้ทูล

ถามพระฤๅษีผู้เป็นพระบิดา พระฤๅษีเป็นผู้ทรงฤๅษีอภิญญาสมาบัติก็ทรงทราบความทั้งปวงจึงได้ตรัสรายงานแจ้งให้พระเจ้ากรุงพาราณสีผู้เป็นบุตรให้ได้ทราบตามความเป็นจริงทุกประการ (6/64/1-122/107)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.7.1) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้คัดลिनคติความด้วยความยุติธรรม เป็นเหตุให้มหาชนส่งเสียงสาธุการทั่วทั้งพระนคร พระเจ้าเอกราชทรงสดับเสียงสาธุการของมหาชนจึงได้ตรัสถามถึงสาเหตุกับราชบุรุษ ราชบุรุษจึงได้ดำเนินการสอบถามจนทราบชัดแล้วจึงมากราบทูลรายงานให้ทรงทราบ (7/64/123-204/6) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงพระสุบินเห็นสวรรค์ครั้งทรงตื่นบรรทมแล้วก็ได้ตรัสถามกัณหาพรหมณ์ถึงวิธีการที่จะทำให้เสด็จไปสวรรค์ดังที่ทรงพระสุบินได้ กัณหาพรหมณ์จึงได้ทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าเอกราชด้วยหมายจะฆ่าพระจันทกุมาร (7/64/123-204/16) 1.7.3) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้ตรัสถามราชบุรุษถึงรายละเอียดต่างๆ ถึงการที่พระเจ้าเอกราชนั้นตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายไปทำการฆ่าเพื่อบูชาอัญญา ฝายราชบุรุษก็ได้ทูลรายงานรายละเอียดต่างๆ ให้ทรงทราบ (7/64/123-204/21) 1.7.4) เนื้อหาที่พวกอมตย์ทั้งหลายครั้งพระเจ้าเอกราชได้ตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายไปทำการฆ่าเพื่อบูชาก็ได้เข้าไปกราบทูลรายงานให้พระบิดาและพระมารดาของพระเจ้าเอกราชให้ทรงทราบ พระบิดาและพระมารดาครั้งทราบแล้วก็ได้เสด็จไปตรัสสอนพระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกการบูชาอัญญา (7/64/123-204/24) 1.7.5) เนื้อหาที่พระนางจันทเทวีได้ตั้งสังจิกิริยาประกาศกล่าวรายงานความจริงในท่ามกลางชุมนุมชนว่า พราหมณ์กัณหาพรหมณ์ทำความชั่ว เป็นต้นเพื่อให้สมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรมหรือเหล่าทวยเทพผู้บริหาร โลกมาช่วยเหลือ (7/64/123-204/57)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่

1.8.1) เนื้อหาที่ลาคอมาตย์ครั้งได้ทราบว่าจะพระเจ้าอังคิราชทรงประสงค์จะเสด็จไปสนทนาศรมกับสมณพราหมณ์จึงได้กราบทูลรายงานเสนอแนะคุณาชีวกผู้ที่ดินนับถือให้ทรงทราบ ครั้นพระเจ้าอังคิราชทรงเห็นชอบก็ได้จัดเตรียมขบวนเพื่อส่งเสด็จไปยังสำนักของคณาชีวก (8/64/205-295/10) 1.8.2) เนื้อหาที่คณาชีวกได้กราบทูลรายงานพระเจ้าอังคิราชด้วยข้อมูลที่ผิดไม่ตรงกับความเป็นจริงจึงเป็นเหตุให้พระเจ้าอังคิราชทรงนำไปปฏิบัติอย่างผิดๆ ตามไปด้วย (8/64/205-295/16) 1.8.3) เนื้อหาที่เหล่าพระพี่เลี้ยงนางนมของพระนางจุจाराชชิตาครั้งได้ทราบข่าวที่พระเจ้าอังคิราชทรงยึดเอามิถาภิภูฐานี่ขวกระทำอุกศลกรรมทั้งหลาย ก็ได้มาทูลรายงานให้พระนางจุจाराชชิตาได้ทรงรับทราบ ฝ่ายพระนางจุจाराชชิตาครั้งทราบแล้วก็ได้วางแผนเพื่อที่จะให้พระราชาบิดากลับมาเป็นสัมมาภิภูฐานี่เดิม (8/64/205-295/27) 1.8.4) เนื้อหาที่พระนางจุจाराชชิตาได้กราบทูลรายงานให้พระเจ้าอังคิราชได้ทรงทราบถึงพระประวัติของพระนางในอดีต 7 ชาติ และอนาคตอีก 7 ชาติ เพื่อยกมาเป็นอุทาหรณ์ในการช่วยให้พระบิดาละทิ้งมิถาภิภูฐานี่ (8/64/205-295/38) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนางจุจाराชชิตาได้ตั้งสังจิกิริยาประกาศกล่าวรายงานความจริงไปทั่วทั้ง 10 ทิศกับสมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรมหรือเหล่าทวยเทพผู้บริหาร โลกทั้งหลายถึงการที่พระราชาบิดาทรงยึดเอามิถาภิภูฐานี่และพระนางประสงค์จะช่วยเหลือ ซึ่งหากว่าบุญของพระราชาบิดาไม่มีที่ทานเหล่านั้นจะมาโปรด ก็ขอให้มาโปรดด้วยอำนาจบุญและสังจิกิริยาของพระนางเอง (8/64/205-295/42) 1.8.6) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมณ์ครั้งถูกพระเจ้าอังคิราชตรัสถามถึงสาเหตุการได้ทิพยสมบัติของตนจึงได้ทูลอธิบายรายงานถึงสิ่งที่ตนเองได้กระทำในครั้งเมื่อยังเป็นมนุษย์ให้ทรงทราบ พร้อมทั้งอธิบายชี้แจงแสดงธรรมให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับนรกและสวรรค์แก่พระเจ้าอังคิราชจนเป็นเหตุให้พระเจ้าอังคิราชกลับมายึดเอาสัมมาภิภูฐานี่เช่นเดิม (8/64/205-295/48)

1.9) เนื้อหาของวิฐุรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 14 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่เหล่าพระดาบสทั้งสี่ครั้งได้ไปเห็นสมบัติในสถานที่ตนไปพักผ่อนแล้วก็ได้กลับมาเล่ารายงานถึงสมบัติที่ได้เห็นมานั้นแก่กุ่มพื้เป็นอุปัฏฐากคนให้ทราบ จนเป็นเหตุให้กุ่มพื้ทั้งสี่เหล่านั้นปรารถนาจะได้สมบัติดังกล่าวจึงพากันทำบุญต่างๆมีทานเป็นต้นแล้วตั้งปรารถนาเพื่อได้สมบัตินั้นๆ (9/64/296-483/8) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตได้ทูลให้เหล่าพระราชาทรงตั้งได้ตรัสเล่ารายงานข้อมูลต่างๆ ให้ตนเองทราบโดยละเอียดก่อนที่จะทำการวินิจฉัยตัดสินคดีความ ครั้นทราบแล้วก็ได้ทำการตัดสินคดีความกราบทูลรายงานตามความเป็นจริง (9/64/296-483/23) 1.9.3) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชนิครั้นไม่ทอดพระเนตรเห็นแก้วมณีที่พระศอของท้าววรุณนาคราชผู้เป็นพระสวามีจึงได้ทูลถาม ฝ่ายท้าววรุณนาคราชก็ได้ตรัสชี้แจงให้ทรงทราบว่าพระองค์ได้นำแก้วมณีดังกล่าวบูชาพระวิฐุรบัณฑิตไปแล้ว พร้อมทั้งพรรณาน่าสนใจของพระวิฐุรบัณฑิตโดยประการต่างๆ จนเป็นเหตุให้พระนางปรารถนาจะพึงธรรมจากพระวิฐุรบัณฑิต (9/64/296-483/26) 1.9.4) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชนิครั้นทรงแกล้งทูลรายงานเท็จแก่ท้าววรุณนาคราชว่าตนเองประชวรหนักเพราะต้องการดวงหทัยพระวิฐุรบัณฑิต หากไม่ได้คงต้องสิ้นพระชนม์ไปอย่างแน่นอน จนเป็นเหตุให้ท้าววรุณนาคราชต้องตรัสชี้แจงให้นางอิรันทิตผู้เป็นพระธิดาออกแสวงหาสามีเพื่อนำดวงหทัยพระวิฐุรบัณฑิตมาให้โดยด่วน (9/64/296-483/29) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ได้เข้าไปเฝ้าท้าวเวสวัณแล้วกราบทูลรายงานถึงการที่ตนเองจะไปจับตัวพระวิฐุรบัณฑิตให้ทรงทราบ แต่ในขณะนั้นท้าวเวสวัณทรงกำลังตัดสินคดีความของเทพบุตร 2 องค์อยู่จึงไม่ทรงได้ยินสิ่งที่ปุลณกษัตริย์รายงาน ปุลณกษัตริย์ทราบว่าท้าวเวสวัณไม่ทรงได้ยินจึงได้ขวยโอกาสที่ท้าวเวสวัณตรัสสั่งให้เทพบุตรผู้ชนะคดีความว่า ท่านจงไป เป็นต้นนั้นทำเทพบุตรผู้เป็นบริวารของท้าวเวสวัณให้เป็นพยานว่า ท้าวเวสวัณส่งตนเองไปตามที่ได้กราบทูลรายงานนั้น แล้วขึ้นสู่ม้ามโนมัยสินธพมุ่งหน้าสู่พระนครอินทปัตต์ (9/64/296-483/43) 1.9.6) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้งถูกพระเจ้าโกธิยราชตรัสถามถึงประวัติความเป็นมาของตน จึงได้ยกอดีตชาติของตนมาทูลรายงานให้พระเจ้าโกธิยราชทรงทราบ เพื่อต้องการจะปกปิดถึงการที่ตนเองเป็นยักษ์และไม่ถูกพระเจ้าโกธิยราชทรงตำหนิ (9/64/296-483/47) 1.9.7) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ได้ทูลรายงานถึงอาการของแก้วมณีและม้ามโนมัยสินธพที่ตนจะมาวางเป็นเดิมพันในการเล่นพนันสกาให้พระเจ้าโกธิยราชได้ทรงรับทราบ (9/64/296-483/49) 1.9.8) เนื้อหาที่วิฐุรบัณฑิตครั้งถูกพระเจ้าโกธิยราชและปุลณกษัตริย์ถามถึงการที่ตนเองเป็นพระญาติหรือเป็นทาสของพระเจ้าโกธิยราช แม้สามารถจะกล่าวรายงานเท็จได้แต่ก็ได้กล่าวรายงานตามความเป็นจริงว่าตนเองนั้นเป็นทาสในบรรดาทาสทั้ง 4 ประเภท (9/64/296-483/61) 1.9.9) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้งได้เห็นว่ามีพม่าทำพนันสกากับพระเจ้าโกธิยราชนั้นเป็นยักษ์ได้พาพระวิฐุรบัณฑิตไปทางอากาศ จึงพากันมากราบทูลรายงานให้พระเจ้าโกธิยราชทรงทราบ (9/64/296-483/103) 1.9.10) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ครั้งถูกพระวิฐุรบัณฑิตถามถึงสาเหตุที่ปุลณกษัตริย์ได้พยายามฆ่าตนซึ่งไม่เคยก่อเวรให้กันมาก่อน ก็ได้กล่าวชี้แจงรายงานให้พระวิฐุรบัณฑิตได้ทราบอย่างละเอียด (9/64/296-483/110) 1.9.11) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราชนิครั้นถูกพระวิฐุรบัณฑิตทูลถามถึงสาเหตุที่ทรงได้ทิพยสมบัติ ก็ได้ตรัสชี้แจงนำเสนอถึงข้อมูลที่ตนได้กระทำมาในชาติที่เป็นมนุษย์ให้พระวิฐุรบัณฑิตได้ทราบ (9/64/296-483/122) 1.9.12) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตครั้งถูกท้าววรุณนาคราชตรัสถามถึงการที่ปุลณกษัตริย์ได้ตนมาโดยธรรมหรือไม่อย่างไร ก็ได้ทูลรายงานถึงความเป็นจริงทุกประการที่ปุลณกษัตริย์นำตนมาโดยชอบธรรม (9/64/296-483/130) 1.9.13) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตครั้งถูกพระเจ้าโกธิยราชตรัสถามถึงเรื่องราวของตนเองที่อยู่รอดและกลับมาโดยปลอดภัย จึงได้

กราบทูลรายงานเรื่องราวต่างๆ เพื่อให้พระเจ้าโกธิยราชได้ทรงรับทราบโดยละเอียด (9/64/296-483/138) 1.9.14) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชนั้น ได้ตรัสเล่าถึงพระสุบินอันเป็นนิมิตหมายที่ดีและทรงพยากรณ์พระสุบินนั้นด้วยพระองค์เองว่า พระวิฑูรย์บัณฑิตนั้นจะกลับมายังพระนครอินทปัตต์ในไม่ช้า เพื่อเป็นการแจ้งข่าวรายงานให้ชาวพระนครทั้งหลายได้รับทราบและพากันจัดเตรียมการต้อนรับพระวิฑูรย์บัณฑิตโดยทั่วกัน (9/64/296-483/141)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระนางผุสดีศรีนทรทรงพระครรภ์ก็มีความปรารถนาจะให้สร้างโรงงานถึง 6 แห่งแล้วทำการบริจาคทาน พระเจ้าสวชนัยจึงทรงกระทำสักการะแก่พวกพราหมณ์ผู้รู้ลักษณะพยากรณ์แล้วตรัสถามถึงอาการดังกล่าวนั้น พวกพราหมณ์พิจารณาตรวจดูตามตำราของตนก็ได้กราบทูลรายงานให้ทรงทราบว่า ท่านผู้ยินดียิ่งในทานมาบังเกิดในพระครรภ์ พระเจ้าสวชนัยศรีนทรได้ทรงสดับแล้วก็ทรงยินดีพระราชหฤทัยเป็นอันมาก (10/64/484-814/27) 1.10.2) เนื้อหาที่พระเวสสันดรศรีนทรมีพระชนมายุได้ 4-5 ปีก็ได้ประทานเครื่องประดับแก่นางนมทั้งหลายถึงพระองค์ถึง 9 ครั้งและเมื่อได้ถวายไปแล้วก็ไม่ทรงรับคืน พวกนางนมจึงได้กราบทูลรายงานแต่พระเจ้าสวชนัยให้ทรงรับทราบ พระเจ้าสวชนัยศรีนทรทรงทราบแล้วก็ทรงพิจารณาเห็นว่า สิ่งที่พระโอรสให้แล้วก็เป็นอย่างดีแล้วพระองค์ก็จะไม่รับคืนเช่นกัน (10/64/484-814/34) 1.10.3) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลายครั้งเกิดทุกข์ภัยก็ได้รับความเดือดร้อนทั่วทั้งรัฐจึงได้พากันไปกราบทูลรายงานความเดือนร้อนของพวกตนต่อพระราชอาแห่งนครกาลิงครัฐให้ทรงทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ฝ่ายพระราชอาศรีนทรทรงทราบแล้วก็ได้ดำเนินการในส่วนพระองค์เองกล่าวคือการสมานรักยาอุโปสถศีลถึง 7 วัน แต่ก็ไม่อาจให้ฝนตกได้ จึงได้ตรัสแจ้งผลการดำเนินการดังกล่าวแก่ชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลาย ฝ่ายชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลายจึงได้ร่วมกันกับพระราชอาปริกษาหาแนวทางแก้ไข จนในที่สุดมีมติให้แต่งตั้งกษัตริย์ขึ้น 1 คนแล้วให้ไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (10/64/484-814/45) 1.10.4) เนื้อหาที่ราชบุรุษศรีนทรได้รับพระคำรัสสั่งจากพระเจ้าสวชนัยแล้วก็เข้าไปเฝ้าพระเวสสันดรและกราบทูลรายงานถึงกรที่ชาวกรุงสีพีพิศมยะใหญ่ได้มารวมกันขับไล่พระเวสสันดรให้ออกไปจากกรุงสีพี ด้วยเหตุที่ว่าไม่พอใจในการที่พระเวสสันดรพระราชทานช้างปัจจัยนาคให้คณะพราหมณ์ไป (10/64/484-814/61) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรศรีนทรถูกเหล่าพระยาเจตราชทูตถามถึงเหตุที่ต้องเสด็จพระราชดำเนินด้วยพระบาทมายังเจตรัฐก็ได้ตรัสชี้แจงรายงานถึงเรื่องราวทั้งหมดตั้งแต่ต้นให้เหล่าพระยาเจตราชได้สดับฝ่ายเหล่าพระยาเจตราชจึงได้อัญเชิญขึ้นเถลิงราชย์ในเจตรัฐสืบไป แต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธด้วยเคารพในพระคำรัสของพระราชบิดาและไม่ประสงค์จะให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาวเจตรัฐกับชาวเมืองสีพี (10/64/484-814/93) 1.10.6) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชได้เสด็จตามส่งพระเวสสันดรสิ้นระยะทาง 15 โยชน์อันเป็นครึ่งหนึ่งของระยะทางที่จะไปสู่เขาวงกต และได้กราบทูลรายงานถึงเส้นทางที่จะพระราชดำเนินไปสู่เขาวงกตที่เหลือให้ทรงสดับโดยละเอียด (10/64/484-814/98) 1.10.7) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้กล่าวรายงานเท็จแก่พราหมณ์บุตรว่าตนเองเป็นบุตรของพระเจ้าสวชนัยส่งมา และแก่พระอัจจุตถายี ว่าตนเองต้องการจะขึ้นชมบารมีของพระเวสสันดรพราหมณ์บุตรและพระอัจจุตถายีนั่นครั้ง ได้ฟังรายงานเท็จดังกล่าวไม่ได้พิจารณาตามความเป็นจริงก็ได้ตัดสินใจเชื่อตามที่พราหมณ์ชุกกล่าวได้บอกหนทางไปยังเขาวงกตและมอบเสบียงการเดินทางให้แก่พราหมณ์ชุก (10/64/484-814/115) 1.10.8) เนื้อหาที่พระนางมัทรีศรีนทรทรงพระสุบินเห็นนางบอกเหตุไม่ดี ก็ได้ไปกราบทูลรายงานให้พระเวสสันดรทรงสดับ ฝ่ายพระเวสสันดรทรงทราบว่า จะมีคนมาของพระโอรสและพระธิดาแต่ก็ทรงแปลความไปอีกอย่างหนึ่ง ด้วยเกรงว่าพระนางมัทรีจะทรงโทมนัส (1/64/484-814/126) 1.10.9) เนื้อหาที่พระ

เวสสันดรตรัสแจ้งแก่พระนางมัทรีถึงการที่พระองค์ได้พระราชทานพระชาติและพระกัณหาจินาให้เป็นบุตรหลานไปแล้ว ให้รับทราบ ฝ่ายพระนางมัทรีครั้นทรงรับทราบแล้วก็ได้ร่วมอนุโมทนาในบุตรหลานดังกล่าว (1/64/484-814/156) 1.10.10) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์ได้ทรงพระสุบินเห็นนิมิตหมายที่ดี จึงได้ตรัสสั่งให้คณะพราหมณ์ผู้ทำนายลักษณะมาพยากรณ์ คณะพราหมณ์ครั้งนั้นตรวจดูตามตำราแล้วก็ได้กราบทูลรายงานว่า พระประยูรญาติที่จากไปนานจักกลับมาหาพระองค์ (1/64/484-814/171) 1.10.11) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์ได้ตรัสถามพราหมณ์ชุกถึงวิธีการที่พราหมณ์ชุกได้พระชาติและพระกัณหาจินามา ฝ่ายพราหมณ์ชุกก็ได้กราบทูลรายงานรายละเอียดต่างๆ ตั้งแต่ต้นแก่พระเจ้าสุทนต์ให้ทรงรับทราบ (1/64/484-814/172) 1.10.12) เนื้อหาที่พระชาติได้กราบทูลรายงานถึงเรื่องราวของพระบิดาและพระมารดาทั้งสองที่ทรงใช้ชีวิตอยู่ที่เขาวงกตให้พระเจ้าสุทนต์ได้ทรงรับทราบอย่างละเอียด (1/64/484-814/177) 1.10.13) เนื้อหาที่พระเวสสันดรเมื่อได้สดับเสียงก้องของกองทัพที่มาต้อนรับกลับพระนคร ก็ทรงตกพระหฤทัยกลั้วบ่นเพื่อไปด้วยเข้าพระหฤทัยคิดว่าข้าศึกมาล้อมเพื่อจะปลงพระชนม์ พระนางมัทรีจึงได้กราบทูลรายงานให้ทรงทราบตามความเป็นจริงว่า ชาวกรุงสีพีมีพระเจ้าสุทนต์เป็นประมุขได้ยกขบวนมาอัญเชิญพระเวสสันดรให้กลับยังกรุงสีพี โดยให้ทรงหวนระลึกถึงพรที่ได้ขอไว้กับท้าวสักกเทวราช (10/64/484-814/185) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์ได้ตรัสรายงานถึงข่าวของพระชาติและพระกัณหาจินาให้พระเวสสันดรได้รับทราบว่า พระโอรสและพระธิดาทั้งสองนั้นปลอดภัยเป็นอย่างดีแล้ว (10/64/484-814/190)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผล มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายถึงการเสนอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เรื่องราว เหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีระบบการเสนอที่มีหลักการ มีเหตุมีผล อาจจะเสนอด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/21) นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาที่หมายถึงการเสนอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบรายละเอียดดังกล่าว อาทิเช่น นโยบาย เป้าหมาย ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเสนอด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ อีกด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/7) สมด้วยความหมายของการรายงานผลตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เออวิกและกูลิค (Urwick and Gulick) ได้นิยามความหมายของการรายงาน (Reporting) ไว้ว่า หมายถึง การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่าการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง ก้าวหน้าไปแค่ไหน โดยผ่านทางกรบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบ เป็นต้น ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการรายงานหลักๆ หลายประการ กล่าวคือ เพื่อรายงานสถานะ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.9) (1/63/1-74/103) เพื่อรายงานความก้าวหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/39) และเพื่อคาดการณ์ล่วงหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/21) สมด้วยทัศนะของ Project Management Institute ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วยการเก็บข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูลให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายทราบ และเข้าใจถึงผลของการบริหารทรัพยากรของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ 2) รายงานความก้าวหน้า และ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า ดังกล่าวแล้ว

มีการรายงานอย่างเป็นทางการหรือเป็นระบบ กล่าวคือ ข้อมูลนำเข้าของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน (Input) เครื่องมือและเทคนิคของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน (Process) และข้อมูลส่งออกของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน (Output) ซึ่งเนื้อหาของมหาวิทยาลัยภาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นอาจจะมีได้มีวิธีการที่ละเอียดซับซ้อนเช่นกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารมหานัก ยกตัวอย่างเช่น เครื่องมือและเทคนิคของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน แต่มีการดำเนินการในส่วนนี้อย่างเป็นกระบวนการเช่นกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/39) จะพิจารณาเห็นได้ว่า พระเจ้ากาสิกราชและเหล่าข้าราชการบริหารนั้นต่างได้ทราบว่ามีพระเดมิยกุมารมีอาการผิดปกติ กล่าวคือ แสดงอาการคล้ายคนง่อยเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้โดยไร้สาเหตุต่างๆ ที่มีพระสุขภาพพลามัยที่สมบูรณ์จึงได้ร่วมกันวางแผนเพื่อที่จะทดสอบพระเดมิยกุมารและดำเนินการตามนั้น ครั้นดำเนินการแล้วได้รับผลเป็นอย่างไรก็ได้นำมาสู่ที่ประชุมหารือเพื่อประเมินสถานะและความก้าวหน้าของการดำเนินงาน สรุปสิ่งที่ได้รับแล้วแจ้งแก่กันและกันให้ทราบ เมื่อไม่อาจบรรลุตามแผนที่วางไว้จึงได้ทำการปรับวิธีการทดสอบหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการแล้วนำไปดำเนินการต่อไป ซึ่งพระเจ้ากาสิกราชและเหล่าข้าราชการได้กระทำเช่นนี้จนกระทั่งพระเดมิยกุมารมีพระชนมายุได้ 16 ปี สมด้วยทัศนะของ Project Management Institute ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า กระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วย 1) ข้อมูลนำเข้ากระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน 2) เครื่องมือและเทคนิคกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน และ 3) ข้อมูลส่งออกของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยการรายงานหลายประเภท ยกตัวอย่างเช่น ประเภทการรายงานที่จำแนกตามหน้าที่ กล่าวคือ รายงานข้อมูลสนเทศ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/35) รายงานการตีความ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/23) และ รายงานการวิเคราะห์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/39) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ตรึงตา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ได้จำแนกประเภทของการรายงานตามหน้าที่ไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) รายงานข้อสนเทศ 2) รายงานการตีความ และ 3) รายงานการวิเคราะห์ ดังกล่าวแล้ว หรือประเภทการรายงานที่จำแนกตามเวลา กล่าวคือ รายงานตามวาระ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.4) (6/64/1-122/34) รายงานความก้าวหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/39) และรายงานเฉพาะกิจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.15) (5/63/303-568/150) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ตรึงตา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ได้จำแนกประเภทของการรายงานตามหน้าที่ไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) รายงานตามวาระ 2) รายงานความก้าวหน้า และ 3) รายงานเฉพาะกิจ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยวิธีการนำเสนอรายงานทั้ง 2 วิธี กล่าวคือ การนำเสนอด้วยวาจาหรือการนำเสนอด้วยปากเปล่า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/3) และการนำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.17) (5/63/303-568/156) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้กล่าวถึงวิธีการนำเสนอรายงานไว้ 2 วิธีด้วยกัน คือ การนำเสนอด้วยวาจาหรือการนำเสนอด้วยปากเปล่าและการนำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษร ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหาวิทยาลัยภาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผล มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานคล้ายกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผลไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ (Status Reporting) 2) รายงานความก้าวหน้า (Progress Reporting) และ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) แม้ก็จริง แต่ถึงอย่างนั้นผลลัพธ์ที่ได้ตามวัตถุประสงค์ในส่วนของการคาดการณ์ล่วงหน้านั้น มหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลมีความแม่นยำและเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ทุกประการเพราะเกิดจากทิพยญาณหรืออนาคตังสญาณจึงรู้ได้ตามความเป็นจริง เปรียบเช่นปรากฏให้เห็นในที่เฉพาะหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.1) (3/63/155-213/21) เนื้อหาที่ 1.8.4) (8/64/205-295/38) หรือความฝันอันเกิดมาจากเทวฤทธิ์หรือวิปากรรมให้ผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.14) (9/64/296-483/141) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผลนั้นผลลัพธ์ที่ได้นั้นอาจจะเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ก็ได้ เพราะเป็นแต่เพียงการคาดคะเนที่อาศัยเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เท่านั้น ไม่ได้เกิดจากการรู้แจ้งตามความเป็นจริง

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นจะปรากฏอยู่ในทุกระดับของการบริหาร กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.6) (4/63/213-302/55) ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.4) (2/63/75-154/56) หรือผู้อยู่ในระดับเดียวกันรายงานให้แก่กัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/73) ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผลนั้นแม้จะมีการกล่าวถึงการรายงานในทุกระดับก็จริง แต่โดยส่วนมากจะแสดงออกในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา สมด้วยที่สนะของตริงตา แหลวมสมุทร และ วรณรี ปานสิริ ที่ได้แสดงไว้ว่า รายงานเป็นวิธีการที่สมาชิกขององค์การใช้ติดต่อกันเกี่ยวกับงาน รายงานด้วยวาจาเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่ทุกวัน ตั้งแต่ระดับธุรการไปจนถึงระดับบริหาร รายงานแบบลายลักษณ์อักษรก็มีตั้งแต่การเขียนบันทึกเพียงแผ่นเดียวไปจนถึงรายงานขนาดยาว โดยปกติรายงานจะเสนอขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้รายงานเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับล่างจะเป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่เสนอขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง คนในระดับเดียวกันก็รายงานให้แก่กันเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นแสดงให้เห็นถึงการรายงานผลตามลักษณะของเนื้อหาสาระที่รายงานนั้นอยู่ 2 ประเภท คือ 1) การรายงานที่เป็นเท็จ หมายถึง เนื้อหาของรายงานที่นำเสนอขึ้นไม่เป็นความจริง ผู้รายงานนั้นมีจุดประสงค์นำเสนอให้ผู้รับฟังหรืออ่านเข้าใจผิดไปจากความเป็นจริงด้วยประสงค์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.1) (2/63/75-154/3) เนื้อหาที่ 1.5.17) (5/63/303-568/156) เนื้อหาที่ 1.10.7) (10/64/484-814/115) และ 2) การรายงานที่เป็นจริง หมายถึง เนื้อหาของรายงานที่นำเสนอขึ้นเป็นความจริง ผู้รายงานนั้นมีจุดประสงค์นำเสนอให้ผู้รับฟังหรืออ่านเข้าใจได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เรื่องราวเหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ตรงกับความเป็นจริง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.7) (9/64/296-483/49) เนื้อหาที่ 1.8.4) (8/64/205-295/38) ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นมุ่งการรายงานที่เป็นจริงประกอบด้วยธรรม โดยยึดถือความจริงหรือสัจจะเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นแม้จะถูกทำร้ายหรือหมายเอาชีวิตก็ไม่ยอมที่จะกล่าวรายงานเท็จ ให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้อื่นที่จะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงมีสภาวะสุภาพอ่อนโยนสมานไมตรี มุ่งรักษาสีลธรรมที่เป็นสิ่งภายในติดตามตัวเราไปทุกสถานมากกว่าวัตถุธรรมที่เป็นสิ่งภายนอกอยู่กับเราได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยศีลข้อที่ 4 ได้แก่ 1) เว้น

จากการพูดเท็จ (มุสาวาท) เช่น นำเสนอรายงานที่ถูกต้องตามความเป็นจริงทั้งด้านรูปแบบ ข้อมูล การอ้างอิง และหลักภาษาที่ใช้ หากเป็นการเขียนรายงานก็ต้องเขียนเป็นภาษาเขียนโดยไม่นำภาษาพูดมาใช้ มีความทันสมัยสามารถนำไปใช้ได้จริง เป็นต้น 2) เว้นจากการพูดส่อเสียด (ปิสฺนวาจา) เช่น การไม่ใช้ภาษาที่จะทำให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านเกิดความแตกแยกกัน การใช้ภาษาโดยยึดผู้ฟังหรือผู้อ่านเป็นสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสมัคสมานสามัคคีร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความสำรวมระวังในทุกข้อความ ทุกประโยค หรือทุกตัวอักษรที่เขียนในรายงาน เป็นต้น 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ (ผรุสฺวาจา) เช่น การใช้ภาษาที่สุภาพไม่หยาบคาย มีความสำรวมระวังทุกข้อความ ทุกประโยค หรือทุกตัวอักษรที่เขียนในรายงาน และ 4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ (สัมผฺปปลาปะ) เช่น มีสารัตถภาพ เอกภาพ และสัมพันธภาพสอดคล้องกลมกลืนกัน ไม่มีมารยาทโดยโอ้อวดเกินความเป็นจริง มีความสมบูรณ์ครบถ้วนไม่ตัดหรือเสริมความให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ใช้ภาษาที่ง่าย มีเนื้อหาอย่างเพียงพอตรงประเด็นแจ่มแจ้งชัดเจนไม่วกวนหรือคลุมเครือ อ่านแล้วเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการรายงาน มุ่งยึดผู้ฟังหรือผู้อ่านที่จะได้รับประโยชน์จากการรายงานเป็นสำคัญ เป็นต้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการรายงานแบบวาจาสุภาษิต ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสเกี่ยวกับลักษณะของวาจาสุภาษิตหรือวาจาที่ควรพูดไว้ในสุภาสิตสูตร 5 ประการ ได้แก่ 1) กาลณะ จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดเหมาะแก่กาลเวลา รู้เวลาที่ควรพูดหรือไม่ควรพูด 2) สัจจา จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดความจริง ไม่พูดโกหก 3) สันหา จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดแต่คำที่อ่อนโยน เว้นจากการพูดหยาบคายให้ผู้อื่นไม่พอใจ และ 4) เมตตะจิตเตนะ จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดด้วยเมตตาจิต มุ่งประโยชน์และความสุขแก่ผู้อื่นเป็นสำคัญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6.6) (6/64/1-122/42) เนื้อหาที่ 1.9.8) (9/64/296-483/61)

6.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

1.1) เนื้อหาของเตมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา ได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีได้รับข้อมูลข่าวสารว่าพระเจ้ากาลิกราชนั้น ไม่มีพระราชโอรสไว้สืบราชสมบัติ และเมื่อเป็นดังนี้ราชวงศ์จักขาดสูญจึงได้ตัดสินใจพากันไปกราบทูลเรียกร้องให้พระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทำการปรารถนาบุตร (1/63/1-74/7) 1.1.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอาวัจนการแล้วทรงทราบว่าพระนางจันทาเทวีทรงปรารถนาพระโอรสก็ทรงพิจารณาถึงโอรสที่สมควรแก่พระนางและได้ทรงรู้ว่าพระโพธิสัตว์เป็นผู้เคยครองราชสมบัติอยู่ในกรุงพาราณสีถึง 20 ปี จุดจากที่นั่นแล้วก็ไปบังเกิดในอุสุทฺถนรกเสวยทุกข์อยู่ในนรกนั้น 80,000 ปี ครั้นจุดจากที่นั่นแล้วก็มาบังเกิดในพิภพดาวดึงส์ดำรงอยู่ในดาวดึงส์นี้ตลอดอายุแล้วประสงค์จักไปบังเกิดในเทวโลกชั้นสูง จึงได้เสด็จไปตรัสชี้แจงเพื่อเชิญให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี พระโพธิสัตว์ก็ได้ให้ปฏิญญาตามนั้น (1/63/1-74/11) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเตมิยกุมารทรงได้รับข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่า การเป็นพระราชานั้นเป็นสิ่งที่ไม่น่าความสุขมาให้มีแต่จะทำให้เกิดในนรก ดังนั้นถ้าหากยังจะครองราชย์เป็นพระราชตามอย่างพระบิดาก็ยังไม่พ้นจากนรก จึงไม่ปรารถนาราชสมบัติและทรงใคร่ครวญหาทางแก้ไขเพื่อจะพ้นจากราชสมบัติดังกล่าว (1/63/1-74/25) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชครั้งทรงได้รับข้อมูลข่าวสารว่า พระเตมิยกุมารทรงมีอาการคล้ายกับคนพิการ จึงได้ร่วมกันกับเหล่าข้าราชการทำการวางแผนเพื่อทดสอบว่าพระเตมิยกุมารเป็นคนพิการหรือไม่ ด้วยวิธีการต่างๆ เริ่มตั้งแต่การให้อคนมเป็น ซึ่งการทดสอบนั้นได้ดำเนินการอยู่ในลักษณะนี้เป็นระยะเวลานานตั้งแต่พระเตมิยกุมารทรงเป็นทารกจนกระทั่งพระชนมายุได้

16 ปี (1/63/1-74/39) 1.1.5) เนื้อหาที่พวกพราหมณ์เกรงต่อพระอาญาจึงได้ทูลแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นเท็จแก่พระเจ้ากาสิกราชให้นำพระเทมียกุมารไปประหารชีวิตโดยด่วนเพราะจะทำให้เกิดอันตรายแก่พระเจ้ากาสิกราช พระมเหสี และราชสมบัติ ฝ่ายพระเจ้ากาสิกราชทรงได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจึงทรงกลัวต่ออันตรายเหล่านั้นจึงได้ตัดสินพระหฤทัยให้นายสุนันทสารธินำพระเทมียกุมารไปประหารชีวิตยังป่าช้าฝิธิบ (1/63/1-74/42) 1.1.6) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงทราบ ว่า พระเทมียนั้น ได้ถูกพระเจ้ากาสิกราชให้นายสุนันทสารธินำไปประหารที่ป่าช้าฝิธิบ ได้พ้นจากพระราชสมบัติแล้ว และในขณะนี้ทรงต้องการจะประดับตกแต่งพระองค์จึงได้ตรัสสั่งให้วิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการดังกล่าว (1/63/1-74/55) 1.1.7) เนื้อหาที่พระจันทาทวีทรงต้องการจะทราบความเป็นไปของพระเทมียกุมาร จึงทรงเผยพระแสงคอยแลดูการกลับมาของนายสุนันทสารธินั้น ครั้นไม่ทรงทอดพระเนตรเห็นพระเทมียกุมารทรงทอดพระเนตรเห็นแต่เพียงนายสารธินั้นกลับเข้ามา ก็ทรงเข้าพระพระหฤทัยว่า นายสุนันทสารธินำพระเทมียกุมารให้ตายเสียแล้ว จึงเป็นผู้มีพระหฤทัยประหนึ่งว่าจะแตกทำลายไปได้รับความทุกข์โศกเศร้าคร่ำครวญ โดยประการต่างๆ (1/63/1-74/73) 1.1.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงทราบว่าพระเทมียนั้น มีความประสงค์ที่จะออกผนวช จึงได้ตรัสสั่งให้วิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคนานที่อยู่อาศัยและปฏิบัติธรรม เป็นต้นถวายแก่พระเทมียราชฤทัย (1/63/1-74/78) 1.1.9) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสิกราชครั้นทรงทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงจากนายสุนันทสารธินั้น จึงทรงประสงค์จะเสด็จไปเชิญพระเทมียราชฤทัยกลับมายังกรุงพาราณสีเพื่อครองราชย์ จึงได้ตรัสสั่งให้ข้าราชการบริพารทั้งหลายได้จัดเตรียมขบวนเพื่อยกไปยังสำนักของพระเทมียราชฤทัย (1/63/1-74/85) 1.1.10) เนื้อหาที่เหล่าชาวกรุงพาราณสีนับตั้งแต่นั้นพระเจ้ากาสิกราชไปครั้นได้รับข้อมูลข่าวสารจากพระเทมียราชฤทัยก็เกิดความเลื่อมใส จึงได้พากันทอดทิ้งชีวิตแบบเก่าก่อนเปลี่ยนมาออกบวชเป็นบรรพชิตเพื่อเจริญสมณธรรม พ่ายที่สุดทุกคนก็ได้บรรลุสมณธรรมพากันไปบังเกิดในพรหมโลกทั้งหมด (1/63/1-74/94) 1.1.11) เนื้อหาที่เหล่าพระราชาสามันตประเทศทั้งหลายได้มีการสืบเสาะข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนาหรือป้องกันประเทศของตนเองครั้นทรงทราบว่าพระเจ้ากาสิกราชได้พาเหล่าบริวารออกบวชจนสิ้นจึงได้พากันมาเพื่อที่จะยึดเอาราชสมบัติ (1/63/1-74/101)

1.2) เนื้อหาของมหานกษัตริย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่พระอิริฎฐชนกทรงได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องจากอมตยคันสนิทจึงได้ตัดสินใจดำเนินการตรัสสั่งให้จับกุมพระโปลชนกไปคุมขังไว้ (2/63/75-154/3) 1.2.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอาวชันการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสาร โดยละเอียดว่าพระมเหสีของพระเจ้าอิริฎฐชนกทรงเสด็จหนีออกจากพระราชวังประสงค์จะไปยังนครกาลจัมปาปะทั้งพระโพธิสัตว์ที่อุบิถอยู่ในพระครรภ์ก็มีบุญมาก จึงได้เสด็จลงไปทำการช่วยเหลือโดยแปลงเพศเป็นพราหมณ์ขับเกวียนไปส่งพระนางถึงนครกาลจัมปาปะโดยปลอดภัย (2/63/75-154/14) 1.2.3) เนื้อหาที่อุทิจพราหมณ์มหาศาลครั้นได้พบกับพระมเหสีของพระเจ้าอิริฎฐชนกได้ทูลถามข้อมูลข่าวสารจากพระนางจนทราบความจริง จึงเกิดจิตเมตตากรุณาได้ตั้งไว้ในตำแหน่งน้องสาวทำการดูแลเรียบร้อยมาจนพระมหานกษัตริย์มีพระชนมายุถึง 16 ปี (2/63/75-154/17) 1.2.4) เนื้อหาที่เหล่าอมตยผู้เป็นบริวารของพระเจ้าโปลชนกได้ทูลถามข้อมูลข่าวสารกับพระโปลชนกในการที่จะแต่งตั้งผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งพระราชานในเมืองมิถิลา พระองค์ต่อไป พระเจ้าโปลชนกจึงได้ทรงกำหนดคุณสมบัติต่างๆ แล้วให้เหล่าอมตยไปดำเนินการตามนั้น (2/63/75-154/35) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหานกษัตริย์เสด็จออกมาจากพระราชอุทยานทอดพระเนตรเห็นต้นมะม่วงที่ถูกข้าราชการทำให้งัดกิ่งหักกระจัดกระจายไม่มีผลเหลือให้เห็นจึงได้ตรัสสอบถามถึงเรื่องราวทั้งหมด ครั้น

เหล่าอมาตย์ได้กราบทูลข้อมูลข่าวสารต่างๆให้ทรงสดับก็ทรงนำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาพิจารณาจนเกิดปัญญาเห็นตามเป็นจริงและนำไปประกอบการตัดสินพระหฤทัยที่จะเสด็จออกผนวช (2/63/75-154/60) 1.2.6) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ทรงตัดสินพระหฤทัยอย่างแน่วแน่ที่จะเสด็จออกผนวชแล้วก็ครีตเรียกราชบุรุษคนสนิทให้นำผ้ากาสาและบาตรดินมาแล้วให้เรียกนายภูษามาลามาทำการปลงพระเกศาและพระมัสสุทรงครองเพศเป็นสมณะแล้วเสด็จลงจากปราสาทอย่างเป็นความลับโดยมิให้ผู้อื่นนอกจากราชบุรุษคนสนิทและนายภูษามาลารับรู้เพื่อไม่ให้ผู้อื่นมาขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมายที่ทรงวางไว้ (2/63/75-154/68) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ทรงให้ข้อมูลข่าวสารแก่พระนางสิวลีให้เข้าพระหฤทัยถึงโทษของการครองราชย์และอนิสงส์ของการบรรพชา โดยยกสิ่งต่างๆ คือ ก้อนเนื้อที่สุนัขทิ้งไว้ กำไลมือของนางกุมาริกา ช่างสรเล็งลูกศร มาช่วยอธิบายขยายความให้พระนางสิวลีนั้นได้เข้าพระหฤทัยถึงเรื่องดังกล่าว พระนางสิวลีครั้งนี้อาจให้พระมหากษัตริย์เสด็จกลับได้ก็ทรงใช้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาประกอบในการพิจารณาตัดสินพระหฤทัยเสด็จออกผนวชเป็นดาปสินีประทับอยู่ ณ พระอุทยานอัมพวัน (2/63/75-154/94)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 7 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอวชิรนาการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่าทุกุลกุมารและปาริกกุมารี ไม่ต้องการจะอยู่ครองเรือนจึงพากันลาบิดามารดาเดินทางเข้าไปในป่าเพื่อจะบวชเป็นดาบส จึงได้ครีตสั่งให้วิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภค สถานที่อยู่อาศัยและปฏิบัติธรรม เป็นต้นถวายแก่ทุกุลกุมารและปาริกกุมารีทั้งสอง เปรียบได้กับผู้บริหารที่มีระบบสารสนเทศสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กรอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ก็สามารถที่จะตัดสินใจบริหารงานต่างๆ ได้อย่างไม่ผิดพลาด (3/63/155-213/7) 1.3.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอวชิรนาการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่า พระทุกุลดาบสและพระปาริกาดาปสินีนั้นจะได้รับอันตรายจนถึงกับตบอดทั้งสองข้างเพราะผลของการทำร้ายผู้อื่นในอดีต จึงได้เสด็จลงไปครีตแจ้งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่ท่านทั้งสอง และแนะนำให้ท่านทั้งสองปรารถนาบุตรเพื่อจะได้ช่วยเหลือยามตาทั้งสองบอด (3/63/155-213/21) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ครีตถามข้อมูลข่าวสารกับพระสุวรรณสามถึงการที่มาอยู่ในป่านี้ผู้เดียวและญาติพี่น้องของพระสุวรรณสาม เพื่อนำไปประกอบการตัดสินพระหฤทัยพิจารณาดำเนินการต่อไป (3/63/155-213/49) 1.3.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรีทรงใคร่ครวญดูถึงความจำเป็นไปของพระสุวรรณสามครั้งได้ทราบข้อมูลข่าวสารว่า พระสุวรรณสามถูกพระเจ้าปิลักษณ์ราชทำร้ายจนถึงแก่วิสัยญีภาพ ฝ่ายพระเจ้าปิลักษณ์ราชก็กำลังทรงโทมัสเป็นกำลัง หากว่าไม่ไปดำเนินการแนะนำหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง คนทั้งหลายมีพระสุวรรณสามเป็นก็จักต้องเสียชีวิต จึงได้ตัดสินใจไปทำการถวายคำแนะนำแก่พระเจ้าปิลักษณ์ราช (3/63/155-213/58) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชนั้นทรงได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจากนางเทพธิดาพสุนธรีในการดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงได้ตัดสินพระหฤทัยเสด็จพระราชดำเนินไปยังอาศรมบทพระทุกุลดาบสและพระปาริกาดาปสินี เพื่อแจ้งข่าวให้ทราบและขอบำรุงเลี้ยงท่านทั้งสองต่อไป (3/63/155-213/65) 1.3.6) เนื้อหาที่พระทุกุลดาบสพระปาริกาดาปสินีและนางเทพธิดาพสุนธรีได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องว่าพระสุวรรณสามยังไม่เสียชีวิตเพียงแต่สลบไปเท่านั้น จึงได้ตั้งสัตยาธิษฐานขอให้พระสุวรรณสามหายเป็นปกติ ต่างจากพระเจ้าปิลักษณ์ราชที่ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงทำให้เข้าพระหฤทัยผิด (3/63/155-213/79) 1.3.7) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้งได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารราชการและการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องแล้วก็กลับไปยังเมืองพาราณสี

ทางการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการบริหารราชการและการปฏิบัติตนในทางที่ดี ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ได้ไปบังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/86)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่เจ้าพนักงานภูษามาลาเมื่อพระเจ้ามณฑลเทวราชได้ทรงมอบหน้าที่เกี่ยวกับพระเกสาและพระมัสสุให้แล้วก็ได้ดำเนินการตามที่ตรัสสั่งด้วยดีครั้นพบว่าพระเกสาของพระเจ้ามณฑลเทวราชนั้นหงอกแล้วก็ได้ทูลข้อมูลข่าวสารดังกล่าวให้ทรงทราบ ฝ่ายพระเจ้ามณฑลเทวราชครั้นทรงทราบก็ทรงนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินพระหฤทัยที่จะสละราชสมบัติแล้วเสด็จออกผนวช (4/63/213-302/4) 1.4.2) เนื้อหาที่พระพรหมมณฑลเทวราชได้พิจารณาดวงศัของตนครั้นได้รับข้อมูลข่าวสารว่า วงศัของตนนั้นจักขาดสูญ ประสงค์จะสืบวงศัของตนได้นำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจจากพรหมโลกแล้วไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระมเหสีในกรุงมิลิตา (4/63/213-302/13) 1.4.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอาวชันการและได้ทราบข้อมูลข่าวสารว่า พระเนมิราชทรงเกิดความกังขาในเรื่องการทำบุญ จึงได้เสด็จเข้าไปหาพระเนมิราชและแสดงตนให้ทอดพระเนตรเห็น พระเนมิราชจึงได้ตรัสถามท้าวสักกเทวราชว่า ระหว่างการให้ทานและการประพฤติพรหมจรรย์นั้นอย่างไหนมีอานิสงส์มากกว่ากัน เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลข่าวสารดังกล่าวไปประกอบการตัดสินพระหฤทัยในการทำบุญต่อไป (4/63/213-302/23) 1.4.4) เนื้อหาที่พระดาบสผู้เคยปุโรหิตพระราชภายหลังจากแต่ได้ออกบวชก็ได้บำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอภิญญาและสมบัติและได้กลับมาโปรดพระราชาทูลถวายรายงานเรื่องต่างๆ ภายหลังแต่ที่ตนบวชพร้อมทั้งพรรณาคณะของเหล่าพระดาบสทั้งหลายทั้งหนึ่งหมื่นรูปที่ตนไปบวชอยู่ด้วยให้ทรงรับทราบ ฝ่ายพระราชครั้นทรงสดับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวก็ทรงเกิดความเลื่อมใสในเหล่าพระดาบสได้ตัดสินพระหฤทัยร่วมกับพระดาบสผู้เคยเป็นปุโรหิตถวายการอุปถัมภ์เป็นระยะเวลาถึงหนึ่งหมื่นปี (4/63/213-302/29) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเนมิราชทรงประสงค์จะทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งสองด้านจึงได้ตรัสขอให้มาตลีเทพบุตรนำไปเที่ยวทอดพระเนตรดูทั้งนรกและสวรรค์ เพื่อประกอบการตัดสินพระหฤทัยในการกระทำการณ์ต่างๆ (4/63/213-302/36) 1.4.6) เนื้อหาที่พระเนมิราชครั้นเสด็จกลับจากการไปเที่ยวชมนรกและสวรรค์แล้วครั้นถูกมหาชนห้อมล้อมทูลถามก็ได้ตรัสแสดงธรรมให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนรกและสวรรค์ที่พระองค์ได้ไปทอดพระเนตรเห็นมาและตรัสสั่งสอนให้มหาชนได้หลีกเลี่ยงจากอกุศลกรรมทำแต่คุณงามความดีต่างๆ ซึ่งเป็นเหตุให้บังเกิดในสวรรค์ ฝ่ายชาวพระนครครั้นได้รับข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงแล้วก็ได้ตัดสินใจตั้งอยู่ในโอวาทของพระเนมิราชครั้นเสียชีวิตไปก็บังเกิดร่วมกันในเทวโลก(4/63/213-302/55)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 32 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น ขณะที่ยังไม่ถูกความอิจฉาริษยาครอบงำครั้นถูกพระเจ้าวิเทหราชตรัสถามถึงพระศูบินที่ทรงฝันเห็นก็ได้กราบทูลรายงานข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามความเป็นจริง โดยนัยเป็นต้นว่า พระศูบินเป็นนิมิตที่แสดงถึงบัณฑิตคนที่ 5 ผู้ฉลาดกล่าวพวกตน เป็นที่เคารพสักการะของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลายอุบัติขึ้น ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชครั้นทรงสดับแล้วก็รอเวลาให้ผ่านไปสิ้น 7 ปีก็ทรงได้นำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาตรัสสั่งให้เหล่าอำมาตย์ออกตามหาในที่ต่างๆ (5/63/303-568/3) 1.5.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทราบข้อมูลข่าวสารว่าพระมโหสถได้คลอออกจากครรภ์มารดาแล้ว จึงได้นำเอาทิพย์โอสถเสด็จลงมาวางไว้ในมือของพระมโหสถ เพื่อที่จะประกาศชื่อเสียงเกียรติคุณของพระมโหสถให้ฟังจรไป (5/63/303-568/5) 1.5.3) เนื้อหาที่สิริวัตรเศรษฐีนั้นได้สั่งให้คนรับใช้ไปเที่ยวตรวจดู

ทารกที่เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถ คนรับใช้ผู้นั้นครั้งออกไปเที่ยวตรวจดูแล้วก็กลับมารายงานให้ทราบว่ามีทารกผู้เกิดในวันเดียวกันกับพระมโหสถถึง 1,000 คน ฝ่ายสิริวิฑกเศรษฐีจึงได้นำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาพิจารณาดำเนินการส่งเครื่องประดับและแมนมไปให้เด็กทั้ง 1,000 คนนั้นเพื่อผูกสัมพันธ์ไว้เป็นบริวารของพระมโหสถ (5/63/303-568/11) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชได้ส่งเหล่าอมตย์ไปสืบหาบัณฑิตคนที่ 5 ครั้งเหล่าอมตย์ได้ไปพบกับพระมโหสถจึงได้ส่งตัวแทนไปกราบทูลรายงานให้พระเจ้าวิเทราชได้ทรงรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับพระมโหสถ พระเจ้าวิเทราชครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็ได้ทำการทดสอบและนำตัวเข้ามารับราชการ (5/63/303-568/19) 1.5.5) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทราชครั้งทรงทอดพระเนตรเห็นกึ่งกลางจากบนปลายเสาค่ายหมอบอยู่ที่พื้นดิน จึงได้ตรัสถามพระมโหสถถึงสาเหตุดังกล่าว พระมโหสถจึงได้พิจารณาด้วยสติปัญญาของตนแล้วกราบทูลรายงานให้ทรงทราบว่า กึ่งกึ่งทำการถวายเป็นถวายพระเจ้าวิเทราชครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็ทรงประสงค์จะทำให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่เหล่าบริวารผู้มีความจงรักภักดี จึงได้ตัดสินพระหฤทัยมอบรางวัลให้แก่มัน โดยให้ราชบุรุษคนหนึ่งหาเนื้อให้มันกินวันละครึ่งมาสก (5/63/303-568/57) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่พระเจ้าวิเทราชว่า สิริยอมไม่คู่กับภาพกรรมิให้ทรงรับทราบ ทำให้พระเจ้าวิเทราชนั้นทรงหายกริ้วแล้วนำข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องไปประกอบการพิจารณาตัดสินพระหฤทัยงดเว้นโทษแก่พระนางอุทุมพรเทวี พร้อมทั้งพระราชทานรางวัลแก่พระมโหสถ (5/63/303-568/69) 1.5.7) เนื้อหาที่สุนัขแอบเข้าไปกินอาหารในโรงครัวจึงถูกคนครัวทำร้ายแล้วหนีมาพบกับแพะที่แอบเข้าไปกินหญ้าในโรงเลี้ยงช้างแล้วถูกคนเลี้ยงช้างทำร้ายมาเช่นกัน ครั้นทั้งสองมาพบกันแล้วต่างก็ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการแสวงหาอาหารที่ล้มเหลวของตนแก่กันและกัน เมื่อได้ทราบแล้วก็ได้นำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาพิจารณาวางแผนตัดสินใจเปลี่ยนวิธีการดำเนินการในการแสวงหาอาหารจนประสบผลสำเร็จในที่สุด (5/63/303-568/73) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งพระเจ้าวิเทราชตรัสถามปัญหาแพะกับสุนัขจึงได้ออกแสวงหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาในกรณีที่แก้ปัญหาคือตรัสถาม(5/63/303-568/79) 1.5.9) เนื้อหาที่พระอุทุมพรเทวีทรงมีพระประสงค์จะให้พระมโหสถมีครอบครัวจึงจะทรงนำนางกุมาริกามาพระราชทานให้ แต่พระมโหสถได้ทูลขอที่จะแสวงหานางกุมาริกาด้วยตนเอง จึงได้ออกเดินทางไปในที่ต่างๆ ครั้นพบนางอมราเทวีมีคุณลักษณะที่น่าพอใจก็ได้ปลอมตัวเป็นช่างชุนไปพักอาศัยอยู่ในบ้านของนางอมราเทวีเพื่อที่จะสืบข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับนางอมราเทวี ครั้นได้ข้อมูลข่าวสารแล้วก็ได้นำมาประกอบการตัดสินใจนำนางมาเป็นภริยา (5/63/303-568/86) 1.5.10) เนื้อหาที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้การทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าวิเทราชว่า พระมโหสถนั้นได้ขโมยพระราชกรณียกิจไปในเรือนของตนแล้วคิดที่จะชิงเอาพระราชสมบัติ พระเจ้าวิเทราชครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็ได้นำมาประกอบในการตัดสินพระหฤทัยดำเนินการสั่งให้จับกุมพระมโหสถ (5/63/303-568/95) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้วางบุรุษสอดแนมไว้ในพระราชสำนักเพื่อติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในราชสำนักแล้วมารายงานแก่ตนเอง เมื่อเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้เท็จทูลใส่ร้ายพระมโหสถจนเป็นเหตุให้พระเจ้าวิเทราชกริ้วแล้วตรัสสั่งให้ดำเนินจับกุมพระมโหสถ ก็เร่งมารายงานข้อมูลข่าวสารดังกล่าวให้พระมโหสถให้รับทราบโดยด่วน พระมโหสถจึงได้นำมาพิจารณาดำเนินการหลบเลี่ยงทางการเมืองไปชั่วคราว (5/63/303-568/97) 1.5.12) เนื้อหาเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นได้การทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าวิเทราชว่า พระมโหสถนั้นคิดจะลอบปลงพระชนม์และชิงเอาพระราชสมบัติเพราะไม่ยอมบอกความลับแก่ใครๆ พระเจ้าวิเทราชครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็

ได้นำมาประกอบในการตัดสินพระหฤทัยดำเนินการสั่งให้ฆ่าพระมโหสถ (5/63/303-568/118) 1.5.13) เนื้อหาที่นางอมราได้บันทึกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับคน วัน เวลา และสิ่งของที่เหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นใช้อุบายนำพระราชกรณียกิจไว้ในเรือนของตน และได้ร่วมมือกันกับคณะบริวารวางแผนจับบัณฑิตเหล่านั้นแล้วนำไปถวายพระเจ้าวิเทหราชพร้อมทั้งของกลาง จากนั้นก็กราบทูลรายงานพระเจ้าวิเทหราชให้ทรงทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตามความเป็นจริงที่ตนได้จดบันทึกไว้ เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชนำไปประกอบการตัดสินพระหฤทัยเกี่ยวกับคดีของพระมโหสถ (5/63/303-568/101) 1.5.14) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้กล่าวถึงการรักษาข้อมูลข่าวสารไว้ให้เป็นความลับ ครั้นเมื่อยังไม่บรรลุนิติภาวะก็ไม่ควรให้ความลับนั้นรั่วไหลไปสู่ผู้อื่น เพราะหากความลับรั่วไหลอาจจะตกอยู่ในอำนาจของผู้อื่นที่รู้ความลับของเรา ยิ่งหากมีคนรู้ความลับของเรามากเท่าใด ความหวาดเสียดังนั้นก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น หากจะทำการรักษาความลับควรกระทำอย่างมิดชิดไม่ให้ความลับรั่วไหลได้ (5/63/303-568/116) 1.5.15) เนื้อหาที่พระมโหสถได้แอบสืบข้อมูลข่าวสารที่เป็นความลับของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นจนทราบอย่างแน่ชัด และต่อมาได้รับพระสารจากพระนางอุทุมพรเทวีที่ตรัสสั่งให้ทราบบนโดยนัยเป็นต้นว่า พระเจ้าวิเทหราชทรงถูกบัณฑิตเหล่านั้นยุยงแล้วตรัสสั่งให้ลอบฆ่าพระมโหสถและอย่าได้เข้าไปในพระราชวังโดยพลการ แต่หากจะเข้าไปควรที่จะทำชาวเมืองมิลิลาไว้ในอำนาจก่อน (รัฐประหาร) จึงได้นำข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจได้ทำชาวกรุงมิลิลาทั้งหลายไว้ในอำนาจแล้วยกพลเข้าไปในพระราชวังกราบทูลชี้แจงให้พระเจ้าวิเทหราชทรงทราบถึงความบริสุทธิ์ของตนและความประพฤติทุจริตของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้น (5/63/303-568/125) 1.5.16) เนื้อหาที่พระมโหสถสืบข้อมูลข่าวสารจากพ่อค้าที่มาจากเมืองต่างๆ เพื่อทราบถึงสิ่งของที่พระราชของพ่อค้าเหล่านั้นพอพระหฤทัย แต่นั้นจึงให้ราชบุรุษผู้บริวารของตนไปแสวงหาสิ่งของเหล่านั้นมาเพื่อนำไปเป็นเครื่องบรรณาการถวายแก่พระราชินีในเมืองต่างๆ พร้อมกับคุณทูล ฉลองพระบาท พระขรรค์และสุวรรณมาลาที่ตนได้จารึกอักษรไว้ แล้วขอรับราชการอยู่ด้วย เพื่อเป็นผู้สอดแนมคอยส่งข่าวให้รับทราบ และในเวลาต่อมาพระราชพระนามว่าสังฆพลกะในกัมพลรัฐมีความเคลื่อนไหวทางการทหารบางอย่าง ราชบุรุษที่พระมโหสถวางไว้ก็ได้ส่งข่าวเพื่อรายงานพระมโหสถให้รับทราบ ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบข่าวแล้วจึงได้ส่งนกแก้วที่เลี้ยงไว้ไปสืบข่าวดังกล่าวให้ทราบโดยแน่ชัดอีกที (5/63/303-568/130) 1.5.17) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วฎได้ทูลแนะนำพระพระเจ้าจตุณิพรหมทัตนั้นให้ออกไปสนทนากับที่พระราชอุทยานแล้ววางพวงราชบุรุษผู้ทำการอารักขาไว้รอบๆ ภายนอก เพื่อที่จะรักษาความลับไม่ให้ผู้อื่นล่วงรู้ถึงแผนการที่จะยึดเอาชมพูทวีปทั้งสี่มาไว้ในพระราชอำนาจ (5/63/303-568/134) 1.5.18) เนื้อหาที่นกแก้วได้ไปสืบข่าวที่นครอูตรปัญจาละและได้ล่วงรู้ถึงแผนลับของพระเจ้าจตุณิพรหมทัตและพราหมณ์แก้วฎในการที่จะยึดครองชมพูทวีปทั้งสี่ จึงได้กลับมารายงานให้พระมโหสถได้รับทราบ ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบแล้วก็ดำเนินการเตรียมพร้อมเพื่อรับศึกสงครามที่จะเกิดขึ้น และได้ส่งข่าวให้แก่พวงราชบุรุษที่ตนได้วางไว้ในเมืองต่างๆ รวมถึงนครอูตรปัญจาละคอยส่งข่าวมารายงานให้ทราบเป็นระยะๆ (5/63/303-568/140) 1.5.19) เนื้อหาที่พวงราชบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้นั้นครั้งพระเจ้าจตุณิพรหมทัตได้ดำเนินการยึดเอาเมืองต่างๆ ก็ได้แจ้งข่าวให้พระมโหสถทราบเป็นระยะๆ ฝ่ายพระเจ้าจตุณิพรหมทัตยึดเอาเมืองต่างๆ ในชมพูทวีปได้หมดเว้นแต่กรุงมิลิลาเพราะเกรงต่อปัญญาของพระมโหสถก็พากันกลับไปยังพระนครอูตรปัญจาละเพื่อที่จะจัดพิธีฉลองชัยและดำเนินการปลงพระชนม์พระราชินีทั้งหลาย โดยการลวงให้เสวณัฐฉันทเจือยาพิษ ราชบุรุษเหล่านั้นก็ได้แจ้งข่าวให้พระมโหสถทราบโดยละเอียด ฝ่ายพระมโหสถครั้นทราบแล้วก็มีจิตเมตตากรุณาต้องการจะช่วยเหลือพระราชินีทั้งหลายจากมรณภัย

จึงได้แจ้งข่าวนั้นแก่เหล่าสหราชอาณาจักรพร้อมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนการณ์ของตนแล้วส่งไปทำลายพิธี (5/63/303-568/144) 1.5.20) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตที่พระมโหสถส่งคนมาทำลายแผนของพระองค์จึงได้ดำเนินการจัดเตรียมกองทัพเพื่อมายึดเอากรุงมิลลา พวกราชบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้ก็ได้แจ้งข่าวให้พระมโหสถทราบเป็นระยะๆ พระมโหสถก็ยิ่งเป็นผู้ไม่ประมาทได้ทำการเตรียมพร้อมเพื่อที่จะป้องกันพระนครและขับไล่ให้กองทัพของพระเจ้าจูลีนิพรหมทัตให้หนีไป (5/63/303-568/150) 1.5.21) เนื้อหาที่พวกราชบุรุษที่พระมโหสถได้วางไว้ได้ร่วมกันกับพระมโหสถแจ้งข้อมูลข่าวสารเท็จแก่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัต ทำให้พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตทรงนำไปประกอบการตัดสินใจพระหฤทัยจนต้องประสบความล้มเหลวในการยึดเอากรุงมิลลาหลายต่อหลายครั้ง เช่น การตั้งทูตราชงานให้ไปโจมตีทางด้านที่พระมโหสถได้เตรียมกับดักไว้อย่างแน่นอนหา การตั้งทูตราชงานเพื่อแสดงให้ทราบว่างูมิลลามีเสียบงมาก เป็นต้น และท้ายที่สุดพระมโหสถได้ใช้อุบายจับตัวส่งพราหมณ์อนุเกวฑูเข้าไปเป็นไส้ศึกกราบทูลข้อมูลข่าวสารเท็จแก่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตอีก จนเป็นเหตุให้พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตต้องทรงพ่ายแพ้และเสด็จหนีกลับนครของพระองค์ในที่สุด (5/63/303-568/156) 1.5.22) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุเกวฑูได้วางแผนการณ์เพื่อจะลวงพระเจ้าวิเทหราชมาปลงพระชนม์ครั้งนั้นจะลวงแจ้งแก่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตก็ได้ลวงแนะนำให้เข้าไปในห้องพระบรรทมแล้วสนทนากันสองต่อสองเพื่อป้องกันมิให้ความลับรั่วไหลแต่เผอิญว่าในห้องพระบรรทมนั้นมีนกกสาธิตาที่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตทรงเลี้ยง ไข้อยู่ตัวหนึ่ง เมื่อทั้งสองคนเจรจากันนางนกกสาธิตานั้นก็รู้ถึงแผนการณ์ทั้งหมด (5/63/303-568/189) 1.5.23) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำอุบายเพื่อป้องกันไม่ให้พราหมณ์อนุเกวฑูล่วงรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการป้องกันพระนครของตนเอง (5/63/303-568/190) 1.5.24) เนื้อหาที่พราหมณ์อนุเกวฑูได้ใช้อุบายหญิงงามกราบทูลราชงานข้อมูลข่าวสารเท็จแก่พระเจ้าวิเทหราชว่า พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตทรงปรารถนาจะทำสนทนามิตรกับพระเจ้าวิเทหราช โดยจะทรงยกพระธิดาให้อภิเษกสมรสด้วย ฝ่ายพระเจ้าวิเทหราชครั้งทรงทราบแล้วมีหทัยพิจารณาจึงตัดสินพระหฤทัยที่จะเดินทางไปยังนครอูตรปัญจาละแม้จะถูกพระมโหสถทูลคัดค้านก็ไม่ทรงรับฟัง (5/63/303-568/191) 1.5.25) เนื้อหาที่พระมโหสถส่งนกแก้วไปทำการสืบข่าว นกแก้วตัวนั้นก็ไปทำความคุ้นเคยกับนางนกกสาธิตาแล้วถามถึงความลับพระของพระเจ้าจูลีนิพรหมทัตครั้งทราบแล้วก็นำไปแจ้งแก่พระมโหสถ พระมโหสถจึงสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหานั้นได้ (5/63/303-568/196) 1.5.26) เนื้อหาที่พระมโหสถต้องการจะปกปิดสิ่งที่ตนและเหล่าบริวารทำไว้เป็นความลับจึงได้ทูลให้ข้อมูลเท็จข่าวสารแก่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตเพื่อให้ทรงสั่งห้ามมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสร้างพระนครเข้าไปในเขตก่อสร้าง (5/63/303-568/207) 1.5.27) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ลวงแจ้งข่าวถึงการที่ตนนั้นได้จับพระราชมารดา พระมเหสี พระโอรส และพระธิดาของพระเจ้าจูลีนิพรหมทัตไว้เป็นตัวประกันให้พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตที่ทรงหลงนึกว่าพระองค์เป็นฝ่ายได้เปรียบให้ทรงทราบ ฝ่ายพระเจ้าจูลีนิพรหมทัตครั้งทรงทราบก็ตรัสสั่งให้ราชบุรุษไปตรวจดูพระญาติเหล่านั้นในพระราชวังให้รู้แน่ชัด ราชบุรุษผู้นั้นจึงได้ไปตรวจดูและได้ทราบว่าเรื่องที่พระมโหสถทูลนั้นเป็นความจริง จึงได้มาลวงแจ้งข่าวให้พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตทราบโดยด่วน พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตครั้งทรงทราบก็ทรงทุกข์โศกเป็นอันมากและต้องทรงจำยอมทำสนทนามิตรกับพระมโหสถ (5/63/303-568/233) 1.5.28) เนื้อหาที่พระมโหสถได้กราบทูลพระราชาทิ้งร้อยเอ็ดพระองค์ให้ทรงทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่า ในขณะที่พระเจ้าจูลีนิพรหมทัตและพราหมณ์อนุเกวฑูดำเนินการเพื่อปลงพระชนม์พระราชาทิ้งร้อยเอ็ดพระองค์ด้วยการลวงให้ดื่มขยาบที่ผสมยาพิษอยู่นั้น ตนได้ส่งเหล่าสหราชอาณาจักรผู้แก่กล้าไปช่วยเหลือพระชนม์ไว้ เหล่าพระราชาทิ้งร้อยเอ็ด

พระองค์ครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องต่างสำนึกในบุญคุณของพระมโหสถและพากันทำการบูชาพระมโหสถด้วยราชาภรณ์ต่างๆ (5/63/303-568/238) 1.5.29) เนื้อหาที่เหล่าสตรีคนสนิทของพระนางันทาทวีได้กราบทูลรายงานแก่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตถึงการที่พระมโหสถนั้นหมายจะปลงพระชนม์พระเจ้าจตุนิพรหมทัตและแย่งยึดเอาราชสมบัติ พระเจ้าจตุนิพรหมทัตเป็นผู้มีสติปัญญาครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็มีใจคิดว่าตนสิ้นพระหฤทัยได้ตรัสเรียกพระมโหสถจนมาสอบถามให้แน่ชัด ฝ่ายพระมโหสถก็ได้กราบทูลรายงานตามความเป็นจริงจนเป็นเหตุให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตทรงเลื่อมใสและได้ทรงประทานตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีให้เป็นรางวัล (5/63/303-568/261) 1.5.30) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ร่วมมือกับนางเกริปริพาชกาเพื่อทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเจตคติของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตที่มีต่อตนเองและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยให้นางเกริปริพาชกาได้ทำอุบายถามปัญหาผีเสื้อน้ำกับพระเจ้าจตุนิพรหมทัต (5/63/303-568/264) 1.5.31) เนื้อหาที่พระราชานันทรัฐครั้งทรงทอดพระเนตรเห็นกิริยาอาการพร้อมทั้งขัดขืนมานะของพระจตุนิกุมารก็ทรงเกิดความสงสัยจึงได้ตรัสเรียกพ่อครัวหลวงมาสอบถาม พ่อครัวหลวงเกรงต่อพระอาญาจึงได้กราบทูลบอกข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพระจตุนิกุมารให้ทรงรับทราบ พระราชานันทรัฐครั้งทรงทราบแล้วก็ตัดสินพระหฤทัยพระราชทานพระธิดาให้ทรงอภิเษกกับพระจตุนิกุมาร (5/63/303-568/271) 1.5.32) เนื้อหาที่อมตย์ผู้มีความจงรักภักดีต่อพระเจ้ามหาจตุนิได้ทูลแจ้งข้อมูลข่าวสารถึงการที่พราหมณ์ฉัททวิได้ปลงพระชนม์พระเจ้ามหาจตุนิผู้เป็นพระบิดาของพระดิชฌมนตรีกุมารแล้วแย่งยึดเอาราชสมบัติแก่พระดิชฌมนตรีราชกุมารผู้หลงเข้าพระหฤทัยคิดว่าพราหมณ์ฉัททวินั้นเป็นพระบิดาให้ทรงรับทราบ พระดิชฌมนตรีราชกุมารครั้งทรงทราบแล้วก็รีบได้วางแผนร่วมมือกับพวกมหาคเล็กคนสนิทฆ่าพราหมณ์ฉัททวิให้ตายแล้วยึดเอาราชสมบัติคืนมาได้ (5/63/303-568/274)

1.6) เนื้อหาของกฐินที่ชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 16 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีและนางนาคมาณวิกาได้ทรงสอบถามกันและกันจนทราบชัดว่า นางนาคมาณวิกาเป็นหม้ายและออกเที่ยวแสวงหาสามีผู้เหมาะสม ส่วนพระโอรสนั้นถูกพระบิดาตรัสสั่งให้ออกบวชมิได้บวชเพราะความเบื้อหนายในการครองเรือน และต้องรองานว่าพระบิดาสวรรคตถึงจะกลับไปครองราชย์สืบต่อจากพระบิดาได้ ครั้นทั้งสองได้ทราบข้อมูลข่าวสารดังนี้แล้วจึงตกลงปลงใจใช้ชีวิตอยู่ด้วยกันจนคลอดบุตรและธิดา รวม 2 คน (6/64/1-122/5) 1.6.2) เนื้อหาที่นายพรานป่าครั้งได้ทราบข่าวว่าพวกอมตย์มีความประสงค์จะทราบที่ประทับของพระโอรสของพระเจ้ากรุงพาราณสีจึงได้เข้าไปแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบถึงการที่ตนเป็นผู้รู้สถานที่ประทับของพระโอรสเพราะตนนั้นได้เคยไปพักอยู่กับพระโอรสมาระยะหนึ่ง พวกอมตย์ครั้งทราบดังนั้นจึงได้ให้เขาเป็นผู้นำทางเพื่อไปอัญเชิญพระโอรสเสด็จกลับมาครองราชย์ (6/64/1-122/7) 1.6.3) เนื้อหาที่นางนาคมาณวิกาได้แจ้งให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทราบถึงการที่ตนมีชาติเป็นอสริพริราย โกรธเร็วแม้เหตุเพียงเล็กน้อยไม่อาจจะไปอยู่กับชนหมู่มากได้ เพราะอาจทำให้คนและสิ่งของทั้งหลายพินาศได้ในพริบตา จึงได้ขอกลับไปขังนาคพิภพดั้งเดิมและทูลให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงเลี้ยงดูบุตรธิดาให้ดี พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวก็นำมาพิจารณาตัดสินพระหฤทัยตรัสอาลาพาพระโอรสและพระธิดากลับยังกรุงพาราณสี (6/64/1-122/9) 1.6.4) เนื้อหาที่เต่าได้กราบทูลข้อมูลข่าวสารที่เป็นเท็จแก่ท้าวจรทฐุว่า ตนเป็นบุตรชื่อว่า จิตตจุกฤทพระเจ้ากรุงพาราณสีส่งมาเพื่อกราบทูลให้ทรงทราบถึงการที่พระเจ้ากรุงพาราณสีมีพระประสงค์จะพระราชทานพระธิดาให้แก่ท้าวจรทฐุ ครั้นท้าวจรทฐุทรงสดับก็นำมาพิจารณาตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้หมูนาค

มาพบไปเป็นเหตุเพื่อกำหนดวันที่จะทำการอภิเษกสมรสและเครื่องบรรณาการต่างๆ ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีทรงมีทราบเรื่องดังกล่าวด้วยก็ทรงปฏิเสธ เป็นเหตุให้หมุ่นาคมาพบพากัน โกรธกลับมาราบทูลข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่ท้าวธรรมฐ ท้าวธรรมฐครั้งได้ทรงสดับก็ทรงพิโรธจึงตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้หมุ่นาคทั้งหลายขึ้นไปทำการเบียดเบียนชาวกรุงพาราณสีแต่อย่าทำร้ายให้ถึงตาย (6/64/1-122/19) 1.6.5) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีครั้งถูกหมุ่นาคเบียดเบียนด้วยการขู่จะกัดเป็นต้น จึงได้ส่งทูตไปเฝ้าท้าวธรรมฐเพื่อทูลถามถึงเหตุผลที่หมุ่นาคได้กระทำการดังกล่าว ครั้นทูตได้ทราบข้อมูลข่าวสารจากท้าวธรรมฐแล้วก็ได้กลับมาแจ้งแก่ชาวกรุงพาราณสีทั้งหลายแล้วพากันไปกราบทูลข้อร้องให้พระเจ้ากรุงพาราณสีพระราชทานพระธิดาแก่ท้าวธรรมฐเพื่อความสงบสุขของปวงประชา พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งได้ทรงสดับและพิจารณาถึงเหตุการณ์ต่างๆ แล้วก็ทรงจำยอมพระราชทานพระธิดาให้แก่ท้าวธรรมฐ (6/64/1-122/23) 1.6.6) เนื้อหาที่ท้าวธรรมฐได้รับข้อมูลข่าวสารถึงการที่อิริฎฐนาคราชผู้เป็นพระโอรสได้ล่วงละเมิดข้อที่ทรงประกาศห้าม กล่าวคือ มิให้ผู้ใดแสดงเพศนาคให้พระนางสมุททษาได้ทอดพระเนตรเห็น จึงได้พิจารณาตัดสินพระหฤทัยตรัสสั่งให้นำอิริฎฐนาคราชไปประหารชีวิตให้ตาย (6/64/1-122/30) 1.6.7) เนื้อหาที่พระกฤษณ์ขึ้นไปเห็นสมบัติของท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพก็เกิดความปรารถนาจะบังเกิดในเทวโลกบ้าง จึงตัดสินใจกระทำอุโบสถกรรมรักษาศีล 8 เพื่อจะไปบังเกิดในเทวโลกนั้น (6/64/1-122/39) 1.6.8) เนื้อหาที่พระยาสุบรรณได้ทราบว่าคนได้ถอนต้นไทรที่ขึ้นอยู่ท้ายที่งมของพระดาบสมาโดยไม่ได้ตั้งใจ จึงได้แปลงเพศเป็นมาพบเข้าไปสอบถามข้อมูลข่าวสารกับพระดาบส โดยนัยเป็นต้นว่า บาปอุศลกรรมจะมีแก่ใคร พระดาบสก็ให้ข้อมูลข่าวสารแก่พระยาสุบรรณตามความเป็นจริง จนเป็นเหตุให้พระยาสุบรรณเกิดความเลื่อมใสและได้ถวายมนต์อาถัมพายนน์เป็นเครื่องสักการะ (6/64/1-122/57) 1.6.9) เนื้อหาที่พราหมณ์อาถัมพายนน์ต้องการแลกแก้วมณีกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับที่อยู่ของพระยานาคราชผู้เรืองฤทธิ์เดช โดยไม่ยอมขายหรือแลกด้วยโลหหรือเงินทอง แม้จะถูกพราหมณ์เนสาทเจรจาต่อรองอย่างไรก็ไม่ยอมขาย อาจแสดงให้เห็นได้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ว่ายอมจะมีคุณค่ายิ่งกว่าแก้วมณีเพราะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้โดยง่าย (6/64/1-122/64) 1.6.10) เนื้อหาที่โสมทัตต์ผู้เป็นบุตรของพราหมณ์เนสาทได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่บิดาเพื่อให้นำไปพิจารณาตัดสินใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำเนินการให้ถูกต้อง แต่พราหมณ์เนสาทถูกความโลภครอบงำจึงไม่ได้รับเอาข้อมูลข่าวสารดังกล่าวมาพิจารณาดำเนินการจนเป็นเหตุให้กระทำผิดและได้รับความเดือนร้อนในภายหลัง (6/64/1-122/68) 1.6.11) เนื้อหาที่สุทัตสนนาคราชได้เห็นพระนางสมุททษาผู้เป็นพระมารดา มีพระอาการไม่เหมือนวันก่อนๆ ทั้งสีพระพักตร์ก็เศร้าหมอง จึงได้กราบทูลถามพระนางถึงสาเหตุ ฝ่ายพระนางสมุททษาก็ยังทรงนั่งอยู่ครั้นถูกสุทัตสนนาคราชทูลถามหลายครั้งจึงได้ตรัสบอกแก่สุทัตสนนาคราชถึงการที่ทรงพระสุบินเห็นนางไม่ดีและการที่พระกฤษณ์ทัตต์ไม่ได้เข้าเฝ้าตามปกติผ่านมาหนึ่งเดือนเต็มแล้วจึงทรงโทมนัสด้วยเกรงว่าจะมีอันตรายแก่พระกฤษณ์ทัตต์ สุทัตสนนาคราชครั้งทราบแล้วจึงได้ประชุมกันกับญาติพี่น้องแล้วช่วยกันออกตามหาพระกฤษณ์ทัตต์โดยด่วน (6/64/1-122/77) 1.6.12) เนื้อหาที่สุทัตสนนาคราชได้ทำการสอบถามเหล่าพระชายาของพระกฤษณ์ทัตต์ถึงสถานที่ที่พระกฤษณ์ทัตต์ไปกระทำอุโบสถแล้วเริ่มค้นหาตั้งแต่สถานที่ที่พระกฤษณ์ทัตต์กระทำอุโบสถกรรมเป็นต้นไปเพื่อทราบข้อมูลข่าวสารของพระกฤษณ์ทัตต์ แล้วกระทำการช่วยเหลือ (6/64/1-122/84) 1.6.13) เนื้อหาที่สุทัตสนนาคราชได้กราบทูลข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอานุภาพพิษของตนเองให้พระเจ้ากรุงพาราณสีทรงรับทราบ พระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงทราบก็ตรัสให้สุทัตสนนาคราชดำเนินการหาสถานที่หยดพิษลงให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เป็นอันตรายต่อคนและสัตว์ทั้งหลาย (6/64/1-122/89) 1.6.14) เนื้อหาที่สุทัตสนนาคราชได้กราบทูลรายงานข้อมูล

ข้าวสารแก่พระเจ้ากรุงพาราณสีให้ทรงทราบถึงสาเหตุที่พวกคนนั้น ได้มายังกรุงพาราณสี และการที่ตนเอง พระ
 ภูริทัต และนางอัจฉิมุขีทั้งสามนั้นเป็นโอรสธิดาของพระนางสมุทททาผู้เป็นพระขนิษฐาของพระเจ้ากรุงพาราณสี
 ฝ่ายพระเจ้ากรุงพาราณสีครั้งทรงทราบว่าทรงดีพระทุกข์ได้ทำการต้อนรับและน้อมหมายให้พาเหล่าพระญาติไป
 พบกันที่อาศรมบทของพระบิดา (6/64/1-122/91) 1.6.15) เนื้อหาที่สุโขคนาคราชขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ
 พราหมณ์จึงไม่คว่นทำการตัดสินใจฆ่าพราหมณ์เนสาทให้ตาย แต่ได้พาไปยังนาคพิภพเพื่อขอความคิดเห็นจาก
 ญาติพี่น้องอันจะเป็นข้อมูลข่าวสาร ในการตัดสินใจลงโทษพราหมณ์เนสาท (6/64/1-122/96) 1.6.16) เนื้อหาที่
 พระภูริทัตครั้งทราบว่าอริภูษณาคราชผู้เป็นน้อง ได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ผิดแก่นาคบริษัทยังได้มีจิตเมตตากรุณา
 ขึ้นจากเตียงที่บรรทมอาบน้ำประดับร่างกายด้วยเครื่องอลังการทั้งปวงแล้วมากกล่าวแสดงธรรมเพื่อให้นาคบริษั
 ท์ได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ฝ่ายนาคบริษัทยังได้ทราบแล้วก็ตามพาทันอนุโมทนายินดีและนำเอาข้อมูล
 ข่าวสารที่ได้รับนั้นไปพิจารณาดำเนินการให้ถูกต้อง (6/64/1-122/104)

1.7) เนื้อหาของจันทกumarชาคในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 9
 เนื้อหาได้แก่ (1.7.1) เนื้อหาที่บุรุษคนหนึ่งถูกกัณฑาลพราหมณ์ที่รับสินบนตัดสินให้แพคดีอย่างไม่เป็นธรรม จึง
 ได้นำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทุจริตของกัณฑาลพราหมณ์ไปรายงานให้แก่พระจันทกumar ได้ทรงสดับเพื่อขอ
 ความช่วยเหลือ พระจันทกุมารครั้งได้ทรงทราบแล้วก็มีใจเมตตากรุณาได้ตัดสินพระทุกข์ทำการตัดสินคดีความ
 ใหม่โดยชอบธรรม (7/64/123-204/5) 1.7.2) เนื้อหาที่มหาชนครั้งพระจันทกุมารทรงตัดสินคดีความโดยชอบ
 ธรรมก็ส่งเสียงสาธุการไปทั่วทั้งพระนคร พระเจ้าเอกราชทรงสดับเสียงสาธุการของมหาชนจึงได้ตรัสถามถึง
 สาเหตุกับราชบุรุษ ราชบุรุษจึงได้ดำเนินการสอบถามข้อมูลข่าวสารจนทราบชัดแล้วก็มากกราบทูลให้ทรงทราบถึง
 เรื่องราวทั้งหมด พระเจ้าเอกราชจึงได้ปลดพราหมณ์กัณฑาลออกจากตำแหน่งแล้วตั้งพระจันทกumar ขึ้นดำรง
 ตำแหน่งแทน (7/64/123-204/7) 1.7.3) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงพระสุบินเห็นสวรรค์ครั้งทรงตื่นบรรทมแล้ว
 ก็ได้ตรัสถามกัณฑาลพราหมณ์ถึงวิธีการที่จะทำให้เสด็จไปสวรรค์ดังที่ทรงพระสุบินได้ กัณฑาลพราหมณ์จึง
 ได้ทูลรายงานเท็จแก่พระเจ้าเอกราช จนเป็นเหตุให้พระเจ้าเอกราชนำไปประกอบการตัดสินพระทุกข์ตรัสสั่งให้
 จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกumar เป็นต้นไปฆ่าเพื่อบูชายัญ (7/64/123-204/16) 1.7.4) เนื้อหาที่พระจันท
 กumar ได้ตรัสถามราชบุรุษถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการที่พระเจ้าเอกราชนั้นตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายไป
 ทำการฆ่าเพื่อบูชายัญ ฝ่ายราชบุรุษก็ได้ทูลรายละเอียดต่างๆ ให้ทรงทราบ พระจันทกumar ครั้งทรงทราบแล้วก็
 เสด็จเข้าไปเฝ้าพระบิดาตรัสทูลชี้แจงให้ทรงยกเลิกการบูชายัญ (7/64/123-204/21) 1.7.5) เนื้อหาที่พวกอมตย์
 ทั้งหมด ครั้งพระเจ้าเอกราชได้ตรัสสั่งให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายไปทำการฆ่าเพื่อบูชายัญ ก็ได้เข้าไปกราบทูล
 รายงานพระบิดาและพระมารดาของพระเจ้าเอกราชให้ทรงทราบ กษัตริย์ทั้งสองครั้งทราบแล้วก็ได้เสด็จไปตรัส
 สอนพระเจ้าเอกราชให้ทรงยกเลิกการบูชายัญ (7/64/123-204/24) 1.7.6) เนื้อหาที่พระชนกและพระชนนีได้ตรัส
 สั่งสอนชี้แนะพระเจ้าเอกราชถึงปฏิบัติที่ถูกต้องให้ละทิ้งการฆ่าผู้อื่นบูชายัญ รวมทั้งพระนางโคตรมีผู้เป็นอัคร
 มเหสี พระนางจันทาเทวีผู้เป็นพระสุณิสา และญาติและมิตรทั้งหลายของเหล่าเศรษฐีได้ทูลอ้อนวอนและให้ข้อมูล
 ข่าวสารที่ถูกต้องแก่พระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกลัมพีธิบูชายัญแล้วปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ แต่พระ
 เจ้าเอกราชไม่ทรงรับฟังยังคงยึดมิจฉาทีฏฐิไว้อย่างเหนียวแน่น (7/64/123-204/28) 1.7.7) เนื้อหาที่พระจันทกumar
 รวมถึงพระวสุธราชนาคได้ทูลอ้อนวอนและให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่พระเจ้าเอกราชให้ทรงเลิกลัมพีธิบู
 ชายัญแล้วปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายเป็นอิสระ พระเจ้าเอกราชครั้งทรงได้สดับก็ได้ตัดสินพระทุกข์ระงับการ

บุษยัญตรีตส์สั่งให้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายแต่ครั้งถูกกัณหาลพราหมณ์ทูลยุยงก็ทรงเปลี่ยนพระหฤทัยตส์สั่งให้จับกลับมาอีก (7/64/123-204/31) 1.7.8) เนื้อหาที่พระนางจันทาทวีได้ตั้งสัจจกิริยาประกาศแจ้งความจริงในท่ามกลางชุมนุมชนว่า พราหมณ์กัณหาละทำความชั่ว เป็นต้นเพื่อให้สมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรมหรือเหล่าทวยเทพผู้บริหาร โลกมาช่วยเหลือ ท้าวสักกเทวราช ครั้นทรงทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจึงได้มาให้ความช่วยเหลือ ได้ตรัสสอนและสั่งบังคับให้พระเจ้าเอกราชปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ (7/64/123-204/57) 1.7.9) เนื้อหาที่ชาวเมือบุพผตส์ครั้งได้ทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่า พราหมณ์กัณหาละเป็นอมตย์ที่ทุจริต มีจิตที่ชั่วช้าต้องการจะฆ่าผู้อื่นที่ไร้ความผิดโดยเจตนาจึงได้พากันรุมประชาทัณฑ์ให้ถึงแก่ความตาย ส่วนพระเจ้าเอกราชก็ทรงเป็นอันชพาลโง่เขลาเบาปัญญาเชื่ออะไรที่ไร้เหตุผล ไม่อาจที่จะพัฒนาให้ประเทศชาติบ้านเมืองเจริญรุ่งเรืองได้จึงได้ปลดออกจากตำแหน่งพระราชานเฝ้าขับไล่ให้ไปอยู่กับพวกคนจันหาลแล้วได้ทำการอภิเษกพระจันทกุมารขึ้นครองราชย์แทน (7/64/123-204/62)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชครั้งได้รับข้อมูลข่าวสารจากเหล่าอมตย์ทั้งสามแล้วก็ได้ตัดสินพระหฤทัยที่จะไปสนทนารวมกับสมณพราหมณ์ อลาตอมตย์ครั้งได้ทราบดังนั้นจึงได้กราบทูลรายงานเสนอแนะให้เข้าไปสนทนากับคณาชิวกผู้ที่ตนรู้จักและนับถือ ครั้นพระเจ้าอังคิราชทรงเห็นชอบก็ได้จัดเตรียมขบวนเพื่อส่งเสด็จไปยังสำนักของคณาชิวก (8/64/205-295/8) 1.8.2) เนื้อหาที่คณาชิวกได้กราบทูลรายงานพระเจ้าอังคิราชด้วยข้อมูลที่ผิดไม่ตรงกับความเป็นจริงจึงเป็นเหตุให้พระเจ้าอังคิราชทรงนำไปปฏิบัติอย่างผิดๆ ตามไปด้วย (8/64/205-295/15) 1.8.3) เนื้อหาที่อลาตอมตย์นั้นสามารถที่จะระลึกรู้ได้เพียงหนึ่งชาติว่า ในอดีตชาติถัดจากชาตินี้มันตนได้เกิดเป็นพรานฆ่าสัตว์ทั้งหลายทำบาปกรรมต่างๆ มากมาย ดำรงชีวิตอยู่จนสิ้นอายุขัยแล้วก็จุติมาบังเกิดเป็นอลาตุมารในตระกูลเสนาบดีและได้รับลาภยศบรรดาศักดิ์บริบูรณ์ด้วยโภคทรัพย์ต่างๆ ครั้นได้ฟังมิถาภิภูชของคณาชิวกเป็นต้นว่า บาปบุญไม่มีเป็นต้น ก็ด่วนตัดสินใจด้วยข้อมูลข่าวสารเพียงน้อยนิดนั้นได้กล่าวคำสนับสนุนมิถาภิภูชนั้น ฝ่ายพระเจ้าอังคิราชครั้งได้ทรงสดับคำของอลาตอมตย์ก็ยิ่งทำให้แค้นพระหฤทัยเข้าไปอีกว่า บาปบุญไม่มีเป็นต้น จึงได้ยอมรับมิถาภิภูชของคณาชิวกและนำไปปฏิบัติจนเกิดความเดือนร้อนตามมา (8/64/205-295/20) 1.8.4) เนื้อหาที่เหล่าพระที่เลี้ยงนางนมของพระนางรจจาราชธิดาครั้งได้ทราบข่าวที่พระเจ้าอังคิราชทรงยึดเอามิถาภิภูชที่เกี่ยวกระทำอกุศลกรรมทั้งหลาย ก็ได้มาทูลรายงานให้พระนางรจจาราชธิดาได้ทรงรับทราบ ฝ่ายพระนางรจจาราชธิดาครั้งทรงทราบแล้วก็ได้วางแผนเพื่อที่จะให้พระบิดากลับมาเป็นสัมมาทิภูชดังเดิม (8/64/205-295/27) 1.8.5) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาได้กราบทูลรายงานให้พระเจ้าอังคิราชได้ทรงทราบถึงพระประวัติของพระนางในอดีต 7 ชาติ และอนาคตอีก 7 ชาติ เพื่อยกมาเป็นข้อมูลข่าวสารช่วยให้พระราชบิดานำไปพิจารณาประกอบการตัดสินพระหฤทัยให้ละทิ้งมิถาภิภูช ฝ่ายพระเจ้าอังคิราชครั้งทรงสดับแล้วก็มีได้คัดค้านคำที่พระนางรจจาราชธิดาทูลแต่ก็มีได้นำไปพิจารณาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแต่ประการใด (8/64/205-295/38) 1.8.6) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาได้ตั้งสัจจกิริยาประกาศแจ้งตามความเป็นจริงไปทั่วทั้ง 10 ทิศกับสมณพราหมณ์ผู้ทรงธรรมหรือเหล่าทวยเทพผู้บริหาร โลกทั้งหลายถึงการที่พระราชบิดาทรงยึดเอามิถาภิภูชและพระนางประสงค์จะช่วยเหลือ ซึ่งหากว่าบุญของพระราชบิดาไม่มีที่ทานเหล่านั้นจะมาโปรดก็ขอให้มาโปรดด้วยอำนาจบุญและสัจจกิริยาของพระนางเอง ฝ่ายพระนารทกัศปพรหมครั้งได้ทราบความดังกล่าวแล้วก็ได้พิจารณาตัดสินใจลงมาช่วยเหลือพระนางรจจาราชธิดา โดยได้แสดงธรรมให้พระเจ้าอังคิราช

ทรงรู้เห็นตามความเป็นจริง พระเจ้าอังคิราชครั้นได้ทรงสดับธรรมจากพระนารถสัพพรมแล้วก็ได้นำมาพิจารณาตัดสินพระหฤทัยละทิ้งมิจหาที่ปฏิญญาถือเอาสัมมาปฏิญญาเดิม (8/64/205-295/42)

1.9) เนื้อหาของวิฐุรชาคกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่เหล่าพระดาบสทั้งสี่ครั้งได้ไปเห็นสมบัติในสถานที่ตนไปพักผ่อนแล้วก็กลับมาแจ้งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่กุมมพิผู้เป็นอุปัฏฐากของตนให้ทราบ จนเป็นเหตุให้กุมมพิทั้งสี่นั้นปรารถนาจะได้สมบัติดังกล่าวจึงพากันทำบุญต่างๆมีทานเป็นต้นแล้วตั้งปรารถนาเพื่อได้สมบัตินั้นๆ (9/64/296-483/10) 2.9.2) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตได้ทูลให้เหล่าพระราชาทังสี่ได้ตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ให้ตนเองทราบโดยละเอียดก่อนที่จะทำการวินิจฉัยตัดสินคดีความ ครั้นทราบความแล้วก็ได้นำไปพิจารณาดำเนินการตัดสินคดีความจนเป็นที่พอพระหฤทัยของเหล่าพระราชาทังสี่ (9/64/296-483/23) 1.9.3) เนื้อหาที่พระนางวิมลนาคราชนิกรั้นทรงสดับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคุณของพระวิฐุรบัณฑิตก็เกิดความเลื่อมใสใคร่จะฟังธรรมของพระวิฐุรบัณฑิตจึงได้ตัดสินพระหฤทัยสร้างทำเป็นประขรหนักด้วยปรารถนาจะได้ดวงหฤทัยของพระวิฐุรบัณฑิต (9/64/296-483/26) 1.9.4) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชครั้นทรงทราบว่าพระนางวิมลนาคราชนิกรั้นต้องการดวงหฤทัยพระวิฐุรบัณฑิต จึงตัดสินพระหฤทัยตรัสให้นางอิรันทิดีผู้เป็นพระธิดาออกแสวงหาพระสวามี เพื่อจะให้นำดวงหฤทัยพระวิฐุรบัณฑิตมาให้โดยด่วน (9/64/296-483/29) 1.9.5) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์ได้ทูลให้ท้าววรุณนาคราชตรัสแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพระวิฐุรบัณฑิตผู้ที่จะให้นำดวงหฤทัยของเขามา เพราะไม่ต้องการจะจับผิดคน ครั้นได้รับฟังข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพระวิฐุรบัณฑิตโดยละเอียดแล้วก็เล่าท้าววรุณนาคราชและนางอิรันทิดีแล้วขึ้นสู่ม้าโนมัยสินธพมุ่งไปสู่สถานที่อยู่ของท้าวเวสวัณเพื่อขออนุญาตในทันที (9/64/296-483/40) 1.9.6) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชนั้นถูกปุลณกษัตริย์ปกปิดข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง โดยแสร้งแปลงเพศเป็นมาณพหนุ่มไม่ให้พระเจ้าโกธิยราชได้ทรงรับรู้ถึงการที่ตนเป็นยักษ์มีฤทธานุภาพมาก ครั้นทรงเล่นสกากับปุลณกษัตริย์จึงได้รับความปราชัย (9/64/296-483/47) 1.9.7) เนื้อหาที่ปุลณกษัตริย์สามารถล่วงรู้ถึงข้อมูลข่าวสารของพระเจ้าโกธิยราชว่ามีอารักขเทวดาคอยให้ความช่วยเหลือในการเล่นสกา จึงได้แสดงฤทธานุภาพไล่อารักขเทวดานั้นไปให้ไกล พระเจ้าโกธิยราชครั้นไม่มีอารักขเทวดาคอยช่วยเหลือจึงถึงความปราชัยโดยง่าย (9/64/296-483/57) 1.9.8) เนื้อหาที่ชาวกรุงอินทปัตต์ครั้นได้รับข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่ามาณพที่มาทำเล่นพนันสกากับพระเจ้าโกธิยราชนั้นเป็นยักษ์ได้พาพระวิฐุรบัณฑิตไปทางอากาศ จึงพากันมากราบทูลให้พระเจ้าโกธิยราชทรงทราบ ฝ่ายพระเจ้าโกธิยราชจึงได้ทำการปลอบ โยนชาวกรุงอินทปัตต์เพื่อให้กลับไปยังเคหสถานของพวกเขา โดยทรงตรัสให้เข้าใจโดยทั่วกันว่า พระวิฐุรบัณฑิตจักใช้ปัญญาของตนรักษาตนเองให้ปลอดภัยแล้วกลับมาโดยพลัน (9/64/296-483/103) 1.9.9) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตได้ถามปุลณกษัตริย์ถึงเหตุที่จะฆ่าตนครั้นปุลณกษัตริย์แจ้งความให้ทราบก็สามารถรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงด้วยปัญญาของตนว่า พระนางวิมลนาคราชนิกรั้นทรงประสงค์จะสดับธรรมจากตนจึงต้องการจะให้ท้าววรุณนาคราชพาตัวไปยังนาคพิภพ แต่ท้าววรุณนาคทรงเข้าพระหฤทัยคิดนี้ว่าเป็นเนื้อดวงหฤทัยของตน จึงได้แสดงธรรมให้ปุลณกษัตริย์เลื่อมใสเลิกสุมการที่จะฆ่าตนและพาไปยังนาคพิภพ (9/64/296-483/111) 1.9.10) เนื้อหาที่พระวิฐุรบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราชนิกรั้นจนเป็นที่พอพระหฤทัย ทำให้ท้าววรุณนาคราชได้ทรงทราบข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงว่า ปัญญาตนเองเป็นดังดวงหฤทัยของพระวิฐุรบัณฑิต ที่พระราชาของพระองค์ต้องการคือการสดับธรรมมิใช่ดวงหฤทัยที่เป็นเนื้อ ครั้นทราบดังนี้แล้วก็ตรัสชื่นชมพระวิฐุรบัณฑิตโดยประการต่างๆ แล้วตรัสสั่งให้ปุลณกษัตริย์พาไปส่งยัง

เมืองอินทปัตต์โดยสวัสดิภาพ (9/64/296-483/132) 1.9.11) เนื้อหาที่พระเจ้าโกรพยราชนั้นได้ทรงพระสุบินฝันเห็นนิมิตหมายที่ดี ก็ทรงสามารถที่จะทราบได้ว่า พระวิสุทธิบัณฑิตนั้นจะกลับมายังพระนครอินทปัตต์ในวันรุ่งขึ้น จึงได้ตรัสแจ้งข้อมูลข่าวสารดังกล่าวให้ชาวกรุงอินทปัตต์ทั้งหลายได้รับทราบและพากันจัดเตรียมการต้อนรับพระวิสุทธิบัณฑิตโดยทั่วกัน (9/64/296-483/137) 1.9.12) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตครั้งกลับจากนาคพิภพแล้วก็ได้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการกระทำบุญและบาป พร้อมทั้งแสดงธรรมสั่งสอนให้มหาชนได้หลีกเลี่ยงจากอกุศลกรรมทำแต่คุณงามความดีต่างๆ ฝ่ายมหาชนชาวกรุงอินทปัตต์ตั้งต้นแต่พระเจ้าโกรพยราชเป็นต้นไปก็ได้รับข้อมูลข่าวสารตามความเป็นจริงแล้วก็นำไปประกอบการตัดสินใจตั้งอยู่ในโอวาทของพระวิสุทธิบัณฑิตครั้งเสียชีวิตไปก็บังเกิดร่วมกันในเทวโลก (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารปรากฏอยู่ 20 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่มุสดีเทพกัญญาไม่ทราบว่าตนเองนั้นสิ้นบุญแล้วและจะต้องจุติไปไม่ช้าเท่าสักกเทวราชจึงได้ตรัสแจ้งให้นางได้รับทราบถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วให้นางทำการขอพรที่ประสงค์ 10 ประการ (10/64/484-814/10) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงอวชันนาการแล้วทรงทราบว่า พร 9 ประการที่พระองค์ได้ทรงประทานแก่พระนางมุสดีนั้นบรรลุผลแล้วเหลือเพียงพรเพื่อให้ได้โอรสผู้ประเสริฐเพียงข้อเดียว จึงทรงปรารถนาจะให้พรนั้นสำเร็จแล้วตรวจดูเหล่าทวยเทพในเทวโลกก็ทรงได้รับข้อมูลข่าวสารว่า พระโพธิสัตว์นั้นสิ้นอายุแล้ว จึงได้เสด็จไปตรัสชี้แจงเพื่อเชิญให้ไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางมุสดี พระโพธิสัตว์ก็ได้ให้ปฏิญญาตามนั้น (10/64/484-814/20) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางมุสดีครั้งทรงพระครรภ์ก็มีความปรารถนาจะให้สร้างโรงทานถึง 6 แห่งแล้วทำการบริจาคทาน พระเจ้าสญชัยจึงทรงกระทำสักการะแก่พวกพราหมณ์ผู้รู้ลักษณะพยากรณ์แล้วตรัสถามถึงอาการดังกล่าวนี้ พวกพราหมณ์พิจารณาตรวจดูตามตำราของตนก็ได้กราบทูลรายงานให้ทรงทราบว่า ท่านผู้ยินดียิ่งในทานมาบังเกิดในพระครรภ์ พระเจ้าสญชัยครั้งได้ทรงสดับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็ทรงยินดีพระราชหฤทัยตรัสสั่งให้ทำการสร้างโรงทานให้พระนางมุสดีบริจาคทานเป็นอันมาก (10/64/484-814/24) 1.10.4) เนื้อหาที่ชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลายครั้งเกิดทุกข์ภัยก็ได้รับความเดือดร้อนทั่วทั้งรัฐจึงได้พากันไปกราบทูลข้อมูลข่าวสารความเดือนร้อนของพวกตนต่อพระราชานางนครกาลิงครัฐให้ทรงทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ฝ่ายพระราชานางนครกาลิงครัฐแล้วก็ได้ดำเนินการในส่วนพระองค์เองกล่าวคือการสมทานรักษายุโปสถศีลถึง 7 วัน แต่ก็ไม่อาจให้ฝนตกได้ จึงได้ตรัสแจ้งผลการดำเนินการดังกล่าวแก่ชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลาย ฝ่ายชาวนครกาลิงครัฐทั้งหลายจึงได้ร่วมกันกับพระราชานางนครกาลิงครัฐหาแนวทางแก้ไขจนมีมติให้แต่งตั้งคณะพราหมณ์ขึ้น 1 คณะแล้วให้ไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (10/64/484-814/47) 1.10.5) เนื้อหาที่ราชบุรุษครั้งได้รับพระดำรัสสั่งจากพระเจ้าสญชัยแล้วก็เข้าไปเฝ้าพระเวสสันดรและกราบทูลรายงานถึงการที่ชาวกรุงสิพีคณะใหญ่ได้มารวมกันขับไล่พระเวสสันดรให้ออกไปจากกรุงสิพี ด้วยเหตุที่ไม่พอใจในการที่พระเวสสันดรพระราชทานช้างปัจจัยนาคให้คณะพราหมณ์ไป พระเวสสันดรครั้งทรงทราบแล้วก็ทรงตัดสินพระหฤทัยยอมกระทำตามและตรัสขอทำสัตตสดกทานก่อนที่จะเสด็จไป ฝ่ายชาวกรุงสิพีก็อนุโลมตาม (10/64/484-814/61) 1.10.6) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกเหล่าพระยาเจตราชทูตถามถึงเหตุที่ต้องเสด็จพระราชดำเนินด้วยพระบาทมายังเจตรัฐก็ได้ตรัสบอกเรื่องราวทั้งหมดตั้งแต่ต้นให้เหล่าพระยาเจตราชได้สดับโดยละเอียด ฝ่ายเหล่าพระยาเจตราชครั้งได้ทรงสดับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วจึงได้อัญเชิญขึ้นเถลิงราชย์ในเจตรัฐสืบไป แต่พระเวสสันดรทรงปฏิเสธด้วยเคารพในพระดำรัสของพระชนกและไม่ประสงค์จะให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาว

เจตริฐกับชาวเมืองสีพี(10/64/484-814/93) 1.10.7) เนื้อหาที่เหล่าพระยาเจตราชได้เสด็จตามส่งพระเวสสันดรสิ้นระยะทาง 15 โยชน์อันเป็นครั้งหนึ่งของระยะทางที่จะไปสู่เขาวงกต และได้กราบทูลรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเส้นทางที่จะพระราชดำเนินไปสู่เขาวงกตที่เหลือให้ทรงสดับโดยละเอียด (10/64/484-814/98) 1.10.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงอาวชันการก็ทรงทราบว่าจะพระเวสสันดรใกล้จะเสด็จถึงเขาวงกตแล้ว จึงได้ตรัสสั่งให้วิสุกรรมเทพบุตรไปดำเนินการนมรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภค สถานที่อยู่อาศัยและปฏิบัติธรรมเป็นต้นไว้ถวาย (10/64/484-814/100) 1.10.9) เนื้อหาที่นางอมิตตดาปนาได้บอกข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพระเวสสันดรให้พราหมณ์ชุกได้รับทราบ เพื่อเดินทางไปขอพระโอรสและพระธิดามาเป็นคนรับใช้ พราหมณ์ชุกครั้งนี้ได้ทราบมาแล้วก็ไม่ปรารถนาที่จะเดินทางไปเขาวงกตเพราะหนทางไกลแต่ครั้งถูกนางอมิตตดาปนาทำการจูงใจก็ตั้งใจยอมออกเดินทางไปยังเขาวงกต (10/64/484-814/110) 1.10.10) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้ไปยังกรุงสีพีแล้วสอบถามประชาชนถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพระเวสสันดร ครั้นทราบแล้วก็ออกเดินทางไปยังเขาวงกตเพื่อทูลขอพระโอรสและพระธิดา (10/64/484-814/113) 1.10.11) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้แจ้งข้อมูลข่าวสารถึงแก่พราหมณ์บุตรว่าตนเองเป็นบุตรที่พระเจ้าสญชัยส่งมา และแจ้งข้อมูลข่าวสารถึงแก่พระอัจจุตฤาณีย์ว่าตนเองต้องการจะขึ้นชมบารมีของพระเวสสันดร พราหมณ์บุตรและพระอัจจุตฤาณีย์นั้นครั้งได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวไม่ได้พิจารณาตามความเป็นจริงก็ได้ตัดสินใจเชื่อได้บอกหนทางไปยังเขาวงกตและมอบเสบียงการเดินทางให้แก่พราหมณ์ชุก (10/64/484-814/117) 1.10.12) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้งทรงพระสุบินเห็นนางบอกเหตุร้ายก็ได้ไปกราบทูลแจ้งข้อมูลข่าวสารให้พระเวสสันดรทรงสดับ ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งทรงสดับแล้วก็ทรงทราบว่าจะมีคนมาของพระโอรสและพระธิดา แต่ทรงแปลความไปอีกอย่างหนึ่งด้วยเกรงว่า พระนางมัทรีจะทรงโทมัส ครั้นรุ่งเช้าแล้วก็ประทับนั่งอยู่หน้ามุขของอาศรมบทเพื่อรอจากผู้มาขอรับทาน (1/64/484-814/126) 1.10.13) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงให้ข้อมูลข่าวสารแก่พราหมณ์ชุกถึงวิธีการที่จะได้ทรัพย์สมบัติต่างๆ เพื่อที่จะทรงช่วยเหลือพระโอรสและพระธิดาไม่ให้ได้รับความลำบาก โดยตรัสให้พราหมณ์ชุกได้เดินทางไปยังกรุงสีพีเพื่อมอบพระโอรสและพระธิดาให้แก่พระเจ้าสญชัย ฝ่ายพราหมณ์ชุกครั้งทราบข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วแม้ไม่ตั้งใจก็ได้เดินทางไปถึงกรุงสีพีและมอบพระโอรสและพระธิดาให้แก่พระเจ้าสญชัยได้ทรัพย์สมบัติเป็นอันมาก (1/64/484-814/136) 1.10.14) เนื้อหาที่พระเวสสันดรตรัสแจ้งข่าวแก่พระนางมัทรีถึงการที่พระองค์ได้พระราชทานพระชาติและพระกนิหาชานาให้เป็นปุตตทานไปแล้ว ให้รับทราบ ฝ่ายพระนางมัทรีครั้งทรงรับทราบแล้วก็ได้ร่วมอนุโมทนาในปุตตทานดังกล่าว (1/64/484-814/156) 1.10.15) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงอาวชันการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสารว่าพระเวสสันดรได้ประทานพระโอรสและพระธิดาไปแล้วคงเหลืออยู่แต่พระนางมัทรี หากว่ามีใครมาทูลขอพระนางมัทรี พระเวสสันดรก็คงประทานให้อย่างแน่นอนและจะทรงลำบากอยู่ในเขาวงกตแต่ผู้เดียว จึงได้แปลงเพศเป็นพราหมณ์เข้าไปทูลขอและมอบถวายคืนโดยทูลขอพระเวสสันดรให้ทรงรับปฏิญญาว่าจะไม่ถวายพระนางมัทรีแก่ผู้อื่นอีก (1/64/484-814/159) 1.10.16) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยได้ทรงพระสุบินเห็นนิมิตหมายที่ดี จึงได้ตรัสสั่งให้คณะพราหมณ์ผู้ทำนายลักษณะมาพยากรณ์ คณะพราหมณ์ครั้งตรวจดูตามตำราแล้วก็ได้กราบทูลรายงานข้อมูลข่าวสารให้ทรงทราบว่า พระประยูรญาติที่จากไปนานจักกลับมาหาพระองค์ (1/64/484-814/171) 1.10.17) เนื้อหาที่พระชาติได้ทูลชี้แจงให้พระเจ้าสญชัยได้ทรงทราบว่าตนเองกับพระขนิษฐานั้นเป็นทาสมิได้เป็นไทจึงมีอาจน่วมร่วมราชอาสน์เดียวกับพระอัยยกาได้ พระเจ้าสญชัยครั้งทรงทราบดังนั้นก็ให้ทำการไล่ตัวพระราชนัดดาทั้งสองให้เป็นไท (1/64/484-814/175) 1.10.18) เนื้อหา

ที่พระชาติได้กราบทูลแจ้งข้อมูลข่าวสารของพระชนกและพระชนนีทั้งสองที่ทรงใช้ชีวิตอยู่ที่เขาวงกตให้พระเจ้าสุทนต์ได้ทรงรับทราบอย่างละเอียด พระเจ้าสุทนต์ครั้งทราบแล้วก็ทรงประสงค์จะให้พระเวสสันดรและพระนางมัทรีทั้งสองกลับคืนมาครองราชย์ดังเดิมจึงได้ตรัสให้พระชาติไปกราบทูลเชิญให้กลับมายังกรุงสรีฟ้าฝ่ายพระชาติจึงได้ทูลชี้แจงให้ทราบว่าพระเจ้าสุทนต์ต้องเสด็จไปด้วยพระองค์เองพระชนกจึงจะเสด็จกลับ พระเจ้าสุทนต์ครั้งได้ทรงสดับดังนั้นแล้วก็ตรัสสั่งให้เตรียมขบวนเพื่อยกไปยังเขาวงกต (1/64/484-814/177) 1.10.19) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงอาวชันการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสารว่า กษัตริย์ทั้ง 6 และราชบริพารทั้งหลายต่างได้ถึงแก้ววิสุทธิภาพไม่มีใครสามารถช่วยเหลือใครได้ จึงได้ตัดสินใจพระหฤทัยบันดาลให้ฝนไปกบพรพรมตกลงในสมามณนั้น เพื่อให้ชนทั้งหลายได้พื้นดินสด (10/64/484-814/191) 1.10.20) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทรงอาวชันการแล้วทรงทราบข้อมูลข่าวสารว่า พระเวสสันดรทรงวิตถถึงทรัพย์ที่จะบริจาคแก่พวกราชกนิพกทั้งหลาย ครั้งทราบแล้วก็ได้บันดาลให้ฝนรัศมีทั้ง 7 ประการตกลงในพระนครสรีฟ้าประมาณเพียงเข้า ฝ่ายพระเวสสันดรครั้งทรงทราบเหตุดังนั้นก็ตรัสสั่งให้ฝนรัศมีทั้ง 7 ประการที่ตกอยู่ภายนอกเรือนของชาวกรุงสรีฟ้าให้เข้าไปเก็บไว้ในพระคลังส่วนที่ตกอยู่ในเรือนของชาวกรุงสรีฟ้าก็ให้พระราชทานแก่เจ้าของเรือนนั้นๆ (10/64/484-814/200)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีดังนี้

มีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงข้อมูล กล่าวคือ ตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แทนคน สัตว์ สิ่งของ และความคิดที่ถูกรวบรวมไว้สำหรับการตัดสินใจ มีลักษณะที่เป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่ถูกปรุงแต่งและไม่เกี่ยวข้องกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.13) (5/63/303-568/101) และสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ถูกจัดกระทำผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ มีลักษณะที่เป็นการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.7) (2/63/75-154/94) สมด้วยความหมายของข้อมูลและสารสนเทศตามที่คณะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น แคมป์เบลล์ (Campbell) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ที่บันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่รวมเป็นพวก และเมื่อเชื่อมโยงด้วยกันโดยการประมวลผล (processing) จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) ทั้งข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จะสับเปลี่ยนแทนที่กันได้ และ ฮิกส์ (Hicks) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง สิ่งที่แสดงความจริงแนวความคิดที่ถูกรวบรวมไว้สำหรับการตัดสินใจโดยปราศจากกระบวนการ ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ตัดสินใจได้ ข้อมูลของคนหนึ่ง อาจจะเป็นสารสนเทศของอีกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน และความต้องการใช้สารสนเทศนั้น

มีเนื้อหาครอบคลุมถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เปรียบได้กับคลังข้อมูล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/11) เนื้อหาที่ 1.3.2) (3/63/155-213/21) เนื้อหาที่ 1.8.5) (8/64/205-295/38) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น สุชินันท์ แสงสุข ที่ได้กล่าวไว้ว่า คลังข้อมูล (Data Warehouse) คือ ที่เก็บข้อมูลขององค์กรที่ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในทางปฏิบัตินั้น สิ่งที่เกิดขึ้นในคลังข้อมูลไม่ได้มีแต่เพียงข้อมูลเท่านั้น หากยังเก็บเครื่องมือสำหรับดำเนินการกับข้อมูล กระบวนการทำงานกับข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ ระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหารได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ โดยระบบข้อมูลเพื่อการบริหารนี้จะแยกข้อมูลออกจากฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ซึ่งข้อมูลสำหรับการบริหาร

โดยมากจะเป็นข้อมูลสรุป ข้อมูลสรุปนี้อาจจะเป็นข้อมูลในอดีต ข้อมูลอ้างอิง หรือข้อมูล ณ ปัจจุบัน ซึ่งอาจได้มาจากข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน หรือมีการประมวลผลข้อมูลในฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ให้เป็นข้อมูลสรุปหรืออาจนำมาจากที่อื่นภายนอกองค์กร และทำการเพิ่มเติมลงไปก็ได้ ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังข้อมูลถือได้ว่าเป็นข้อมูลในรูปแบบระบบการจัดการฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ หรือ Relational Database Management Systems (RDBMS) ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมากเราจะเลือกเก็บแต่เฉพาะข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจหรือหัวข้อของธุรกิจที่น่าสนใจ

มีกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุป คือ การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การประมวลผล และผลลัพธ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.4) (1/63/1-74/39) จากตัวอย่างพิจารณาเห็นได้ว่า นางนวมทั้งหลายครั้งได้เห็นว่าพระเดมิยกุมารมีอาการคล้ายคนพิการ กล่าวคือ คนงอแงเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้ จึงได้รวบรวมข้อมูลลักษณะอาการต่างๆ มาประมวลผลในลักษณะที่เรียบง่ายไม่สลับซับซ้อนเช่น การจัดหมวดหมู่ การเรียงลำดับ เป็นต้นซึ่งอยู่ในลักษณะของการจำแล้วนำขึ้นกราบทูลให้พระเจ้ากาสิกราชได้ทรงทราบ พระเจ้ากาสิกราชครั้งทรงทราบความก็ได้ตรัสเรียกเหล่าคณะพราหมณ์อมาตย์และนางนวมทั้งหลายมาประชุมร่วมกันแล้วนำข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวขึ้นมาพิจารณาเพื่อตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในที่ประชุมก็ได้เสนอแผนการแรกคือให้พระเดมิยกุมารอดนม ไม่ให้เสวยนมตามเวลาเพื่อทดสอบกิริยาอาการของพระเดมิยกุมาร เหล่านางนวมทั้งหลายก็ได้กระทำดั่งนั้นคอยเฝ้าแอบดูกิริยาอาการของพระเดมิยกุมารพร้อมกับเก็บรวบรวมข้อมูลนำข้อมูลที่ได้รับมาประมวลผลแล้วนำขึ้นกราบทูลต่อพระเจ้ากาสิกราช ซึ่งกระทำอยู่ถึง 16 ปี สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เศรษฐ ศาสตร์ใหม่ ที่ได้จำแนกองค์ประกอบหลักของกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ 2) การประมวลผล และ 3) ผลลัพธ์ ดังกล่าวแล้ว และ ลอดอนและลอดอน (Laudon and laudon) ที่ได้กำหนดรูปแบบระบบสารสนเทศ เรียกว่า ภารกิจของระบบสารสนเทศ (Function of an information systems) ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการประมวลผล 3) ผลลัพธ์ และ 4) ปัจจัยป้อนกลับ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยโครงสร้างของสารสนเทศทั้ง 4 ระดับ กล่าวคือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (top management) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนการปฏิบัติ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/130) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมของผู้บริหารระดับล่าง (bottom management) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.19) (5/63/303-568/144) และ ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.20) (5/63/303-568/150) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น อารมณ์ เชื้อพรหม ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างของสารสนเทศโดยแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งานนั้นสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง (top management) 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนการปฏิบัติและการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง (middle management) 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุม และ 4) ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยคุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดีต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ความทันต่อเวลา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/58) ความถูกต้อง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.2) (4/63/213-302/13) ความเกี่ยวข้องกับเนื้อหา เนื้อหาที่ 1.10.9) (10/64/484-814/110) ความสมบูรณ์ที่เพียงพอ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.2) (1/63/1-74/11) และ ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/4) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฮันเซน (Hussain) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีไว้ 4 ประการ ดังกล่าวแล้ว และลอง (Long) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ถูกต้องแน่นอน 2) ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ 3) มีความสมบูรณ์ 4) ทันต่อเหตุการณ์ และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ ดังกล่าวแล้ว

มีกระบวนการในการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การกำหนดเรื่องที่จะสืบค้น การวางแผนกลยุทธ์การสืบค้น การดำเนินการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินข้อมูลสารสนเทศ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/130) เนื้อหาที่ 1.5.18) (5/63/303-568/140) เนื้อหาที่ 1.5.19) (5/63/303-568/144) เนื้อหาที่ 1.5.20) (5/63/303-568/150) จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการที่พระมหากษัตริย์ได้กำหนดข้อมูลสารสนเทศที่จะสืบค้นคือ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์บ้านเมืองต่างๆ ของประเทศในชมพูทวีปทั้งสิ้นจึงได้วางแผนให้บริวารของตนไปรับราชการกับพระราชาราชในประเศนั้นๆ ให้ทำการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านทหารแล้วส่งมาให้ตนเองทราบ ซึ่งจะอยู่ในลักษณะของการแจ้งให้ทราบด้วยวาจาหรือหนังสือไม่มีความลับซับซ้อนมากเหมือนเช่นในปัจจุบันดังนั้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศจึงไม่มีปัญหาสามารถรับรู้ได้เลย ครั้นได้รับข้อมูลสารสนเทศแล้วก็ได้ทำการสังเคราะห์และการประเมินข้อมูลสารสนเทศนั้นโดยจะเห็นได้จากการส่งนกแก้วสุวโปตกไปสืบข่าวอีกครั้งหนึ่งเพื่อความถูกต้องและชัดเจนพร้อมทั้งหาข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติม สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ไอเซนเบิร์ก และ เบอร์กอวิทซ์ (Eisenberg and Berkowitz) ที่ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการแสวงหาสารสนเทศ (The "Big Six" information skills) ที่ผู้รู้สารสนเทศจะต้องปฏิบัติให้เกิดทักษะในการค้นคว้าค้นคว้า ได้แก่ 1) ทักษะในการกำหนดเรื่องที่จะค้น 2) ทักษะการวางแผนกลยุทธ์การสืบค้น 3) ทักษะการค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ 4) ทักษะการใช้สารสนเทศ 5) ทักษะการสังเคราะห์สารสนเทศ และ 6) ทักษะการประเมินสารสนเทศ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นนอกจากจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากปราสาทสัมผัสดัง 5 คือ จักขุสัมผัส (ตา) โสตสัมผัส (หู) ฉานสัมผัส (จมูก) ชิวหาสัมผัส (ลิ้น) ภายสัมผัส (กาย) แล้วยังได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากสัมผัสที่ 6 คือ มโนสัมผัส (ใจ) อีกด้วย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.3) (1/63/1-74/25) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมและละเอียดกว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่กล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพียง 5 ปราสาทสัมผัส กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย มุ่งในสิ่งที่เป็นรูปหรือวัตถุ ที่สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นวัตถุพิสูจน์หรือตรวจสอบได้เท่านั้น สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ลอง (Long) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 5 ประการ ดังกล่าวแล้วนั้น และ สแตร์ (Stair) ที่ได้

แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) มีความถูกต้อง 2) มีความสมบูรณ์ 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย 4) มีความยืดหยุ่น 5) มีความเชื่อถือได้ 6) ตรงกับเรื่อง 7) ไม่ซับซ้อน 8) ทันสมัย และ 9) ตรวจสอบได้ ทั้งนี้การได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับสัมพัทธ์ 6 คือ มโนสัมพัทธ์ (ใจ) ดังกล่าวนั้นจึงมีอาจพิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพราะว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้นจำกัดอยู่เพียงประสาททั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้การสืบค้นหรือการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในมหานิบาตชาดกยังปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ญาณ หมายถึง ความหยั่งรู้ ยกตัวอย่างเช่น วิชชา 3 ได้แก่ 1) ปุพเพนิวาสานุสสติญาณ คือ ความหยั่งรู้ที่สามารถระลึกถึงขั้นที่อาศัยอยู่ในกาลก่อนได้ (ระลึกชาติ) 2) จุตูปปาตญาณ คือ ความหยั่งรู้ที่สามารถกำหนดรู้จุดและอุบัตินของสัตว์ทั้งหลายได้ (ตาทิพย์) และ 3) อาสวกขณญาณ คือ ความหยั่งรู้ที่สามารถทำให้สิ้นอาสวะ (ตรัสรู้) อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.5) (8/64/205-295/38) ความฝัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.11) (9/64/296-483/137) การทำนาย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/24) หรือสติปัญญา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.5) (5/63/303-568/57)

การได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศด้วยญาณในมหานิบาตชาดกนั้น เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากความหยั่งรู้ตามความเป็นจริง จึงประกอบไปด้วยความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความคงอยู่ได้นาน สามารถติดตัวไปได้ทุกที่ เพราะมีกระบวนการจัดเก็บที่ดีที่สุดคือเก็บบันทึกไว้ในจิตใจ (กล่าวไว้อย่างละเอียดในอภิธรรมปิฎก) ในลักษณะนามธรรม แต่การได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศตามองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้น เป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีลักษณะที่ตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากสัญญา คือ ความจำแต่มีใช้ความรู้ จึงมีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเที่ยงตรง หรือความคงอยู่ได้นาน ไม่อาจนำติดตัวไปได้ทุกที่ เพราะไม่อาจจดจำได้หมดจึงมีกระบวนการจัดเก็บไว้ในวัตถุสิ่งของ เช่น บัญชี รายงาน เป็นต้น หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ฮาร์ดดิสก์ ดิสก์เก็ต เป็นต้น ซึ่งอาจจะได้รับความเสียหายชำรุดทรุดโทรมตามกาลเวลา ด้วยอุบัติเหตุหรือโจรกรรม ส่วนในมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาจะกล่าวถึงการที่จิตใจเรานั้นเป็นตัวจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ทั้งดีและไม่ดี ไม่ใช่ร่างกายกล่าวคือสมอง จะพิจารณาเห็นได้จากมหานิทกัสสพชาดก ยกตัวอย่างเช่น พระนางรจจาราชชิตา ร่างกายกล่าวคือสมองของพระนางรจจาราชชิตาที่อยู่ในในอดีตชาตินั้นสูญสลายไปแล้วไม่สามารถนำเอามาเป็นส่วนหนึ่งของร่างกายในชาติที่เป็นพระนางรจจาราชชิตาได้ แต่ผู้ที่จดจำข้อมูลสารสนเทศไม่ว่าดีหรือไม่ดีที่ติดมากับพระนางรจจาราชชิตานั้นก็คือจิตใจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.5) (8/64/205-295/38) หรือในมหานิบาตชาดกเรื่องอื่นๆ ก็ปรากฏในลักษณะเดียวกัน

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นนอกจากจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในอดีตและปัจจุบันแล้วยังกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศล่วงหน้าในอนาคตอีกด้วย กล่าวคือ อดีตตัญญาณ ปรินชาหยั่งรู้ในส่วนอดีต อนาคตตัญญาณ ปรินชาหยั่งรู้ในส่วนอนาคต และปัจจุปปันนังตัญญาณ ปรินชาหยั่งรู้ในส่วนปัจจุบัน รวมเรียกว่า ญาณ 3 ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นแม้จะมีการกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศล่วงหน้าในอนาคตก็จริงถึงอย่างนั้นก็เป็นแต่เพียงการคาดคะเนที่อาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่คาดคะเนนั้นอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ตามเหตุปัจจัย นั่นก็หมายความว่า ไม่มีความแน่นอนหรือไม่มีความเที่ยงตรง แต่สำหรับเนื้อหา

ของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้น โดยเฉพาะในส่วนของญาณจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความจริง ไม่คาดเคลื่อน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.3.4) (3/63/155-213/58)

อีกประการหนึ่ง เนื่องด้วยเรื่องของยุคสมัย เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้น โดยลักษณะปกติทั่วไปแล้วแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่น้อย หาได้ยาก มีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน เป็นไปในลักษณะของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ซึ่งอาจจะมีข้อดีในด้านการประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ต้องใช้เวลาสามารถที่จะประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับแม้มีอยู่น้อยนั้น สืบค้นแต่ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการได้โดยง่าย อีกทั้งยังสามารถรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลได้เป็นอย่างดี เว้นแต่เกิดจากคนภายในจะนำมาเปิดเผย ดังจะพิจารณาได้จากมโหสถชาดกที่พระมโหสถได้วางแผนส่งเหล่าบริวารของตนไปเป็นบุรุษสอดแนมตามเมืองต่างๆ เพื่อที่จะคอยสืบค้นข้อมูลสารสนเทศต่างๆ แล้วส่งมารายงานให้ตนเองทราบเป็นระยะๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.16) (5/63/303-568/130) ส่วนในยุคสมัยปัจจุบันที่ใช้องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นมีข้อมูลสารสนเทศอย่างมากมาย หาได้ง่าย มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน ถูกจัดเก็บบันทึกไว้ในหลายๆ ลักษณะด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลข่าวสารที่เป็นขยะ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจ ดำเนินการได้โดยยาก จึงจำต้องใช้เวลามากในการประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ แม้การรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลก็เป็นสิ่งที่ยากยิ่งขึ้น สมด้วยทัศนะของฉันทภูพานิช เจจรรณันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล ที่ได้จำแนกโครงสร้างข้อมูลออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ โครงสร้างเชิงกายภาพ และโครงสร้างเชิงตรรกะ ดังกล่าวแล้ว

7.ขอบเขตด้านการงบประมาณ

7.1 การงบประมาณ

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณ

1.1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีศรีนครังได้รับพรจากพระเจ้ากาลิกราชแล้วก็ได้ทรงควนตัดสินพระเหตุทัยขอพรนั้น แต่ทรงมองการณ์ไกลเพื่อที่จะใช้พรที่ได้รับให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่โดยบังเอิญ ซึ่งในเวลาต่อมาก็ทรงได้ใช้พรนั้นเพื่อจะรักษาพระชนม์ของพระเทมียกุมารและทูลขอราชสมบัติให้แก่พระเทมียกุมาร (1/63/1-74/23)

1.1.2) เนื้อหาที่พระเจ้ากาลิกราชคณะพราหมณ์และนางนวมทั้งหลายได้ร่วมกันทำการทดสอบพระเทมียกุมารว่าเป็นผู้พิการจริงหรือไม่ โดยได้วางแผนการณ์ต่างๆ นับตั้งแต่ที่ทรงประสูติเป็นทารก ก็ทดสอบด้วยการให้อดนม เมื่อพระชนมายุ 1 ปีก็ทดสอบด้วยนมและของเคี้ยว เมื่อพระชนมายุ 2 ปีก็ทดสอบด้วยผลไม้ต่างๆ เมื่อพระชนมายุ 3 ปีก็ทดสอบด้วยของเล่น เมื่อพระชนมายุ 4 ปีก็ทดสอบด้วยโภชนาหาร เมื่อพระชนมายุ 5 ปีก็ทดสอบด้วยไฟ เมื่อพระชนมายุ 6 ปีก็ทดสอบด้วยช้างคัมภ์ เมื่อพระชนมายุ 7 ปีก็ทดสอบด้วยงู เมื่อพระชนมายุ 8 ปีก็ทดสอบด้วยมหรสพพื่อนรำ เมื่อพระชนมายุ 9 ปีก็ทดสอบด้วยศาสตรา เมื่อพระชนมายุ 10 ปีก็ทดสอบด้วยเสียงสังข์ เมื่อพระชนมายุ 11 ปีก็ทดสอบด้วยเสียงกลอง เมื่อพระชนมายุ 12 ปีก็ทดสอบด้วยประทีป เมื่อพระชนมายุ 13 ปีก็ทดสอบด้วยแมลงวัน เมื่อพระชนมายุ 14 ปีก็ทดสอบด้วยสิ่งโสโครก เมื่อพระชนมายุ 15 ปีก็ทดสอบด้วยความร้อน เมื่อพระชนมายุ 16 ปีก็ทดสอบเหล่านางสนมนักพื่อน ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าว นั้นได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ

(1/63/1-74/36) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤๅมิได้ทรงกระทำการปฏิสังขรณ์พุทธมณฑลพระเจ้ากาสิกราชถึงปัจฉัยการบริหารต่างๆ ได้แก่ สุขภาพพลานามัยส่วนพระองค์และพระญาติ ความเป็นธรรมิกราช ราชบริวารพาหนะอันเป็นปัจจัยการรบและการคมนาคมขนส่ง ความสงบสุขทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค การเงินการคลัง ระบบเศรษฐกิจ เพื่อไม่ให้พระราชอาทงประมาทขาดการเอาใจใส่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นกำลังของกษัตริย์ (1/63/1-74/87) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤๅมิได้แสดงธรรมเพื่อให้พระเจ้ากาสิกราชและข้าราชการบริพารทั้งหลายได้ดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของตนๆ ด้วยความไม่ประมาท ให้เกิดความประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ การใช้เวลาของชีวิตมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด การใช้เรี่ยวแรงกำลังในขณะที่เป็นหนุ่มสาวควรวที่ยังไม่มีโรคภัยเบียดเบียน การใช้กำลังกายกำลังสติปัญญาเร่งรีบประกอบกิจที่เป็นกุศลให้เกิดประโยชน์สูงสุด (1/63/1-74/87) 1.1.5) เนื้อหาที่ชนทั้งหลายนับตั้งแต่พระเจ้ากาสิกราชต่างพากันสละทรัพย์ที่มีวิญญูณเช่น ช้างและม้า เป็นต้น และทรัพย์ที่ไม่มีวิญญูณมี รถ เครื่องใช้สอย เงินและทอง เป็นต้น ให้กองอยู่ในที่ต่างๆ แล้วออกบวชตามพระเดมิยราชฤๅมิ อาศัยอยู่เคียงคู่ไปกับธรรมชาติ ใช้ชีวิตอยู่ด้วยเครื่องอุปโภคและบริโภคที่เป็นธรรมชาติ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพย์ภายนอกที่เป็นวัตถุธรรมที่ทำให้เกิดกิเลสมีความ โลกเป็นต้นแต่ให้ความสำคัญกับทรัพย์ภายในกล่าวคือศีลธรรมที่เป็นนามธรรม ไม่ได้มุ่งเพื่อที่จะสะสมเก็บไว้ใช้โดยลำพังส่วนตัว เพราะทำให้เกิดการเห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้ เกิดความหลงมัวเมาในวัตถุจนลืมนึกถึงผู้อื่น แต่ตรงกันข้ามกลับสละแบ่งปันให้กับผู้อื่นช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ซึ่งเป็นการใช้ชีวิตอย่างสงบสุข ไร้ความทุกข์ไม่ว่าตนเองหรือผู้อื่น เป็นสังคมแห่งธรรมมาธิโดยไม่ใช่ธนาริปไตยหรือปริโภคาริปไตยที่มุ่งแต่ผลกำไรทำให้จิตใจเสื่อมทรามเพราะถูกกิเลสครอบงำ (1/63/1-74/104)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกษัตริย์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่

1.2.1) เนื้อหาที่พระโปลชนกได้ทำการช่งคุมกำลังในปัจฉินตชนบทครั้ง ได้พลนิกายมากแล้วก็ได้ยกทัพมาตั้งค่ายที่ภายนอกพระนคร ฝ่ายชาวกรุงมิลิตาทั้งหลายรวมถึงเหล่าเสนาโยธานักรบผู้เคยรู้จักชอบพอกันหรือมีแนวความคิดที่คล้ายกันต่างพากันขนเสบียงอาวุธยุทโธปกรณ์มีพาหนะซึ่งเป็นต้นมาเข้าด้วยเป็นจำนวนมาก พระโปลชนกจึงสามารถยึดเอากรุงมิลิตาจากพระเชษฐาได้โดยง่าย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่จำนวนเงิน อันเกี่ยวข้องด้วยเรื่องของการงบประมาณ (2/63/75-154/9) 1.2.2) เนื้อหาที่พระมหเสสิของพระเจ้าอริฏฐชนกครั้งทรงทราบว่าพระสวามีเสด็จสวรรคตในสนามรบ จึงได้เสด็จหนีไปยังนครกาลจัมปาละ โดยก่อนที่จะเสด็จหนีนั้นก็ได้ทรงวางแผนเกี่ยวกับการงบประมาณไว้ กล่าวคือ ทรงนำเอาสิ่งมีค่ามีแก้วมณี แก้วมุกดา แก้ววิเชียร เป็นต้นแอบซ่อนไปด้วย เพื่อใช้ในการดำรงพระชนม์และยึดเอาราชสมบัติคืนในอนาคต (2/63/75-154/13) 1.2.3) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งมีพระชนมายุได้ 16 ปี ก็สำเร็จไตรเพทและศิลปะวิทยาการทั้งปวง จึงทรงดำริที่จะชิงเอาราชสมบัติคืนจากพระเจ้าโปลชนก ดังนั้นจึงเข้าไปทูลพระมารดา พระมารดาจึงได้มอบแก้วทั้ง 3 ประการให้ แต่พระมหาชนกทรงขอรับไว้เพียงครึ่งหนึ่งและทูลลาไปค้าขายยังสุวรรณภูมิเพื่อรวบรวมทุนทรัพย์ในการดำเนินการชิงเอาราชสมบัติ ซึ่งพิจารณาเห็นได้ว่าพระมหาชนกได้ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อการดำเนินการ ซึ่งมี 4 ประการ ได้แก่ พระชาติสมบัติ: ถึงพร้อมด้วยชาติตระกูลสามารถชักชวนผู้อื่นให้นับถือเข้าร่วมด้วย อสิริยสมบัติ:ถึงพร้อมด้วยความเป็นใหญ่สามารถทำกิจที่ต้องอาศัยเดชานุภาพให้สำเร็จได้ โภคสมบัติ:ถึงพร้อมด้วยโภคสมบัติสามารถทำกิจที่ต้องอาศัยทุนทรัพย์ให้สำเร็จได้ และญาณสมบัติ:ถึงพร้อมด้วยสติปัญญาสามารถทำกิจที่ต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยสติปัญญา (2/63/75-154/23) 1.2.4) เนื้อหาที่

พระเจ้าโปลงชนกก่อนที่จะเสด็จสวรรคตได้ทรงวางเงื่อนไขโดยตรัสสั่งให้มอราชสมบัติแก่บุคคลที่สามารถทำให้พระนางสิวลีราชธิดาทรงพอพระหฤทัยได้ สามารถรู้ห้วนอนแห่งบัลลังก์สี่เหลี่ยม สามารถยกธนูน้ำหนักพันแรงคนยกได้ หรือสามารถนำขุมทรัพย์สิบหกแห่งออกมาได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่พระเจ้าโปลงชนกทรงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการงบประมาณ เพื่อจักได้ให้พระราชพาพระองค์ต่อไปนั้นใช้เป็นทรัพยากรบริหารกิจการบ้านเมืองต่อไป แม้พระมหากษัตริย์เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่พระเจ้าโปลงชนกตรัสสั่งไว้จึงสามารถทำให้กรุงมิลินั้นเจริญรุ่งเรืองขึ้นไปเป็นลำดับ (2/63/75-154/35) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ได้ทรงบริจาคทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุดหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นชวนชวนทำงานเพื่อประกอบการงานอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทศพิธราชธรรม (2/63/75-154/47) 1.2.6) เนื้อหาที่เหล่าข้าราชการทั้งหลายมีมหาอุปราชเป็นต้นเป็นผู้เคร่งครัดในศีลธรรมกฎหมายวัฒนธรรมจารีตประเพณีอันดีงาม จึงเหตุให้กรุงมิลินสามารถที่จะพัฒนาได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ด้วยมีบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งวิชาและจรณะ กล่าวคือ ครั้นเมื่อไม่ได้รับอนุญาตให้อุปโภคหรือบริโภคทรัพย์หรืองบประมาณของหลวงก็จะไม่ล่วงละเมิดหรือทุจริตนำมาเป็นของตน จะเห็นได้จากกรณีของมะม่วง ครั้นเมื่อพระมหากษัตริย์ไม่ได้เสวยก็เป็นที่รับทราบโดยทั่วกันว่าไม่มีใครสามารถที่จะบริโภคได้ แต่หากว่าพระมหากษัตริย์ได้เสวยแล้วก็เป็นที่รับทราบโดยทั่วกันเช่นกันว่าผู้อื่นก็สามารถที่จะบริโภคได้ ดังนั้นจึงชี้ให้เห็นว่าศีลธรรมเป็นต้นเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในด้านการงบประมาณ (2/63/75-154/57) 1.2.7) เนื้อหาที่พระมหากษัตริย์ไม่ทรงรังเกียจก่อนเนื้อที่ได้มาโดยชอบธรรม กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ไม่มีเจ้าของหรือเจ้าของไม่หวงแหนไม่ได้ทำทุจริตนำมา จึงทรงสามารถเสวยได้อย่างอุ่นพระหฤทัยว่า จะไม่ผิดต่อใครหรือมโนธรรมของพระองค์ หรือปราศจากโทษตามมา ซึ่งประเสริฐกว่าอาหารที่ประณีตที่ทรงเสวยในขณะที่เป็นพระราชพาเพราะอาหารเหล่านั้นอาจไม่ได้มาโดยชอบธรรม กล่าวคืออาจถูกบังคับให้เป็นส่วนนำมา เจ้าของไม่เต็มใจยังหวงแหนอยู่ เป็นต้น เพราะการเสวยอาหารเช่นนั้นจัดว่ามีโทษเป็นผลตามมา เปรียบได้กับการงบประมาณ หากบริหารงบประมาณอย่างทุจริตเบียดบังมาใช้ส่วนตัวก็จะมีโทษเช่นเดียวกัน (2/63/75-154/93)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.3.1) เนื้อหาที่หมู่บ้านพรานป่าทั้งสองหมู่บ้านซึ่งตั้งอยู่คนละฝั่งแม่น้ำแม้จะประกอบอาชีพเดียวกันก็ได้ดำเนินการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรให้แก่กันและกัน โดยไม่ได้ทะเลาะวิวาทแก่งแย่งกันจึงดีจึงเด่นกัน ช้ำยังได้ผูกไมตรีไว้ด้วยการเป็นญาติกันอีกด้วย แสดงให้เห็นถึงการบริหารการงบประมาณอันเป็นหัวใจของการเมืองของคนทั้งสองหมู่บ้านที่ดำเนินการได้อย่างแยบยลจนไร้ข้อขัดแย้ง ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้เป็นไปเพื่อสังคมหมู่บ้านมิใช่เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (3/155-213/1) 1.3.2) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปาริชาติปณินีทั้งสองนั้นได้ร่วมกันดำเนินการนำเอาทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่เช่น บรรณศาลาหรือผลไม้ต่างๆ เป็นต้นมาใช้ประโยชน์ในการดำรงชีพของพวกตนเองได้อย่างผาสุกโดยไม่ขาดแคลน นอกจากนี้ยังได้ให้เหล่านางกนิริทั้งหลายที่อาศัยอยู่ในภูเขามาทำหน้าที่นางนมช่วยเลี้ยงดูพระสุวรรณสามให้เติบโตใหญ่อีกด้วย (3/155-213/23) 1.3.3) เนื้อหาที่เศรษฐีคนหนึ่งเกิดโรคเกี่ยวกับดวงตาจึงได้จ้างให้จักษุแพทย์มาทำการเยียวดวงตาของตน แต่ครั้นจักษุแพทย์คนนั้นได้เยียวตาของเขาจนหายดีแล้วก็ไม่ยอมจ่ายค่าจ้างหรือค่าเยียวตาดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้จักษุแพทย์คนนั้นโกรธแค้นและทำการลวงให้เขาหยอดยาพิษที่ดวงตาจนตาบอดทั้งสองข้าง แสดงให้เห็นถึงการบริหาร

การงบประมาณที่ทุจริตหรือไร้ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจดังกล่าวจึงได้รับโทษตามมา (3/155-213/26) 1.3.4) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามได้ดำเนินการนำเอาทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่เช่น บรรณศาลา อาศรมบท ต้นไม้หรือผลไม้ต่างๆ เป็นต้นมาใช้ประโยชน์ในการบำรุงเลี้ยงบิดามารดาของตนให้เป็นอยู่อย่างผาสุกโดยไม่ขาดแคลน นอกจากนี้ยังได้ให้เหล่ากษัตริย์และฝูงมฤคทั้งหลายคอยช่วยเหลือผลผลิตทั้งหลายและเป็นเพื่อนในการทำกิจต่างๆ (3/155-213/34) 1.3.5) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นกลับไปยังบ้านเมืองของพระองค์แล้วก็ทรงดำรงอยู่ในโอวาทของพระสุวรรณสาม ทรงรักษาเบญจศีลครองราชสมบัติโดยธรรมโดยเสมอ ทรงบริจากราชทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุดหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นชวนชวนทำงานเพื่อประกอบการงานอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ครั้นสวรรคตแล้วก็เสด็จไปบังเกิดในเทวโลก (3/63/155-213/89)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 5 เนื้อหาได้แก่

1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวรราชได้แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ของตนๆ ด้วยความไม่ประมาท ให้เกิดความประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ การใช้เวลาของชีวิตมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัด การใช้เรี่ยวแรงกำลังในขณะที่เป็นหนุ่มสาวคราวที่ยังไม่มีโรคภัยเบียดเบียน การใช้กำลังกายกำลังสติปัญญาเร่งรีบประกอบกิจที่เป็นกุศลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทรงได้แบ่งช่วงชีวิตของตนเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) 84,000 ปีแรกใช้ไปกับการเล่นอย่างพระราชกุมารการศึกษาหาศิลปวิทยาความรู้ต่างๆ เป็นต้น 2) 84,000 ปีต่อมาใช้ไปกับการทำงานบริหารกิจการบ้านเมือง และ 3) 84,000 ปีสุดท้ายที่เหลือที่ถึงความชราภาพโรคภัยเบียดเบียนอวัยวะทั้งหลายมีมือและเท้าเป็นต้นไม่เป็นไปตามพระหฤทัย ทรงใช้ในการบำเพ็ญเพียรทางจิตเพื่อเตรียมตัวไปเกิดในภพภูมิใหม่ที่ดีต่อไป (4/63/213-302/8) 1.4.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชได้ทรงบริจากราชทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุดหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นชวนชวนทำงานเพื่อประกอบการงานอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทศพิธราชธรรม (4/63/213-302/17) 1.4.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ตรัสเล่าถึงพระชีวิตประวัติของพระองค์ในอดีตชาติพร้อมทั้งเหล่าพระฤาษีและพระราชาก็หลายในอดีตให้พระเนมิราชทรงสดับถึงการที่พระองค์เองและท่านเหล่านั้นได้สละทรัพย์ภายนอกซึ่งเป็นวัตถุธรรมบำเพ็ญกุศลต่างๆ มีทานเป็นต้นเพื่อให้ได้ทรัพย์ภายใน ซึ่งผู้บำเพ็ญทานรักษาศีลนั้นได้รับผลคือการบังเกิดในเทวโลกส่วนผู้บำเพ็ญทานาบรรลุมานทำอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นนั้นได้รับผลคือการบังเกิดในพรหมโลก (4/63/213-302/24) 1.4.4) เนื้อหาที่มாதลิเทพบุตรได้กราบทูลรายงานถึงผลกระทบของสัตว์นรกและเหล่าทวยเทพที่ได้รับวิปាកกรรมของตนๆ ทั้งฝ่ายชั่วและฝ่ายดี ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการงบประมาณโดยนัยเป็นต้นว่า ผู้ที่ถูกความโลภครอบงำทำผิดศีลข้อที่ 2 คือ การนำของส่วนรวมไปเป็นของส่วนตัว การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ เป็นต้นว่า รัชชาติ ทรัพย์สิน เงินทอง แพะ แกะ ปุสสัตว์ และกระบือ ย่อมจะมีโทษตามาและบังเกิดในนรกถูกทิ่มแทงด้วยหอกแหลมคมที่พุ่งมาจากทิศทั้งปวง ส่วนผู้ที่ไม่ตกเป็นทาสของความตระหนี่มีจิตใจที่เสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นฝืนจิตใจไม่ให้เกิดไปในอำนาจฝ่ายชั่วคือความโลภ ดำเนินการงานต่างๆ มีการก่อสร้างอาราม บ่อน้ำ สระน้ำและสะพาน เป็นต้น โดยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยทรัพย์ของตนเองหรือส่วนรวมโดยไม่เบียดบังมาเป็นของตน ให้มีความประหยัดและเกิด

ประโยชน์สูงสุด ย่อมจะไม่มีโทษตามมาและบังเกิดในวิมานได้รับแต่ความสุข (4/63/213-302/35) 1.4.5) เนื้อหาที่พระเจ้าเนมิราชไม่ทรงรับคำเชื่อเชิญของท้าวสักกเทวราชและเหล่าทวยเทพที่จะให้สวทัญญูสมบัติบนสวรรค์ชั้นดาวดึงส์ แต่ทรงประสงค์จะกลับไปยังโลกมนุษย์เพื่อที่จะทำบุญกุศล รวมทั้งช่วยแนะนำประชาชนของพระองค์ให้การทำแต่คุณงามความดี เพื่อจะได้ทิพยสมบัติอันเป็นส่วนพระองค์เองโดยไม่ต้องยืมยืมผู้อื่นเข้ามา เพราะการเป็นหนี้ผู้อื่นถือว่าเป็นทุกข์ ดังพุทธธรรมที่ว่า อธิทานัง ทุกขัง โลก การเป็นหนี้เป็นทุกข์ในโลก อันแสดงให้เห็นถึงการที่พระเจ้าเนมิราชทรงประสงค์จะพึ่งตนเองมากกว่าพึ่งผู้อื่นหรือเป็นหนี้ยืมเข้ามาใช้ เป็นไปตามพระพุทธธรรมคำสอนที่ว่า อตฺตา หิ อตฺตโน นาโถ ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน ไม่ใช่ผู้อื่นมาช่วย โดยที่ทรงเริ่มจากการกระทำที่เป็นเหตุก่อนเพื่อจะได้ผล จากโลกมนุษย์ไปสู่โลกสวรรค์ จากเล็กไปใหญ่ หรือจากต่ำไปสูง ตามความเป็นจริง ไม่ได้มุ่งเพื่อจักได้ผลโดยปราศจากเหตุ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะการพึ่งผู้อื่นหรือเป็นหนี้ยืมเข้ามาใช้นั้นก็เปรียบได้กับการข้ามขึ้นคอน โดยไม่ได้ทำเหตุในโลกมนุษย์ให้ดีก่อนแล้วไปบังเกิดในสวรรค์ที่เป็นส่วนของผล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งไม่มั่นคงถาวรหรือปราศจากเสถียรภาพ (4/63/213-302/49)

1.5) เนื้อหาของมโหสถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่

1.5.1) เนื้อหาที่ท่านสิริวัตรเศรษฐีครั้ง ได้ใช้ทิพยโอสถที่ได้รับจากพระมโหสถเยียวยาตนเองจนหายดีแล้วก็ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมดำเนินการเยียวยาผู้เจ็บป่วยคนอื่นๆ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเก็บไว้แต่เพียงผู้เดียวหรือนำไปหารายได้บนความทุกข์ยากลำบากของผู้อื่น ซึ่งจัดเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (5/63/303-568/8) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถและเหล่าสหายพากันเล่นอยู่ในสถานที่กลางแจ้งแต่เผชิญมีฝนตกทำให้ไม่สามารถจะเล่นต่อไปได้ ชั่วบรรดาเหล่าเด็กทั้งหลายก็พากันวิ่งหลบฝนทำให้เกิดการหกล้มเหยียบกันและกันขึ้นเมื่อได้ประสบปัญหาดังกล่าวพระมโหสถจึงได้ทำการวางแผนดำเนินการสร้างศาลาใหญ่ไว้เพื่อเป็นสถานที่เล่นของคุณและเหล่าสหายรวมทั้งทำสาธารณประโยชน์อื่นๆ จึงได้ทำการรวบรวมทุนทรัพย์จนได้ 1,000 กหาปณะ และจ้างนายช่างมาดำเนินการก่อสร้างจนสำเร็จ (5/63/303-568/13) 1.5.3) เนื้อหาที่พระมโหสถทูลแก้ปัญหาเรื่องปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์ โดยได้กล่าวถึงการที่คนพาลที่มีสิริโภคทรัพย์สมบัติแต่ขาดปัญญาที่ดีในการบริหารจัดการก็ไร้ประโยชน์ เพราะทรัพย์ของคนพาลไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม แม้มีก็เปรียบเหมือนไม่มี ได้แก่เก็บไว้ให้มดปลวกนำไปเป็นอาหารหรือลูกหลานแย่งชิงกัน ไม่อาจเทียบได้กับคนที่มปัญญาย่อมสามารถที่จะบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง คนรอบข้าง หรือสังคมส่วนใหญ่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือทั้งในโลกนี้และโลกหน้า (5/63/303-568/84) 1.5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการแสวงหาทรัพย์โดยอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองด้วยการรับซุนเสื้อผ้าได้มาทรัพย์ถึง 1,000 กหาปณะภายในวันเดียว และได้ทำการทดสอบปัญญาในด้านการงบประมาณของนางอมราเทวีโดยได้มอบข้าวสารกึ่งทะนานไปประกอบอาหารเป็นข้าวต้ม ขนม และข้าวสวย นางอมราเทวีก็สามารถนำไปบริหารจัดการประกอบอาหารตามที่พระมโหสถบอกได้เป็นอย่างดี และครั้งได้รับรองเท้าและร่มจากพระมโหสถก็ทำการดูแลรักษาและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าไม่ฟุ่มเฟือย แสดงให้เห็นถึงการบริหารการงบประมาณประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การแสวงหา การใช้จ่าย และการตรวจสอบผลที่ได้รับ (5/63/303-568/86) 1.5.5) เนื้อหาที่นางอมราเทวีครั้งได้รับของขวัญจากชาวกรุงมถิลาทั้งหลายนับตั้งตั้งแต่พระเจ้าวิเทหราชก็ได้บริหารจัดการแบ่งสิ่งของที่ได้รับมานั้นเป็นสองส่วน โดยส่วนหนึ่งนั้นให้นำเข้าพระคลังหลวงเพื่อเสวยกายแก่รัฐ ส่วนอีกส่วนหนึ่งนั้นเก็บไว้เพื่อตนเอง ซึ่งจัดเป็นหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนากล่าวคือ โภคอาทิยธรรม หรือ โภคาทิยธรรม หมายถึง

ประโยชน์ที่ควรถือเอาจากโศกทรัพย์ (5/63/303-568/91) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตครั้งได้รับตำแหน่ง อัครมหาเสนาบดีแล้วก็ไม่ประมาณได้วางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารกรุงมิลินาในด้านต่างๆ เช่น การป้องกันประเทศ อาวุธยุทโธปกรณ์ การคลังประเทศ การชลประทาน การเกษตรกรรม การสืบราชการลับ เป็นต้น เพื่อพัฒนาประเทศและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวนี้ ได้มีการใช้ ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ (5/63/303-568/131) 1.5.7) เนื้อหาที่พราหมณ์แก้วภูทลเสนอแผนการณียศประเทศในชมพูทวีปทั้งสิ้นแก่พระเจ้าจูลนิพรหมทัต โดยการให้ตระเตรียมฝักกองทัพสะสมกำลังและเสบียง ยุทโธปกรณ์และยกไปล้อมเมืองต่างๆ ไว้ หากว่าพระราชอาณาเขตไหนยอมจำนนก็จะให้จับพระราชอาณาเขตนั้นไว้ แต่ถ้าพระราชอาณาเขตไหนรบก็จะสู้ไม่ได้ เพราะมีพระเจ้าจูลนิพรหมทัตกำลังที่เหนือกว่า ภายหลังจึงนำเอากองทัพที่ยึดได้นั้นมารวมกับกองทัพของพระเจ้าจูลนิพรหมทัตไว้ไปตีเมืองต่อไปให้ครบทั้ง 101 ประเทศ แต่นั่นก็หลอกให้พระราชวัง 101 ประเทศตั้งสุราเจือยา พิษปลงพระชนม์ให้สิ้นไป ครั้นพระเจ้าจูลนิพรหมทัตทรงพิจารณาแล้วก็ทรงเห็นชอบอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนดังกล่าว ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวนี้ ได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ (5/63/303-568/138) 1.5.8) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนิพรหมทัต ครั้นถูกพระมโหสถทำลายแผนการณียศได้ตรัสปลุกพระคมให้พระราชวัง 101 พระองค์ผู้ไม่ทราบความจริงและ เหล่าบริวารทั้งหลายได้ตระเตรียมพลเพื่อยกไปโจมตีกรุงมิลินาจับพระเจ้าวิเทหราชและพระมโหสถฆ่าให้ตาย พร้อมทั้งตรัสสั่งให้พราหมณ์แก้วภูทลเดินทางไปกับพระองค์ด้วย ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวนี้ ได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ (5/63/303-568/151) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งชวนเมืองมิลินาได้ร่วมแรงร่วมใจช่วยกันป้องกันมิให้กองทัพของพระเจ้าจูลนิพรหมทัตเข้ายึดเอาเมืองได้และใช้กลอุบายขับไล่ให้ถอยหนีไปแล้ว ก็ได้มีการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่กองทัพของพระเจ้าจูลนิพรหมทัต ได้ตั้งไว้ในวันนั้นให้แก่ชาวกรุงมิลินาทั้งหลายตามลำดับความดีความชอบ นับตั้งแต่จัดเก็บเข้าพระคลังหลวงถวายแก่พระเจ้าวิเทหราชเป็นต้นลงมาจนชาวบ้านสามัญทั่วไป โดยเฉพาะพราหมณ์อนุแก้วภูทลที่มีผลงานเด่น (5/63/303-568/187) 1.5.10) เนื้อหาที่พระเจ้าจูลนิพรหมทัตเมื่อไม่สามารถยึดเมืองมิลินาโดยวิธีปิดล้อมเมืองได้สำเร็จซ้ำยังถูกกลลวงของพระมโหสถต้องหนีกลับอุดรปัญจาสนคร ไป ก็ได้ร่วมกันวางแผนกับพราหมณ์แก้วภูทลในการที่จะยึดเอากรุงมิลินาอีก โดยการดำเนินการใช้กวีแต่งบทกวีพรรณนาถึงความงามของพระนางปัญจาสนจันทีราชธิดาแล้วให้พวกนางพื่อนราทั้งหลายเรียนและนำไปขับร้องในที่ต่างๆ จนกระทั่งถึงกรุงมิลินา เพื่อให้พระเจ้าวิเทหราชทรงรับทราบและหลงรักปรารถนาจะได้พระนางปัญจาสนจันทีราชธิดาไปเป็นพระมเหสี แต่นั่นก็ลวงว่าจะยกพระนางปัญจาสนจันทีให้เป็นพระมเหสีต่อให้พระเจ้าวิเทหราชมาพร้อมพระมโหสถติดกับยังนครอุดรปัญจาสนแล้วจัดการปลงพระชนม์เสีย ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวนี้ ได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ (5/63/303-568/188) 1.5.11) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชหลงกลของพระเจ้าจูลนิพรหมทัตปรารถนาจะได้นางปัญจาสนจันทีมาเป็นพระมเหสีแม้พระมโหสถทูลอธิบายคัดค้านก็ไม่ทรงยอมรับฟัง พระมโหสถแม้ไม่ปรารถนาจะไปเพราะรู้ถึงแผนการณียศของพระเจ้าจูลนิพรหมทัตและพราหมณ์แก้วภูทลแต่ก็มีกรุณาต่อพระเจ้าวิเทหราชหากปล่อยไว้ให้ทรงเสด็จไปพระองค์เดียวจำจะต้องถูกปลงพระชนม์จึงได้ดำเนินการวางแผนในการที่จะให้พระเจ้าวิเทหราชเสด็จไปยังเมืองอุดรปัญจาสนและได้พระนางปัญจาสนจันทีมาครองโดยปลอดภัย โดยการเดินทางไปแล้วหน้าเพื่อ

เตรียมทางหนีที่ไล่ไว้ เช่น สร้างที่พักระหว่างทาง สร้างพระนคร สร้างอุโมงค์ยักษ์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการตามแผนดังกล่าวนี้ ได้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน อันเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงบประมาณ (5/63/303-568/206) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้รับทรัพย์สมบัติต่างๆ จากพระเจ้าจุลณีพรหมทัตก็มิได้เกิดความโลภเก็บไว้ใช้ส่วนตัว แต่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยได้ถวายให้แก่พระนางนันทาเทวีผู้เป็นพระมเหสีของพระเจ้าจุลณีพรหมทัต เพื่อผูกมิตรไมตรีระหว่างสองเมืองไว้ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น (5/63/303-568/249)

1.6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 3 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่พระกฐินัตถได้พาพราหมณ์เนสาทะและนายโสมทัตผู้เป็นบุตรไปยังนาคพิภพแล้วมอบทิพยสมบัติต่างๆ พร้อมทั้งนางนาคกัญญาคนละ 400 คน แม้อัตถภาพของทั้งสองก็กลายเป็นทิพย์ไปด้วย ครั้นเวลาผ่านไปหนึ่งปีด้วยความความที่มีบุญน้อย พราหมณ์เนสาทะก็เกิดความเบื่อหน่ายในนาคพิภพ มองเห็นนาคพิภพเหมือนดังโลกันตกรก ปราสาทที่งดงามเหมือนดังเรือนจำ นางนาคกัญญาเหมือนดังนางยักษิณี จึงได้ไปชวนนายโสมทัตบุตรชายเพื่อกลับไปยังโลกมนุษย์ ฝ่ายนายโสมทัตนั้นยังคงเสวยทิพยสมบัติอยู่อย่างมีความสุขเพราะมีบุญมากจึงไม่ปรารถนาจะกลับคืนถูกบิดาอ่อนวอนบออย่า ก็ยอมทำตามบิดาพากันไปบอกลาพระกฐินัตถกลับยังโลกมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนสองจำพวก กล่าวคือ พวกที่มีงบประมาณต่างๆ อย่างบริบูรณ์แต่ว่าไม่สำนึกในคุณค่าและบริหารจัดการอย่างไม่คุ้มค่าหรือไม่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ พวกที่มีงบประมาณต่างๆ อย่างบริบูรณ์และสำนึกในคุณค่าทั้งบริหารจัดการอย่างคุ้มค่าหรือไม่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด (6/64/1-122/49) 1.6.2) เนื้อหาที่พราหมณ์ออลัมพายนนั้นได้กู้ยืมทรัพย์จากผู้อื่นมาดำเนินการกิจการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันไว้มากมาย ด้วยความเป็นคนพาลครั้งกู้ยืมทรัพย์มาแล้วก็ได้บริหารจัดการให้ก่อเกิดประโยชน์ขึ้นมาแต่ประการใด ต่อมาถูกเจ้าหนี้ทั้งหลายตามทวงไม่อาจจะใช้หนี้ที่ตนกู้ยืมมาได้ จึงได้หนีเข้าไปในป่าเพื่อไม่ให้เหล่าเจ้าหนี้จับตนได้ (6/64/1-122/60) 1.6.3) เนื้อหาที่พราหมณ์เนสาทะผู้เป็นคนพาลสันดานหยาบได้พาพราหมณ์ออลัมพายนไปจับตัวพระกฐินัตถนาคราชเพื่อแลกกับแก้วมณีแม่มุกโสมทัตคัดค้านก็ไม่ยอมรับฟัง ครั้นพราหมณ์ออลัมพายนได้มอบแก้วมณีให้ก็ไม่อาจที่จะรักษาไว้ได้ ทำแก้วมณีนั้นพลัดตกลงแผ่นดินจมลงไปใต้นาคพิภพ จึงต้องประสบกับความเสื่อมลาภทั้ง 3 ประการ คือ เสื่อมจากแก้วมณี เสื่อมจากมิตรภาพกับพระกฐินัตถ และเสื่อมจากบุตร แสดงให้เห็นถึงอุทาหรณ์ของการบริหารจัดการงบประมาณที่ปราศจากศีลธรรมก็ย่อมจะประสบกับความเสื่อม (6/64/1-122/72)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 2 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชผู้อันธพาลครั้งถูกกัณหาพราหมณ์นั้นกราบทูลความเท็จถึงวิธีการที่จะเสด็จไปสู่สวรรค์โดยให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้น ไปฆ่าเพื่อบูชาญ ก็ไม่ใช้สติปัญญาพิจารณาตามความเป็นจริง แม้อุทกคนทั้งหลายมีพระชนกและพระชนนีเป็นต้นตรัสชี้แนะอ่อนวอนก็ไม่ยอมรับฟังยังคงทรงขึ้นตรัสสั่งให้กระทำการดังกล่าว จนเป็นเหตุให้ต้องถูกถอดออกจากตำแหน่งพระราชแล้วขับไล่ไปอยู่กับเหล่าคนจัญชาล แสดงให้เห็นถึงอุทาหรณ์ของการบริหารจัดการงบประมาณที่ปราศจากศีลธรรม ชิดเอาประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ก็ย่อมจะประสบกับความเสื่อม (7/64/123-204/20) 1.7.2) เนื้อหาที่พระจันทกุมารนั้นทรงเป็นผู้มีศีลธรรมครั้งได้รับราชาภิเษกก็ทรงครองราชย์โดยธรรม ทรงวางแผนดำเนินการบริหารทรัพยากรต่างๆ โดยมุ่งความสุขของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ทรงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งยังทรงกระทำหน้าที่ของบุตรที่พึงกระทำต่อบิดาโดยได้พระราชทานเครื่องอุปโภคและบริโภคเสียบียงอาหารตลอดถึงค่าใช้จ่ายแก่พระบิดาอย่าง

ไม่บอกพระองค์ แสดงให้เห็นถึงอุทราหรรษ์ของการบริหารจัดการงบประมาณที่ประกอบด้วยศีลธรรม ชีดเอาประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าส่วนตน ก็ย่อมจะประสบกับความเจริญรุ่งเรืองเป็นลำดับ (7/64/123-204/20)

1.8) เนื้อหาของมหานรทกัศสพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังกติราชผู้ทรงดำรงอยู่ในสัมมาทิฏฐิ์ทั้งก่อนและหลังจากที่พระองค์ทรงเข้าพระหฤทัยคิดไปยึดถือมิจฉาทิฏฐิ์ทรงบริจากราชทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุคหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นชวนชวนทำงานเพื่อประกอบกิจการอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ภายในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทศพิธราชธรรม ครั้นถึงวันที่ 14 ค่ำก่อนวันอุโบสถก็จะพระราชทานทรัพย์ให้แก่พระนางจุจราชธิดาเพื่อให้ทำการบริจาทาน ฝ่ายพระนางจุจราชธิดาก็จะทรงรักษาศีลอุโบสถในวันที่ 15 ค่ำพร้อมกับทรงให้ทานแก่คนกำพร้าคนเดินทางไกลยากและวิญญูเป็นอันมาก (8/64/205-295/25) 1.8.2) เนื้อหาที่พระพรหมนรทกัศสปะได้แสดงธรรมแก่พระเจ้าอังกติราชด้วยเหตุและผล ซึ่งในเนื้อหาของธรรมนั้น ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการงบประมาณเป็นต้นว่า ผู้ใดเป็นผู้ไม่มีศีลธรรมประพฤติ พุจจริตเกียจคร้านไม่ทำงาน ไม่ควรจะนำเอาทรัพย์สินไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่น แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ใดที่ขยันหมั่นเพียรมีศีลธรรมรู้ความประสงค์ ผู้นั้นย่อมเป็นผู้ที่ควรที่จะคบหาสมาคมร่วมลงทุนหรือให้กู้ยืมได้ (8/64/205-295/52)

1.9) เนื้อหาของวิรุชชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่เหล่ากุกุมพิทั้งสี่นั้นครั้งฟังพระคาบสทั้งสี่ที่ตนทำการอุปถัมภ์เล่าถึงสมบัติที่ตนประสบมาก็มีความต้องการจะได้สมบัตินั้นๆ จึงได้บำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นในที่สุดครั้งสิ้นอายุ คนหนึ่งก็บังเกิดเป็นท้าวสักกเทวราช คนหนึ่งพร้อมด้วยบุตรและภรรยาเกิดเป็นพญานาคในนาคพิภพ คนหนึ่งเกิดเป็นพญาครุฑในฉิมพลีรุกขพิมาน คนหนึ่งเกิดในครรภ์ของพระอัครมเหสีของพระเจ้ารัญชัย แสดงให้เห็นถึงความฉลาดในการบริหารการงบประมาณของกุกุมพิทั้งสี่ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการงบประมาณที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยสละของที่ดีๆ เพื่อได้ของที่สูง สละของที่เล็กเพื่อให้ได้ของที่ใหญ่ สละของที่น้อยเพื่อให้ได้ของที่มาก สละของที่หายากเพื่อให้ได้ของที่ละเอียด สละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายใน (9/64/296-483/13) 1.9.2) เนื้อหาที่พระเจ้าโกธิยราชทรงเป็นผู้มีวมาในการพนันเล่นสกาซึ่งเป็นอบายมุข ทั้งยังทรงเป็นผู้ละโมภโลกมากครั้งถูกปลุณณกัษย์นำเอาแก้วมณีและม้ามโนมัยสินธพมาลวงล่อ ก็ทรงเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนได้นำเอาทรัพย์สินสิ่งของที่มีอยู่ทั้งหมดในวันตัวพระองค์ พระมเหสี และเสวตฉัตร ไปใช้เป็นเครื่องพนัน ซึ่งจัดเป็นการบริหารการงบประมาณที่พุจจริต มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนจนละเลยประโยชน์ส่วนรวม (9/64/296-483/50) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิรุชบัณฑิตได้แสดงราชวสติธรรม คือ จริยวัตรของข้าราชการ ในข้อว่า ข้าราชการพึงไปตรวจตราดูลานข้าวสาตี ปศุสัตว์และนาเสมอๆ ควรดวงข้าวเปลือกให้รู้ประมาณแล้วให้เก็บไว้ในฉาง ควรนับบริวารชนในเรือนแล้วให้หุงต้มพอประมาณไม่ควรตั้งบุตรธิดา พี่น้อง หรือวงศ์ญาติผู้ไม่มีศีลธรรมให้เป็นใหญ่ เพราะคนเหล่านั้นเป็นคนพาลไม่จัดว่าเป็นพี่น้อง คนเหล่านั้นเป็นเหมือนคนที่ตายไปแล้ว แต่หากเขาเหล่านั้นคือครีอนมาหาถึงสำนักก็ควรให้ฝ้านุ่งผ้าห่มและอาหาร ควรตั้งพวกทาสหรือกรรมกรผู้มีศีลธรรมขยันหมั่นเพียรให้เป็นใหญ่ (9/64/296-483/87) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิรุชบัณฑิตแสดงธรรมแก่มหาชน นับตั้งต้นแต่พระเจ้าโกธิยราชไป บำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้น และรักษาอุโบสถกรรม ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก แม้มหาชนนับตั้งต้นแต่พระเจ้าโกธิยราชไปนั้นก็ดำรงใน

โอวาทของพระวิบุรุษบัณฑิตพากันรักษาสีลบำเพ็ญบุญมีทานเป็นต้นครั้งสิ้นอายุแล้วได้ ก็พากัน ไปบังเกิดในเทวโลกเช่นกัน แสดงถึงความเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายใน (9/64/296-483/145)

1.10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา ได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่พระราชธิดาทั้งสองของพระเจ้าพันธุรมราชทรงร่วมกันถวายเป็นอภิมงคลพระพุทธรูปเจ้าในอดีต โดยพระธิดาองค์ใหญ่ได้บูชาพระพุทธรูปเจ้าด้วยจุกแค้นจันทน์แล้วทำการปรารณาเป็นพุทธรูปมารดา ส่วนพระธิดาองค์เล็กได้บูชาพระพุทธรูปเจ้าด้วยสุวรรณมาลาแล้วทำการปรารณาพระอรหัตต์ ต่อมาทั้งสองพระองค์ก็ทรงบรรลุความปรารถนาตามที่ทรงประสงค์ไว้ แสดงให้เห็นถึงความฉลาดในการบริหารการงบประมาณของพระราชธิดาทั้งสอง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการงบประมาณที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยสละของที่ดีแต่เพื่อได้ของที่สูง สละของที่เล็กเพื่อให้ได้ของที่ใหญ่ สละของที่น้อยเพื่อให้ได้ของที่มาก สละของที่หายากเพื่อให้ได้ของที่ละเอียด สละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายใน(10/64/484-814/3) 1.10.2) เนื้อหาที่นางมุสดีเทพกัญญาได้ขอพรจากท้าวสักกะเทวราชเพื่อวางแผนเตรียมการสิ่งต่างๆ ไว้ให้แก่คนผู้จะบังเกิดใน โลกมนุษย์และเหตุการณ์ก็เป็นไปตามนั้นทุกประการ ซึ่งมีพรที่เกี่ยวกับการงบประมาณคือ การที่พระนางขอให้อยู่ในพระราชนิเวศน์ของพระเจ้ากรุงสีพีซึ่งเป็นเมืองที่มั่งคั่งเจริญรุ่งเรืองเป็นศูนย์กลางการปกครองชมพูทวีปทั้งสิ้น สภาพเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ (10/64/484-814/17) 1.10.3) เนื้อหาที่พระเจ้าสญชัยครั้ง ได้ทรงสดับความประสงค์ที่จะบริจาคทานของพระนางมุสดีซึ่งเกิดจากอานุภาพของพระเวสสันดรแล้วก็ตรัสสั่งให้ดำเนินการสร้าง โรงทานและทรงบริจาคราชทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุดหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นขวนขวายการทำงานเพื่อประกอบการงานอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทศพิธราชธรรม และนับตั้งแต่เวลาที่พระเวสสันดรถือปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระนางมุสดี ภามียากรของพระเจ้าสญชัยก็เก็บได้เพิ่มขึ้นเหลือประมาณ เหล่าพระราชานในชมพูทวีปทั้งสิ้นต่างก็พากันส่งเครื่องบรรณาการมาเป็นจำนวนมาก(10/64/484-814/24) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นผู้มีอหิชาศย์ไฟในทาน ทรงดำริที่จะใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่แม้กระทั่งชีวิตร่างกายของพระองค์ในการที่จะทำคุณประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วพระองค์ก็ทรงปฏิบัติดังนั้นก็กล่าวคือ ได้ทรงสละตั้งแต่คนสัตว์และสิ่งของแม้จนกระทั่งพระ โอรส พระธิดา และพระมเหสี แก่ผู้มาขอรับทาน (10/64/484-814/36) 1.10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้ง ได้ทรงครองราชย์ต่อจากพระเจ้าสญชัยก็ได้ดำเนินการบริจาคราชทรัพย์ให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชนสืบต่อไป เป็นต้นว่า ช่วยเหลือประชาชนผู้ยากไร้อันเป็นสวัสดิการสังคมในด้านปัจจัย 4 บำรุงสมณพราหมณ์หรือส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม อุดหนุนทุนทรัพย์แก่ผู้มุ่งมั่นขวนขวายการทำงานเพื่อประกอบการงานอาชีพ ทั้งยังทรงเป็นผู้มองการณ์ไกลสร้างสมกุศลบุญบารมีไว้ในภายหน้าสละทรัพย์ภายนอกเพื่อให้เกิดทรัพย์ภายในอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทศพิธราชธรรม (10/64/484-814/36) 1.10.6) เนื้อหาที่นครกาลิงครัฐเกิดฝนแล้งทำให้เกิดทุกข์ภัยไข้เจ็บต่างๆ ชาวนครกาลิงครัฐจึงได้พากันไปร้องเรียนพระราชานให้ทรงหาวิธีการที่จะทำให้ฝนตก พระราชานแห่งกาลิงครัฐก็ทรงดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ แต่ก็ไม่สำเร็จ ครั้นประชุมปรึกษาราชการกับชาวนครกาลิงครัฐแล้วจึงได้แต่งตั้งคณะทูตส่งไปขอขงปัจจัยนาถที่กรุงสีพีเพื่อนำมายังนครกาลิงครัฐเพราะเป็นสัตว์มงคลหากไปสถานที่ใดฝนก็จะตกในสถานที่นั้น ให้มีความอุดม

สมบูรณ์ แสดงให้เห็นว่ากรุงศรีพินันมีความเจริญมั่งคั่งรุ่งเรืองด้วยทรัพย์สินงบประมาณต่างๆ ส่วนนครกาลิงครัฐ ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจไม่มีงบประมาณในการดำเนินการบริหารกิจการบ้านเมืองต่างๆ ได้ จึงต้องวางแผนดำเนินการใช้งบประมาณขาดดุลให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาโดยทำการขอความช่วยเหลือหรือกู้ยืมจากกรุงศรีพินันกระตุ้นเศรษฐกิจให้มีการผลิตสินค้าและบริการเกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น (10/64/484-814/51) 1.10.7) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกขับไล่ให้ไปประทับอยู่ที่เขาวงกตก็ได้คร่ำครวญพระนางมัทรีมาแล้วทรงให้อโวกาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สมบัติที่มีอยู่แก่พระนางมัทรี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นที่พึงได้จริงในภายหน้า มีการสนับสนุนส่งเสริมผู้ที่เป็นคนดีมีศีลธรรม เป็นต้น (10/64/484-814/66) 1.10.8) เนื้อหาที่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาทั้งสองนั้น ได้ร่วมกันดำเนินการนำเอาทรัพย์ากรต่างๆ ที่มีอยู่ เช่น บรรณศาลา ต้นไม้หรือผลาผลต่างๆ เป็นต้นมาใช้ประโยชน์ในการดำรงชีพของพระองค์เองได้อย่างผาสุกโดยไม่ขาดแคลน นอกจากนี้ยังได้ให้เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายที่อาศัยอยู่ในป่าเป็นเพื่อนเพราะมีเมตตาจิตต่อกันอีกด้วย (10/64/484-814/102) 2.10.9) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้เที่ยวขอร้องจนได้ทรัพย์มาจำนวนหนึ่งแล้วนำไปฝากไว้กับสกุลพราหมณ์ที่ไม่เหมาะสม มีปัญหาด้านทรัพย์สินเงินทอง ไม่อาจจะรักษาและใช้คืนให้ได้ จึงต้องสูญเสียทรัพย์ที่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวหามาเป็นระยะเวลาานาน (10/64/484-814/103) 1.10.10) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งถูกท้าวสักกเทวราชให้ขอพรถึง 8 ประการ เมื่อจะทรงขอพรก็ไม่ทรงขอเพื่อประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว ทรงได้ขอพรที่เป็นคุณทั้งแก่ตัวเองและผู้อื่น โดยอยู่บนพื้นฐานแห่งธรรม ซึ่งในพรที่ทรงขอนั้นก็เกี่ยวข้องกับ การงบประมาณด้วย เช่น ข้อที่ 6 ว่า เมื่อหม่อมฉันบริจาคทาน ทรัพย์สมบัติฟุ้งไม่หมดสิ้นไป บริจาคแล้วไม่ฟุ้งเดือดร้อนภายหลัง เมื่อกำลังบริจาคพึงทำจิตให้ผ่องใส เป็นต้น (10/64/484-814/168) 1.10.11) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้รับพระราชทานทรัพย์สมบัติจากพระเจ้าสญชัยเป็นจำนวนมาก แต่ประมาณในการใช้สอย ไม่รู้จักประมาณ ในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ จึงต้องถึงแก่ความตายก่อนวัยอันควรถึงทรัพย์สมบัติไว้ไร้ผู้สืบทอด (10/64/484-814/182) 1.10.12) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงแบ่งสรรปันส่วนทรัพย์สมบัติต่างๆ โดยสุจริตชอบธรรม โดยให้นำทรัพย์สมบัติเฉพาะที่ตกลงมานอกเขตบ้านเรือนประชาชนเท่านั้นมาเข้าพระคลังหลวง ส่วนทรัพย์สมบัติที่ตกลงในเขตบ้านเรือนประชาชนก็ทรงพระราชทานให้แก่ผู้เป็นเจ้าของ มิได้ตระหนี่เก็บไว้แต่เพียงผู้เดียว (10/64/484-814/201)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณ และองค์ความรู้บริหารเกี่ยวกับการงบประมาณ มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงแผนงานของฝ่ายบริหารที่แสดงการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่จำนวนเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการจัดทำงบประมาณนั้นจะกำหนดขึ้นตามแผนงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/131) สมด้วยความหมายของการงบประมาณตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น โคห์เลอร์ (Kohler) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แผนการคลังที่จะมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการประมาณต้นทุนอนาคต เป็นระบบเพื่อต้องการให้การใช้จ่ายคลังคน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดอรรถประโยชน์

ประกอบด้วยหลักการของการงบประมาณต่างๆ กล่าวคือ หลักคาดการณ์ไกล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/36) หลักประชาธิปไตย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/20) หลักดุลยภาพ เช่น

เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/51) หลักสารัตถประโยชน์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/131) หลักยุติธรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.12) (10/64/484-814/201) และ หลักสมรรถภาพ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/13) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ปิ๋ว อึ้งภากรณ์ ที่ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของงบประมาณไว้ 6 ประการ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยโครงสร้างของงบประมาณทั้ง 2 ลักษณะ ได้แก่ ด้านรายได้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.3) (10/64/484-814/24) และด้านรายจ่าย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/47) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช ที่ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะโครงสร้างของงบประมาณนั้นประกอบด้วย 2 รายการ คือ 1) ด้านรายได้ และ 2) ด้านรายจ่าย ดังกล่าวแล้ว

มีการใช้หลักคุณภาพงบประมาณในหลายลักษณะ ได้แก่ งบประมาณสมดุล ตัวอย่างคือ กรุงศรีที่นั้นมีความมั่งคั่งเจริญรุ่งเรือง เป็นศูนย์กลางการปกครอง สถาป เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ พระเจ้าสฤษดิ์ฯ ในตำแหน่งพระเจ้าจักรพรรดิมีพระราชฯ 101 พระองค์ในประเทศที่เหลือเป็นบริวารจึงได้ใช้งบประมาณสมดุล อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/17) งบประมาณเกินดุล ตัวอย่างคือ พระเจ้าเอกราชทรงหลงผิดได้ให้ทำการจับคนและสัตว์ทั้งหลายผู้ไม่ปรารถนามาทำการบูชาัญญูเพื่อการเสด็จไปสวรรค์ ซึ่งเปรียบได้กับการบีบบังคับเอาเงินหรือผลประโยชน์จากประชาชนมาไว้เป็นของรัฐให้มากทั้งที่ประชาชนไม่ปรารถนา มีการเก็บภาษีหรือค่าอากรอื่นๆ เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.1) (7/64/123-204/20) และ งบประมาณขาดดุล ตัวอย่างคือ นครกาลิงรัฐที่ประสบปัญหาเศรษฐกิจข้าวขาดหมากแพง ประชาชนไม่มีกำลังผลิตกำลังซื้อจึงได้ส่งทูตไปทูลขอช้างกับพระเวสสันดรมาเพื่อหวังว่าจะทำให้ฝนตกตามฤดูกาลและประชาชนได้ผลผลิตจากการทำงานแล้วทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น ซึ่งเปรียบได้กับการขอความช่วยเหลือหรือกู้ยืมเงินมากระตุ้นเศรษฐกิจ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/51) สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ณรงค์ สัจพันธิ์โรจน์ ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณภาพงบประมาณไว้ว่า การจัดหาและการใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐบาลนั้น รัฐบาลสามารถดำเนินการได้ในลักษณะที่แตกต่างกันได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) งบประมาณสมดุล 2) งบประมาณเกินดุล และ 3) งบประมาณขาดดุล ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยกระบวนการงบประมาณที่สำคัญต่างๆ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.7) (5/63/303-568/138) จากตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงพราหมณ์แก้วซึ่งเป็นปุโรหิตของพระเจ้าจตุโลกพรหมที่ต่ออยู่ฐานะผู้ขออนุมัติและบริหารงบประมาณได้ทูลเสนอแผนยึดเอาชมพูทวีปแก่พระเจ้าจตุโลกพรหมที่ตั่งอยู่ในฐานะจัดเตรียมและอนุมัติงบประมาณ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ณรงค์ สัจพันธิ์โรจน์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า วงจรงบประมาณที่เป็นกระบวนการดำเนินงานในเรื่องงบประมาณนี้ อาจจำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดเตรียมงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ และ 3) การบริหารงบประมาณ และบลูคเฮด (Burkhead) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ 2) การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ 3) การดำเนินงานในการใช้จ่าย และ 4) การตรวจสอบ ดังกล่าวแล้ว

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณและองค์ความรู้บริหารเกี่ยวกับการงบประมาณ มีดังนี้

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณนั้นกล่าวโดยสรุปแล้วสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ 1) งบประมาณ/ทรัพย์สินภายนอก หมายถึง ทรัพยากรที่มีค่าที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น คน สัตว์ หรือสิ่งของต่างๆ รวมถึงสิ่งที่แปรรูปมาจากสิ่งดังกล่าวเช่น แรงงานหรือบทเพลง เป็นต้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/188) 2) งบประมาณ/ทรัพย์สินภายใน หมายถึง ความมีศีลธรรมต่างๆ ท่านจัดเป็นหัวข้อธรรมหนึ่งเรียกว่า อริยทรัพย์ มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ ศรัทธา ความเชื่อแบบมีเหตุผล สิด การรักษากายและวาจาให้เรียบร้อย หิริ ความละอายแก่ใจ โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว พหุสัจจะ ความเป็นผู้เล่าเรียนศึกษามาก จาคะ ความเสียสละ และปัญญา ความรู้รอบ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.5) (1/63/1-74/104) และในบรรดาทั้ง 2 ประเภทนี้ เนื้อหาของมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นจะให้ความสำคัญกับงบประมาณ/ทรัพย์สินภายในมากกว่า เพราะเป็นทรัพย์ที่ประเสริฐอยู่ภายในใจ ไม่มีใครขโมยแย่งชิงได้ ไม่สูญหายไปด้วยภัยอันตรายต่างๆ ทำให้เป็นผู้มั่งคั่งไม่ยากจน มีจำนวนที่ไม่จำกัด มีมากเหลือคณาสำหรับทุกๆ คนโดยไม่จำเป็นต้องแย่งชิงกัน ครั้นทุกคนมีทรัพย์ประเภทนี้ยิ่งมากเท่าไรสังคมก็ย่อมสงบเริ่มเย็นเป็นสุขมากเท่านั้น และที่สำคัญนั้นเป็นเหตุให้ได้ทรัพย์ภายนอกอีกด้วย ต่างจากองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการงบประมาณที่มุ่งเน้นในทรัพย์สินภายนอกเพราะเป็นปัจจัยในการบริหารอย่างหนึ่ง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2.5) (2/63/75-154/47) ทั้งนี้แม้เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณนั้นจะให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพย์สินภายใน แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ทรัพย์สินภายในและทรัพย์สินภายนอกทั้งสองนั้นต่างก็มีความสัมพันธ์กันอยู่บ้าง กล่าวคือ ทรัพย์สินภายในนั้นเป็นเหตุหรือว่าเป็นทุนในการสร้างทรัพย์สินนอกดังกล่าวแล้ว ซึ่งหากว่าบุคคล กลุ่มหรือองค์กรที่ประกอบทรัพย์สินภายในทั้ง 7 ประการแล้วเมื่อไปดำเนินการเพื่อให้ได้ทรัพย์สินภายนอกก็ย่อมจะได้โดยง่าย และครั้นบุคคล กลุ่มหรือองค์กรได้ทรัพย์สินภายนอกแล้วก็สามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดคุณงามความดีต่อตนเองและผู้อื่นได้เช่นกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าบุคคล กลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ จะมีคุณงามความดีหรือศีลธรรมมากหรือน้อยเพียงไร

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณนั้นมุ่งเน้นให้มีการให้หรือการบริหารมากกว่าการกู้หนี้ยืมเงินตามองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการงบประมาณ เพราะองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการงบประมาณนั้นมักจะมุ่งเน้นทรัพยากรการบริหารในด้านทรัพย์สินภายนอก มุ่งที่จะทำกำไรให้ได้มากที่สุดหากอบโยผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองหรือองค์กรของตัวเอง มองไปในลักษณะที่ผู้แข็งแรงจึงจะอยู่รอด ผู้อ่อนแอก็ให้เป็นไปตามขตากรรม ด้วยเหตุที่ว่า การกู้หรือการให้ยืมนั้นยังคงเป็นการก่อความทุกข์หรือเพิ่มกิเลสให้แก่ผู้กู้หรือผู้ถูกกู้ กล่าวคือ ผู้กู้นั้นก็มีความเดือดร้อนหากไม่สามารถนำมาใช้หนี้ได้ ช้ำยังเกิดความคับแค้นใจต้องคืนหนี้ชีวิตเพื่ออยู่รอดเพราะ ไม่มีใครช่วยเหลือ ปลูกฝังหรืออุ้มชูบังคับให้เป็นคนเห็นแก่ตัวเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ฝ่ายเจ้าหนี้ก็เกิดความโลภหวังจะได้กำไรดอกเบี้ยครั้งไม่ได้รับตามที่คาดหวังก็จะอาจเลิกละให้ล่วงละเมิดศีลมีการฆ่าหรือเบียดเบียนผู้อื่นเป็นต้น อาทิเช่น พราหมณ์ชุกในมหาเวสสันดรชาดกที่ได้เบียดเบียนลูกสาวผู้อื่นมาเป็นภริยาเพราะไม่ได้รับเงินคืน จนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้เพราะ ไม่อยากถูกเอาเปรียบหรือเสียรู้คน หรือแม้ผู้กู้ก็อาจทำผิดศีล มีการฆ่าตัวตายหรือหนีหนี้ เป็นต้น อาทิเช่น พราหมณ์อาลัมพรายนันในวิสูตรชาดกที่ไม่อาจใช้หนี้ได้จึงหลบหนีเข้าไปในป่า ต่างจากการให้หรือการบริหารนั้นเป็นการทำความสุขให้เกิดแก่ผู้รับและผู้ให้ กล่าวคือ ผู้รับนั้นครั้งได้รับแล้วก็ไม่ต้องมีความกังวลใจว่าจะถูกทวงคืนทั้งยังเกิดความรักต่อผู้ให้มีความสมานผูกพันกันเป็นมิตรไมตรีที่ดั่งมคชช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามเดือนร้อน ย่อมจะเป็นคนดีคอย

ช่วยเหลือหรือแบ่งปันแก่ผู้อื่นเพราะถูกผู้อื่นช่วยเหลือหรือแบ่งปันให้มาแล้ว ส่วนผู้ให้ก็มีความปีติเอิบอิ่มใจสามารถจัดความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ของตนลงไป ใช้ทรัพย์สมบัติที่มีอยู่อย่างเป็นประโยชน์ไม่ให้หมักหมมไว้รออย่างไรแก่นสารเป็นอาหารของมดและปลวกหรือปล่อยทิ้งไว้ให้ลูกหลานหรือบริวารคอยแย่งแย่งประหัดประหารกัน ย่อมจะเป็นผู้ทำสังคมาให้เป็นสังคมาแห่งความผาสุกมั่งคั่ง และถ้าหากเป็นผู้ให้ระดับรัฐแล้วก็ยังมีกำลังมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้นตามลำดับ ตัวอย่างเช่น พระเจ้าเนมิราช ในเนมิราชชาดก ที่ทรงเป็นผู้นำในด้านศีลธรรมให้ทั้งทรัพย์ภายในและทรัพย์ภายนอกแก่ประชาชนชาวกรุงมถิลลาให้มีความเป็นอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข หรือ พระเวสสันดรในเวสสันดรชาดก ที่ทรงประสงคฺจะให้หรือบริจาคทุกอย่าง อย่างแม้กระทั่งอวัยวะร่างกายหรือพระชนม์ของพระองค์แก่ผู้อื่น ทั้งพระนครสี่ที่ของพระองค์ก็ยังมีมั่งคั่งเจริญรุ่งเรืองเป็นลำดับ เพราะว่าผู้นำหรือผู้บริหาร ได้ทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นแนวทางเดียวกันลงมาถึงระดับผู้ตาม

เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณนั้นมุ่งเน้นในด้านการบริหารการงบประมาณด้วยศีลธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ช่วงตอน กล่าวคือ 1) การจัดหาหรือการแสวงหา ซึ่งเป็นภาษาธรรมว่า สุปริเยสสะนา คือการแสวงหาด้วยวิธีการที่สุจริต ไม่ทำผิดศีลธรรมกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ แสดงความมาด้วยความรู้ความสามารถถูกระเบียบขั้นตอน เว้นจากการจัดหาหรือแสวงหาโดยมิชอบ ซึ่งเป็นภาษาธรรมว่า อะเนสสะนา 2) การนำไปใช้ คือ นำไปใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่จัดหาหรือแสวงหามา ใช้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ไม่ก่อให้เกิดโทษติดตามมา ไม่เบียดบังอามพรางทุจริตไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว 3) การตรวจสอบผลที่ได้รับ สามารถที่จะตรวจสอบถึงผลของการใช้งบประมาณได้ มีเอกสารหลักฐานที่ชัดเจนโปร่งใสไม่คลุมเคลือสมเหตุสมผลระหว่างงบประมาณกับผลการดำเนินงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.4) (5/63/303-568/86)

อีกประการหนึ่ง เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณนั้นประกอบด้วยหลักธรรมเกี่ยวกับการงบประมาณหลายประการ พอสรุปแสดงเป็นตัวอย่างได้ดังนี้คือ 1) สันโดษ 3 ได้แก่ ยถาลากสันโดษ ยินดีตามที่ได้ ยถาลากสันโดษ ยินดีตามกำลัง และยถาสารูปสันโดษ ยินดีตามสมควร 2) ประโยชน์ 3 ได้แก่ ประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หรือ ประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์สูงสุด 3) การแบ่ง โภคะเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1 ส่วน ใช้จ่ายเลี้ยงตน พ่อแม่ ญาติพี่น้อง เลี้ยงคนที่ควรบำรุง และทำประโยชน์ 2 ส่วน ใช้จ่ายลงทุนประกอบการงาน จำภายี และ 1 ส่วน เก็บไว้ใช้ในคราวจำเป็น 4) ราชสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ สัสสมณะ ความฉลาดในการบำรุงพิชพันธุธิญญาหารส่งเสริมการเกษตร ปุริสมณะ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมีความสามารถ สัมมาปาสะ ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ และวาจาเปยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ 5) กาม โภคิสุข 4 ได้แก่ อตถิสุข สุขเกิดจากความที่ทรัพย์ โภคิสุข สุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์ อนุสุข สุขเกิดจากความไม่เป็นหนี้ และอนวัชชสุข สุขเกิดจากความประพฤติไม่มีโทษ 6) ทิฐุธรรมมีกัตถะประโยชน์ 4 ได้แก่ อุดฐานสัมปทา ถึงพร้อมด้วยความหมั่น อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษาโภคทรัพย์ กัลยาณมิตตดา คบคนดี ไม่คบคนชั่ว และ สมชีวิตา เลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่กำลังทรัพย์ที่หาได้ 7) สมบัติอันเนื่องมาจากปุพพกตบุญญา 4 ได้แก่ ชาติสมบัติ ถึงพร้อมด้วยชาติตระกูลสามารถชักชวนผู้อื่นให้นับถือเข้าร่วมด้วย อสิริสมบัติ ถึงพร้อมด้วยความเป็นใหญ่สามารถทำกิจที่ต้องอาศัยเขานุกาพให้สำเร็จได้ โภคสมบัติ ถึงพร้อมด้วยโภคสมบัติสามารถทำกิจที่ต้องอาศัยทุนทรัพย์ให้สำเร็จได้ และญาณสมบัติ ถึงพร้อมด้วยสติปัญญาสามารถทำกิจที่ต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยสติปัญญา 8) กุลจักริฐิติธรรม 4 ได้แก่ นัฏฐกุเวสนา ของหายของหมดก็รู้จักหามาไว้ ชินณปฏิสังขรณา ของเก่าของชำรุด ก็รู้จักบูรณะซ่อมแซม

ปริวิตปาน โภชนา รู้จักประมาณในการกินการใช้ และอธิบัจจิสถวันตสถาปนา ตั้งผู้ที่มีศีลธรรมให้เป็นแม่เรือนพ่อเรือน 9) ดังฉฉกบัจจกเวกณะ 4 กล่าวคือ การพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริโภคใช้สอยสิ่งต่างๆ โดยไม่ให้เกินไปเพื่อสนองกิเลสตัณหา ได้แก่ เครื่องนุ่งห่ม โดยนัยว่าเราขอมพิจารณาโดยแยกคาย แล้วจึงนุ่งห่มจีวรเพียงเพื่อบำบัดความหนาว เพื่อบำบัดความร้อน เพื่อบำบัดสัมผัสอันเกิดจากเหลือบ ยุง ลม แดด และสัตว์เลื้อยคลานทั้งหลาย และเพียงเพื่อปกปิดอวัยวะอันให้เกิดความละอาย อาหาร โดยนัยว่าเราขอมพิจารณาโดยแยกคาย แล้วฉันบิณฑบาต ไม่ใช่เป็นไปเพื่อความเพลิดเพลินสนุกสนาน ไม่ใช่เป็นไปเพื่อความเมามันเกิดกำลังพลังทางกาย ไม่ใช่เป็นไปเพื่อประดับ ไม่ใช่เป็นไปเพื่อตกแต่ง; แต่ให้เป็นไปเพียงเพื่อความตั้งอยู่ได้แห่งกายนี้ เพื่อความเป็นไปได้ของอรรถภาพ เพื่อความสิ้นไปแห่งความลำบากทางกาย เพื่ออนุเคราะห์แก่การประพฤติพรหมจรรย์ ด้วยการทำอย่างนี้ เราขอมระงับเสียได้ซึ่งทุกขเวทนาเก่าคือความหิว และไม่ทำทุกขเวทนาใหม่ให้เกิดขึ้น อนึ่งความเป็นไปโดยสะดวกแห่งอรรถภาพนี้ด้วย ความเป็นผู้หาโทษมิได้ด้วย และความเป็นอยู่โดยผาสุกด้วย จักมีแก่เรา ดังนี้ ที่อยู่อาศัย โดยนัยเป็นต้นว่า เราขอมพิจารณาโดยแยกคายแล้วใช้สอยเสนาสนะ เพียงเพื่อบำบัดความหนาว เพื่อบำบัดความร้อน เพื่อบำบัดสัมผัสอันเกิดจากเหลือบ ยุง ลม แดด และสัตว์เลื้อยคลานทั้งหลาย เพียงเพื่อบรรเทาอันตรายอันจะพึงมีจากดินฟ้าอากาศ และเพื่อความเป็นผู้นอนคืออยู่ได้ ในที่ที่ลึกเร้นสำหรับภาวณาและเกศัชเชียวยาโรค โดยนัยว่า เราขอมพิจารณาโดยแยกคายแล้วบริโภคนกคิลานเกศัชชบริวารอันเกื้อกูลแก่คนไข้ เพียงเพื่อบำบัดทุกขเวทนาอันบังเกิดขึ้นแล้ว มีอาหารต่างๆ เป็นมูล เพื่อความเป็นผู้ไม่มีโรคเบียดเบียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้

10) พลวัตนธรรม 5 ได้แก่ กายพละ กำลังพระกาย สุขภาพพลานามัยที่ดี โภคพละ กำลังโภคสมบัติ ขวนขวายบำรุงกสิกรรม พาณิชยกรรม โครกกรรม เป็นต้นให้เศรษฐกิจรุ่งเรืองเพียงพอแก่ข้าราชการบริวารและประชาชนทั่วไป อมัจจพละ กำลังอำมาตย์ มีข้าราชการใหญ่น้อยมีความจงรักภักดีสามารถ รวมถึงราชพาหนะทั้งหลาย เช่นพระเจ้าจันปักษิชาติ เป็นต้น อภิรัชจพละ กำลังพระชาติอันเป็นที่นิยมเคารพของมหาชน และปัญญาพละ กำลังปัญญามีพระปรีชาสามารถในทางโลกและทางธรรม ประกอบราชนโยบายต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 11) โภคอาทิยะ 5 ได้แก่ เลี้ยงตัว มารดาบิดา บุตรภรรยา และคนในปกครองทั้งหลายให้เป็นสุข บำรุงมิตรสหายและผู้ร่วมกิจการงานให้เป็นสุข ใช้ป้องกันภัยอันตราย ทำพลี 5 อย่าง ประกอบด้วยสงเคราะห์ญาติ ต้อนรับแขก ทำบุญอุทิศให้ผู้ล่วงลับ บำรุงราชการด้วยการเสียภาษีอากรเป็นต้น สักการะบำรุงหรือทำบุญอุทิศสิ่งทีเคารพบูชาตามความเชื่อถือ และอุปถัมภ์บำรุงสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ 12) เบนจศีล ได้แก่ งดเว้นจากการทำชีวิตสัตว์ให้ตกลงไป งดเว้นจากการถือเอาของที่เขาของมิได้ให้งดเว้นจากการประพฤติผิดในกาม งดเว้นจากการกล่าวเท็จ และงดเว้นจากการดื่มสุราและเมรัย อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท 13) เบนจธรรม ได้แก่ เมตตากรุณา ความรักความสงสาร สัมมาอาชีวะ การหาเลี้ยงชีพที่สุจริต กามสังวร ความสำรวมในกามารมณ์ หรือสทรรสัน โดย ความพอเพียงในคุ้มครองของตน สัจจะ ความสัตย์ และ สติสัมปชัญญะ ความระลึกถึงและรู้ตัวทั่วพร้อมอยู่เสมอ ไม่ประมาทพลั้งเผลอ 14) สาราณียธรรม 6 ได้แก่ ประกอบด้วยเมตตาทางกาย ประกอบด้วยเมตตาทางวาจา ประกอบด้วยเมตตาทางใจ การรู้จักแบ่งสิ่งของให้กันและกันตามโอกาสอันควร การประพฤติที่สุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม และการเคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน 15) อบายมุข คือ เหตุแห่งความฉิบหาย 6 ได้แก่ ดื่มน้ำเมา เทียวกลางคืน เทียวกลางทะเล เล่น เล่นการพนัน คบคนชั่วเป็นมิตร และเกียจคร้านทำงาน 16) อริยทรัพย์ 7 ได้แก่ ศรัทธา ความเชื่อแบบมีเหตุผล สิด การรักษากายและกายให้เรียบร้อย หิริ ความละอายแก่ใจ โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว พากุสัจจะ ความเป็นผู้เล่าเรียนศึกษามาก จาคะ ความ

เสียดสี และปัญญา ความรู้รอบ 17) มรรค 8 ได้แก่ สัมมาทิฐิ เห็นชอบ สัมมาสังกัปปะ คำริชอบหรือกำหนดชอบ สัมมาวาจา เจรจาชอบ สัมมากัมมันตะ กระทำชอบ สัมมาอาชีวะ หาเลี้ยงชีพชอบ สัมมาวายามะ พยายามชอบ สัมมาสติ ระลึกชอบ และ สัมมาสมาธิ ตั้งจิตมั่นชอบ 18) ทศพิธราชธรรม 10 ได้แก่ ทาน ศีล บริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทน ความเที่ยงธรรม 19) บารมี 10 ได้แก่ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมะบารมี ปัญญาบารมี วิริยะบารมี ขันติบารมี สัจจะบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี 20) ราชวตติธรรม 49 อาทิเช่น ไร่นาและปศุสัตว์ ข้าวในยุ้งฉาง ควรตรวจตราดูอยู่เป็นประจำ ตลอดจนการใช้จ่ายในครอบครัวก็พึงรู้จักกำหนดประมาณ

7.2 การควบคุม

1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุม

1.1) เนื้อหาของเดมิยชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 9 เนื้อหาได้แก่ 1.1.1) เนื้อหาที่ชาวกรุงพาราณสีนับตั้งต้นแต่ต่อมาด้วยราชบัณฑิตลงมาพากันพิจารณาตรวจสอบดูผลงานการบริหารกิจการบ้านเมืองของพระเจ้ากาสีกราชก็พบว่าทรงครองราชย์โดยธรรมเว้นแต่ยังไม่มีรัชทายาทที่จะมาสืบราชสมบัติ ซึ่งจะเป็นเหตุให้ราชสมบัติขาดสูญจึงได้รวมตัวกัน ไปพลร้องเรียนให้ทำการปรารภนาพระโอรสโดยเร็ว (1/63/1-74/3) 1.1.2) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้รู้ลักษณะได้ทำการตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านร่างกายของเดมิยกุมารแล้วทำการกราบทูลพระเจ้ากาสีกราชตามหลักวิชาของตนเองว่า พระเดมิยกุมารเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่สมบูรณ์ได้มาตรฐานถูกต้องตามตำราทุกประการสามารถจะครองราชสมบัติในมหาทวีปทั้งสี่ มีทวีปน้อย 2,000 เป็นบริวาร อันตรายอะไร ๆ จะไม่ปรากฏแก่พระเดมิยกุมารเลย จึงทำให้พระเจ้ากาสีกราชและเหล่าข้าราชการต่างพากันยินดี (1/63/1-74/23) 1.1.3) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราชครั้งทรงทราบถึงการที่พระเดมิยกุมารทรงมีอาการคล้ายกับคนพิการทั้งที่มีพระวรกายที่สมบูรณ์แข็งแรงจึงได้ปรึกษากันกับเหล่าข้าราชการทำการตรวจสอบโดยการทดลองด้วยวิธีการต่างๆ มีให้คนมเป็นต้น เพื่อให้ทราบชัดว่าเป็นผู้พิการหรือปกติ มีคุณสมบัติที่จะดำรงตำแหน่งพระราชตามมาตรฐานคนปกติทั่วไปหรือไม่ (1/63/1-74/36) 1.1.4) เนื้อหาที่พระเจ้ากาสีกราช ครั้งพระเดมิยกุมารไม่เป็นไปตามคำทำนายของคณะพราหมณ์ผู้ทำนายลักษณะที่ได้กราบทูลในตอนที่สุดจึงได้เรียกตัวคณะพราหมณ์เหล่านั้นมาตรัสถาม ฝ่ายคณะพราหมณ์เหล่านั้นครั้งถูกพระเจ้ากาสีกราชทรงตรวจสอบถึงผลการทำนายของพวกคนก็เกรงต่อพระอาญาจึงได้กราบทูลให้ทรงทราบถึงการที่พระเดมิยกุมารเป็นกาพกรณิ (1/63/1-74/41) 1.1.5) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารถูกพระเจ้ากาสีกราชตรัสสั่งให้นายสุนันทสารดีนำไปปลงพระชนม์ที่ป่าช้าฝิบครั้งนายสุนันทสารดีได้นำพระองค์ไปถึงป่าช้าฝิบแล้วและกำลังขุดหลุมสำหรับฝังพระองค์อยู่นั้น พระองค์ก็ได้ทำการตรวจสอบและประเมินผลถึงกำลังของพระองค์ในการที่จะเอาพระชนม์ชีพรอดจากการทำร้ายของนายสุนันทสารดี ครั้งได้พิจารณาเห็นว่าพระองค์นั้นแม้ไม่ได้ประพฤติดนเป็นปกติอย่างเช่นผู้อื่นแต่ก็มีกำลังมหาศาลสามารถยกธารชรดที่ประทับนั่งมานั้นขึ้นได้อย่างง่ายดาย อาจที่จะสู้กับนายสุนันทสารดีได้ จึงเข้าไปสนทนาแสดงธรรมแก่นายสุนันทสารดี (1/63/1-74/54) 1.1.6) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารนั้นได้ตรัสแสดงธรรมแก่นายสุนันทสารดี โดยนัยเป็นต้นว่า ความหวังผลของเหล่าบุคคลที่ไม่รีบร้อนจนเกินไป ย่อมจะสำเร็จแน่นอน อันแสดงถึงการควบคุมการดำเนินการในค่านเวลาเพื่อความเหมาะสมของการปฏิบัติงานนั้นๆ (1/63/1-74/69) 1.1.7) เนื้อหาที่พระเดมิยกุมารครั้งได้ทรงสดับและทอดพระเนตรเห็นการลงทัณฑ์ของพระราชบิดา ก็ทรงสะดุ้งกลัวและได้พิจารณาตรวจสอบดูประวัติของตนเองจนทราบว่า พระองค์นั้นก็ทรงเคยเป็นพระราชานในเมืองนี้และได้ทำ

อภุศลกรรมเช่นนี้จึงทำให้ไปเกิดในนรกอยู่ถึง 80,000 ปี ครั้นทราบแล้วก็ไม่ทรงประสงค์ทำอภุศลกรรมดังกล่าวอีก จึงได้ทำอุบายแสดงอาการเป็นคนพิการเป็นเหตุให้พระบิดาตรัสให้นำไปประหารชีวิต การที่พระเดมิยกุมารได้ทรงทราบพระประวัติตามความเป็นจริงนั้นนำมาซึ่งการควบคุมไม่ให้พระเดมิยกุมารนั้นกระทำอภุศลกรรมซ้ำอีก ถือเป็นการควบคุมจากภายใน (1/63/1-74/75) 1.1.8) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤๅษีได้ทูลถามพระราชบิดาถึงการควบคุมตรวจสอบปัจจัยการบริหารต่างๆ ได้แก่ สุขภาพพลานามัยส่วนพระองค์และพระญาติ พฤติกรรมการรักษา ศีลธรรมของพระราชภา ราชบริวารพาหนะอันปัจจัยการรบและการคมนาคมขนส่ง การปกครองในส่วนกลางและท้องถิ่นให้สงบสุขโดยธรรม การเงินการคลัง ระบบเศรษฐกิจ เพื่อไม่ให้พระราชาทรงประมาทขาดการเอาใจใส่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจถือเป็นกำลังของกษัตริย์ (1/63/1-74/87) 1.1.9) เนื้อหาที่พระเดมิยราชฤๅษีได้ตรวจดูวาริตของเหล่าบริษัที่ผู้บวชตาม ครั้นทราบว่า ผู้ใดยังไม่บรรลุนิคมกำลังครีถึงกามวิตก พยาบาทวิตก หรือวิหิงสาวิตก ก็ได้ประทับนั่งอยู่บนอากาศสั่งสอนธรรมเกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ จนทำให้บริษัที่ผู้บวชตามได้บรรลุนิคมด้วยกันทุกคน (1/63/1-74/97)

1.2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 1.2.1) เนื้อหาที่นางเทพธิดามณีเมขลาเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลรักษาสัตว์ทั้งหลายผู้มีศีลธรรมมีการบำรุงเลี้ยง บิดามารดาเป็นต้นที่ไม่สมควรจะตายในมหาสมุทร หากสัตว์เหล่านั้นเกิดประสบเคราะห์กรรมในมหาสมุทรก็ดำเนินการแก้ไขให้พ้นจากอันตราย ต่อมาพระมหาชนกทรงประสพภัยกลัวคือเรืออับปางลงท่ามกลางมหาสมุทร ต้องว่ายน้ำอยู่ด้วยกำลังแขนทั้งสองจนย่างเข้าวันที่ 7 เพราะนางเทพธิดามณีเมขลาไม่ได้ทำการตรวจสอบสัตว์ทั้งหลายด้วยเหตุบางอย่าง ในวันที่ 7 นางเทพธิดามณีเมขลาได้ทำการตรวจสอบสัตว์ทั้งหลายก็เห็นพระมหาชนกกำลังว่ายน้ำอยู่อย่างไม่ย่อท้อและใคร่จะทดสอบถึงความเพียรอันแน่วแน่ของพระมหาชนกจึงได้เหาะเข้าไปใกล้ กล่าวชวนให้เลิกล้มความตั้งใจที่จะว่ายข้ามมหาสมุทร ครั้นพระมหาชนกไม่ยอมละทิ้งความเพียรนั้นแต่กลับแสดงธรรมให้ฟังจึงเกิดความเลื่อมใสและได้ช่วยพาไปส่งยังกรุงมิถิลา (2/63/75-154/29) 1.2.2) เนื้อหาที่พระนางสิวลีราชธิดาได้ทำการตรวจสอบผู้ที่มาดำรงตำแหน่งพระราชอาชงศ์ต่อไปนับตั้งแต่เสนาบดีจนกระทั่งถึงพระมหาชนก เพื่อประสงค์จะทรงทราบถึงปัญญาและความสามารถในการที่จะทรงสิริเสดถฉัตรได้หรือไม่ (2/63/75-154/38) 1.2.3) เนื้อหาที่ปุโรหิตได้ตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านร่างกายของพระมหาชนก ก็สามารถรับรู้ได้ตามหลักวิชาของตนเองว่า พระมหาชนกเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่สมบูรณ์ได้มาตรฐานถูกต้องตามตำราทุกประการ สามารถจะครองราชย์สมบัติในมหาทวีปทั้งสี่ได้ จึงได้ให้ประ โคมดนตรีขึ้นอย่างสนั่นเสียงเพื่อทดสอบพระมหาชนกอีกครั้ง ฝ่ายพระมหาชนกไม่ทรงสะดุ้งกลัวหรือหนีไปแต่ทรงแสดงความองอาจมีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสต่อคนเหล่านั้น จึงทรงได้รับพระราชภิเษก ณ สวนมะม่วงนั้นนั่นเอง (2/63/75-154/42) 1.2.4) เนื้อหาที่พระมหาชนกได้ตรัสให้นำอุทยานบาลได้ตกแต่งประดับพระราชอุทยานไว้ให้สวยงามเพราะหากว่างเว้นจากราชกิจแล้วจะได้เสด็จไปพักผ่อนที่ขววม ต่อมาครั้นนายอุทยานบาลนั้นได้ดำเนินการเสร็จแล้วก็ได้ทูลแจ้งให้ทรงทราบ ฝ่ายพระมหาชนกจึงได้เสด็จไปยังอุทยานซึ่งเป็นการควบคุมตรวจสอบงานของนายอุทยานไปพร้อมกันด้วย (2/63/75-154/57) 1.2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกครั้งได้มอบอำนาจราชกิจแก่เหล่ามาตย์ไม่ออกกว่าราชการใดๆ ทรงปฏิบัติสมณธรรมอยู่แต่บนปราสาท ประชาชนชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายก็ต่างพากันโจทย์ขานต่างๆ จนข่าวดังกล่าวไปถึงพระสิวลีราชเทวี ซึ่งอาจจัดเป็นการควบคุมตรวจสอบในลักษณะหนึ่งโดยผ่านจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนสุด ในลักษณะการเรียกร้องหรือวิพากษ์วิจารณ์ (2/63/75-154/64) 1.2.6) เนื้อหาที่พระนางสิวลีและข้าราชการ

ทั้งหลายได้วางอุบายโดยสร้างสถานการณ์ขึ้นเป็นต้นว่า โจรเข้าปล้นพระนคร หรือไฟไหม้พระนคร แล้วกราบทูลให้พระมหากษัตริย์กลับกรุงมิถิลา แต่พระมหากษัตริย์ได้ตรวจสอบพิจารณาตามหลักการที่ทรงทราบได้ว่า เป็นอุบายที่พระนางสิวลีทรงคิดทำขึ้น เพราะหากว่าพระองค์นั้นยังทรงพระชนม์อยู่ก็ไม่มีใครในชมพูทวีปคิดจะมากระทำเหตุดังกล่าว ดังนั้นจึงมิได้เสด็จกลับ (2/63/75-154/77) 1.2.7) เนื้อหาที่บุรุษคนหนึ่งได้ซื้อเนื้อก้อนใหญ่มาจากร้านขายเนื้อในตลาดจึงนำมาประกอบอาหาร โดยการเสียบหลาวย่างไว้บนถ่านเพลิงครั้นสุกแล้วก็นำมาวางไว้บนแผ่นกระดานเพื่อให้เย็น แต่บุรุษนั้นไม่ได้สนใจที่จะเสียบเนื้อนั้นได้ส่งใจไปที่อื่นจึงถูกสุนัขจรจัดที่หิวโศกคายแล้ววิ่งหนีไป แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการควบคุมตรวจสอบดูแลที่ประมาทไม่ตามติดสถานการณ์ของบุรุษคนนั้นจึงทำให้การงานที่ตนเองกระทำอยู่ได้รับความเสียหาย พลาดจากผลประโยชน์ที่ควรได้รับ (2/63/75-154/94)

1.3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้เสด็จมายังอาศรมบทของพระทูลดาบสและพระปาริชาติปติณ้อยู่บ่อยครั้ง ทั้งยังได้ทรงใช้ทิพยญาณตรวจสอบดูถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับท่านทั้งสองในอนาคต ครั้นทรงทราบว่าเกิดอันตรายแก่ท่านทั้งสองจนทำให้ตาบอดทั้งสองข้างจึงได้แจ้งให้ท่านทั้งสองทราบเพื่อวางแผนแก้ไขต่อไป (3/63/155-213/17) 1.3.2) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามได้ทำการสังเกตหนทางที่บิดามารดาทั้งสองได้ออกไปหาผลาผลไม้ต่างๆ แล้วจดจำไว้เพื่อเตรียมการเอาไว้หากต้องไปตามหาท่านทั้งสอง ครั้นต่อมาพระทูลดาบสและพระปาริชาติปติณ้อยู่ทั้งสองถูกพิษงูจนทำให้ตาบอดไม่สามารถจะเดินกลับมายังอาศรมบทได้ พระสุวรรณสามตรวจดูเวลาพิจารณาเห็นว่าล่วงเลยเวลาตามปกติไปมาก จึงได้ออกไปตามหาท่านทั้งสองตามหนทางที่จดจำไว้ นั้นจนพบท่านทั้งสองแล้วพากลับมายังอาศรมบท (3/63/155-213/27) 1.3.3) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชครั้นทรงกระทำผิยงพระสุวรรณสามด้วยศรอาบยาพิษจนถึงแก่วิสัญญภาพ ก็ทรงสำคัญว่าพระสุวรรณสามเสียชีวิตแล้วจึงทรงรำครวญโทมนัสถึงสิ่งที่ได้ทรงกระทำนั้น โดยนัยเป็นต้นว่า พระองค์ได้สำคัญผิดไปว่าตนเองนั้นจะไม่แก่ไม่ตายยังมีพระชนม์อยู่อีกนานจึงได้ประมาททำแต่กุศลกรรม ครั้นได้มาพบกับพระสุวรรณสามผู้ยังหนุ่มน้อยที่ถูกตนเองฆ่าให้ตายจึงได้รู้ว่าสัตว์ทั้งหลายมีสิทธิ์ที่จะตายได้ทุกเมื่อ หากพระองค์ทำผิดอยู่ในเมืองประชาชนทั้งหลายก็จะพากันติเตียน แต่พระองค์ทำผิดอยู่ในป่าไร้ผู้คนพบเห็นจึงหากคนติเตียนมิได้มีแต่ตนเองเท่านั้นที่ติเตียนตนเองซึ่งเป็นทุกข์โดยแท้ แสดงให้เห็นถึงการที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชนั้นทรงกระทำการควบคุมตรวจสอบพฤติกรรมของพระองค์เองกับศีลธรรมคำสั่งสอนที่พระองค์ได้เรียนรู้มา ซึ่งเป็นการควบคุมจากภายใน (3/63/155-213/56) 1.3.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนธรีปรกดีจะทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลรักษาพระสุวรรณสาม แต่ในวันที่พระสุวรรณสามถูกเจ้าปิลักษณ์ราชทำร้ายนั้นนางเทพธิดาไม่ได้ทำการตรวจสอบดูแลรักษาจึงเป็นเหตุให้พระสุวรรณสามได้รับอันตราย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการควบคุมตรวจสอบดูแลที่ประมาทไม่ตามติดสถานการณ์ของนางเทพธิดาพสุนธรีนั้นจึงทำให้การงานที่ตนเองกระทำอยู่ได้รับความเสียหาย พลาดจากผลประโยชน์ที่ควรได้รับ (3/63/155-213/57)

1.4) เนื้อหาของเนมิราชชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชตรัสได้ให้นายภูษามาลาประจำพระองค์คอยดูแลและตรวจสอบพระเกศาและพระมัสสุของพระองค์ หากว่าพระเกศาหรือพระมัสสุหองเมื่อใดก็ให้รายงานให้ทราบ ต่อมาครั้งพระเกศาของพระเจ้ามณฑลเทวราชหองกนายภูษามาลาจึงได้รายงานให้ทรงทราบ พระเจ้ามณฑลเทวราชได้พิจารณาถึงความชราภาพของ

พระองค์จึงตัดสินพระหฤทัยสละราชสมบัติเสด็จออกผนวช (4/63/213-302/3) 1.4.2) เนื้อหาที่พระพรหมผู้ที่เป็นพระเจ้ามณฑลเทวราชในอดีตนั้นได้ตรวจสอบความเป็นไปของวงศ์ตระกูลของตนว่าจักเป็นไปด้วยดีหรือไม่ ครั้นได้ทราบข่าววงศ์ตระกูลของตนจักขาดสูญจึงปรารถนาที่จะสืบต่อวงศ์ตระกูลของตนได้ทำการจตุตถกพรหมโลกไปถึงปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระอัครมเหสีของพระราชาในกรุงมิถิลา (4/63/213-302/12) 1.4.3) เนื้อหาที่พราหมณ์ผู้รู้ลักษณะได้ทำการตรวจสอบลักษณะทางด้านร่างกายของพระกุมารแล้วกราบทูลแก่พระเจ้ากรุงมิถิลาตามหลักวิชาของตนเองว่า พระกุมารนี้เป็นผู้สมบูรณ์ด้วยลักษณะถูกต้องได้มาตรฐานตามหลักวิชา อุบัติมาเพื่อสืบต่อวงศ์ตระกูลของพระเจ้ากรุงมิถิลา มีความสามารถที่จะดำรงสืบต่อพระราชสมบัติต่อไป ฝ่ายพระเจ้ากรุงมิถิลาครั้นทรงสดับดังนั้นจึงได้พระราชทานนามพระกุมารว่า เนมิ (4/63/213-302/15) 1.4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้น ครั้นมาตลิตเทพบุตรประพาศช้อยู่จึงได้ทำการตรวจสอบดูก็ทรงทราบว่า มาตลิตเทพบุตรกำลังพาพระเนมิราชเสด็จเยี่ยมชมนครกุ่มต่างๆ อยู่ จึงได้ส่งเทพบุตรผู้มีความว่องไวไปประสานงานให้เร่งมายังสวรรค์โดยไว เพราะว่ามีนครกุ่มต่างๆ มีสัตว์นรกมากมายเกินกว่าที่พระเนมิราชผู้มีอายุน้อยจะเที่ยวชมได้หมด (4/63/213-302/40) 1.4.5) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชนั้นครั้นมาตลิตเทพบุตรประพาศช้อยู่จึงได้ทำการตรวจสอบดูก็ทรงทราบว่า มาตลิตเทพบุตรกำลังพาพระเนมิราชเสด็จเยี่ยมชมวิมานในสวรรค์ต่างๆ จึงได้ส่งเทพบุตรผู้มีความว่องไวไปอีกไปประสานงานให้เร่งมายังเทวสภาโดยไว เพราะว่ามีวิมานต่างๆ ในสวรรค์นั้นมีมากมายเกินกว่าที่พระเนมิราชผู้มีอายุน้อยจะเที่ยวชมได้หมด (4/63/213-302/44) 1.4.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายได้สอบถามถึงผลของการดำเนินงาน กล่าวคือ การไปเที่ยวชมนรกและสวรรค์ของพระเนมิราช ฝ่ายพระเนมิราชได้ชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายได้รับทราบทุกประการ (4/63/213-302/56)

1.5) เนื้อหาของมหิสทชาคในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 13 เนื้อหาได้แก่ 1.5.1) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้งได้จ้างนายช่างใหญ่มาทำการก่อสร้างศาลาแล้วก็ได้ตรวจดูวิธีการก่อสร้างของนายช่างใหญ่ครั้งพบว่า นายช่างใหญ่นั้นดำเนินการด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้องไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ จึงได้แนะนำถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่า (5/63/303-568/14) 1.5.2) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการแนะนำกล่าวสอนโจรทั้งหลายมีโจรผู้โหมยโคเป็นต้นให้กลับตัวกลับใจเป็นคนดี เลิกการประกอบอาชีพที่ทุจริต โดยนำเอาทุกข์ที่ได้รับในปัจจุบันกล่าวคือการถูกบริหารของพระมโหสถโยคีเป็นต้นและทุกข์ที่จะเกิดในอนาคตกล่าวแล้วแสดง แล้วจึงศีล 5 แก่โจรนั้น จัดเป็นการควบคุมจากภายใน (5/63/303-568/28) 1.5.3) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชครั้งทราบว่ามีพระมโหสถคือบัณฑิตคนที่ 5 ทรงต้องการจะตรวจสอบความรู้ความสามารถของพระมโหสถให้แน่ชัดก่อนที่จะให้เข้ามาบริหารราชการ จึงได้ทำการทดสอบโดยการตั้งปัญหาแล้วส่งไปให้พระมโหสถดำเนินการแก้ไข กล่าวคือปัญหาตอนไม้ ศิระษะคน งู โก่ แก้วมณี ให้โคตัวผู้ตกถูก ข้าว หิงช้าห้อยด้วยเชือกทราข สระน้ำ อุทยาน และลา ครั้นพระมโหสถดำเนินการแก้ปัญหามากกว่ามาตรฐานที่วางไว้ก็ทรงพอพระหฤทัยเป็นอย่างยิ่งจึงได้นำพระมโหสถมารับราชการ (5/63/303-568/41) 1.5.4) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงประสงค์จะการตรวจสอบและประเมินผลสติปัญญาความรู้ความสามารถของเหล่าบัณฑิตทั้ง 5 จึงได้ตรัสถามปัญหาแพะกับสุนัข พร้อมกับคาดโทษสำหรับผู้ที่ไม่สามารถตอบได้ไว้ด้วย อันเป็นการควบคุมด้านคุณภาพ (5/63/303-568/76) 1.5.5) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ทำการทดสอบนางอมรมาเทวี ในด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ การบ้านการเรือน กิริยามารยาท ตลอดจนศีลธรรมประจำใจ ครั้นได้ตรวจสอบประเมินผลในทุกๆ ด้านแล้วพระมโหสถก็มีความพอใจได้รับมาเป็นภรรยาของตนเองในที่สุด (5/63/303-568/86) 1.5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถบัณฑิตครั้งได้รับ

ตำแหน่งอัครมหาเสนาบดีแล้วก็ไม่ประมาทได้ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารกรงมณฑลในด้านต่างๆ เช่น การป้องกันประเทศ อาวุธยุทโธปกรณ์ การคลังประเทศ การชลประทาน การเกษตรกรรม การสืบราชการลับ เป็นต้น เพื่อพัฒนาประเทศและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนั้นพระมโหสถก็จะดำเนินการควบคุมตรวจสอบไปด้วย อุทาหรณ์เช่น ครั้นราชบุรุษที่ตนส่งไปเป็นบุรุษสอดแนมส่งข่าวมารายงานถึงความเคลื่อนไหวทางการทหารของพระเจ้าสังฆพลกะ ในกัมพลรัฐก็ได้ส่งนกแก้วไปตรวจสอบให้แน่ชัดอีกที (5/63/303-568/127) 1.5.7) เนื้อหาที่พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้นได้ทำการยึดเอาเมืองต่างๆ ในชมพูทวีปจนเกือบหมดเหลือเพียงแก่กรุงมณฑลเมืองเดียวก็ทรงดำริจะยึดเอากรุงมณฑล แต่พราหมณ์แก้วภูนั้นได้พิจารณาตรวจดูบริวารของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตรวมถึงตนเองก็รู้ว่า ไม่มีผู้ใดที่มีสติปัญญาทัดเทียมกับพระมโหสถได้ ขึ้นสู่ไปก็มีแต่พ่ายแพ้ จึงได้กราบทูลขยับยั้งพระเจ้าจตุนิพรหมทัตจงใจให้เสด็จกลับ ฝ่ายพระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้นพิจารณาตรวจสอบประเมินผลแล้วก็เห็นว่าเป็นจริงดังที่พราหมณ์แก้วภูทูล จึงได้ยกทัพกลับนครอุดรปัญจาละ (5/63/303-568/143) 1.5.8) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นทราบข่าวพราหมณ์แก้วภูจะเข้ามาในกรุงมณฑลจึงสั่งให้คนทั้งหลายไปประชุมกันอยู่สองข้างทางให้หนาแน่น อันเป็นการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานป้องกันกรุงมณฑลของตนเอง เพื่อมิให้พราหมณ์แก้วภูได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารใดๆ (5/63/303-568/195) 1.5.9) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลขอให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตพระราชทานสถานที่สำหรับสร้างพระนครเพื่อเป็นที่ประทับของพระเจ้าวิเทหราชให้แก่ตนเอง และทูลขอให้พระเจ้าจตุนิพรหมทัตได้ตรัสสั่งห้ามคนทั้งหลายไม่ให้ไปสู่สถานที่ก่อสร้าง พร้อมทั้งให้ตนเองเป็นผู้เฝ้าประตูพระราชวัง อันเป็นการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานก่อสร้างพระนครและอุโมงค์ลับตนเอง เพื่อมิให้ฝ่ายข้าศึกได้รับรู้ข่าวสารใดๆ พระเจ้าจตุนิพรหมทัตครั้นไม่ทรงรู้ทันความคิดของพระมโหสถก็ตรัสสั่งอนุญาตให้ดำเนินการตามประสงค์ (5/63/303-568/207) 1.5.10) เนื้อหาที่พระมโหสถครั้นได้รับพระราชานุญาตให้ไปเตรียมการที่นครอุดรปัญจาละแล้วก็ได้สั่งให้เปิดเรือนจำ 4 เรือนจำแล้วนำโจรทั้งหลายไปกับตนเพื่อเป็นกรรมกรก่อสร้าง ให้พาเสนา 18 เหล่าผู้ฉลาดในศิลปะ พร้อมทั้งอุปกรณ์การก่อสร้างต่างๆ ไปด้วย ได้สั่งให้สร้างสถานที่ประทับพร้อมทั้งเตรียมราชพาหนะสำหรับพระเจ้าวิเทหราชไว้ทุกๆ ระยะเวลาหนึ่งโยชน์ แบ่งนายช่าง 300 คน ให้ไปรวมกันก่อเรือ 300 ลำ และให้บรรทุกทัพพลสัมภาระสำหรับสร้างพระราชนิเวศน์แล้วขนมาทางแม่น้ำ ส่วนตนนั้นได้ดำเนินการควบคุมคนที่เหลือประมาณ 3,000 คน ทำการก่อสร้างทั้งปวงในพระนคร กล่าวคือ คูน้ำ คูเปือกตม คูแห้ง กำแพงสูง 18 สอก ป้อมประตูเมือง ซุ้มประตูเมือง พระราชนิเวศน์ โรงช้าง สระโบกขรณี มหาอุโมงค์และซังฆอุโมงค์ เป็นต้น โดยใช้เวลาราว 4 เดือนจึงแล้วเสร็จ (5/63/303-568/210) 1.5.11) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทำการจัดเตรียมช้างพาหนะข้าน้ำเป็นต้นสำหรับพระเจ้าวิเทหราชและราชบริพารไว้ทุกๆ ระยะเวลาหนึ่งโยชน์ ครั้นช้างม้ารถเหน็ดเหนื่อยแล้วก็ให้เปลี่ยนสัตว์พาหนะอื่นๆ โดยอุบายนี้จึงสามารถส่งพระเจ้าวิเทหราชและราชบริพารจากนครอุดรปัญจาละให้เสด็จกลับสู่กรุงมณฑลที่มีระยะทางประมาณ 100 โยชน์ได้โดยปลอดภัยเพียงชั่วเวลาข้ามคืน แสดงถึงการที่พระมโหสถได้ทำการควบคุมดำเนินการในด้านเวลาเพื่อมิให้เหล่าข้าศึกติดตามได้ทัน (5/63/303-568/231) 1.5.12) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ขอความช่วยเหลือจากนางเกรีปริพาชิกาเพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลเกี่ยวกับเจตคติของพระเจ้าจตุนิพรหมทัตที่มีต่อผลงานการดำเนินการของตนเองและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยให้นางเกรีปริพาชิกาได้ทำอุบายทูลถามปัญหาผีเสื้อน้ำกับพระเจ้าจตุนิพรหมทัต (5/63/303-568/259) 1.5.13) เนื้อหาที่พระราชาในมัทธรัฐครั้นทรงทอดพระเนตรเห็นกิริยาอาการพร้อมทั้งขัดติยมานะของพระจตุนิกุมารก็ทรงเกิดความสงสัยจึงทรงได้ดำเนินการควบคุมตรวจสอบโดย

ตรัสเรียกพ่อครัวหลวงมาสอบถาม พ่อครัวหลวงเกรงต่อพระอาญาจึงได้กราบทูลบอกเรื่องราวเกี่ยวกับพระจูลีนิกุมารให้ทรงรับทราบโดยละเอียด พระราชาในมัทพรัฐครั้นทรงทราบแล้วก็ตัดสินพระหฤทัยพระราชทานพระธิดาให้ทรงอภิเษกกับพระจูลีนิกุมาร (5/63/303-568/266)

1.6) เนื้อหาของฎีกาทศชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 1.6.1) เนื้อหาที่ว่าพระครูต้องการจะให้พระเจ้ากรุงพาราณสีมอบพระธิดาให้แก่ตนเองจึงได้ส่งหมูนาคทั้งหลายไปเบียดเบียนชาวกรุงพาราณสีเพื่อบีบบังคับให้พระเจ้ากรุงพาราณสีได้พระราชทานพระธิดาไปตามความต้องการของตน เป็นเหตุให้พระเจ้ากรุงพาราณสีต้องจำยอมมอบพระธิดาให้ เปรียบได้กับการควบคุมการดำเนินการด้วยวิธีบังคับหรือลงโทษ โดยไม่ให้ความสำคัญกับผู้ทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ (6/64/1-122/24) 1.6.2) เนื้อหาที่พระภูริทัตครั้นนำพราหมณ์เณรและนายโสมทัตผู้เป็นบุตร ไปยังนาคพิภพแล้วก็ได้มอบทิพยสมบัติให้พร้อมกับนาคกัญญาคนละ 400 คน และทุกกึ่งเดือนก็จะเข้าไปหาคนทั้งสองเพื่อสนทนากลมถึงความไม่มีโรคและสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติม พร้อมกับกล่าวจูงใจให้อินดีเสวยทิพยสมบัติต่อไปแล้วจึงกลับยังนิเวศน์ของตน (6/64/1-122/47) 1.6.3) เนื้อหาที่ครุฑได้หิวนักบินผ่านต้นไทรใกล้ที่จงกรมของพระดาบส นาคตัวนั้นต้องการจะเอาชีวิตรอดจึงได้พันตัวไว้กับต้นไทรอย่างแน่นเหนียว ฝ่ายครุฑไม่ทราบสาเหตุนั้นก็บินไปตามปกติเต็มกำลังจึงทำให้ต้นไทรนั้นถูกถอนขึ้นและติดไปด้วย ภายหลังแต่กินนาคเสร็จแล้วจึงได้รู้ว่าตนเองได้นำต้นไทรติดมาด้วย ครั้นรู้แล้วก็ได้ทำการตรวจสอบประเมินผลดูว่า ต้นไทรนั้นอยู่ที่ไหน ครั้นทราบว่า อยู่ใกล้ที่จงกรมของพระดาบส ก็ตรวจสอบต่อไปอีกว่า ผลกรรมจะมีแก่ใคร เมื่อไม่สามารถตัดสินได้จึงได้แปลงเพศเป็นมาดไปสอบถามผลกรรมดังกล่าวพร้อมทั้งขอมาโทษ (6/64/1-122/55) 1.6.4) เนื้อหาที่พราหมณ์อัสสัมพายนครั้นจับพระภูริทัตไปแล้วก็มีได้ปฏิบัติต่อพระภูริทัตด้วยความละมุนละม่อมโดยทำการกักขังไว้ในกระโปรงแคบๆ ทั้งยังให้อาหารที่พระภูริทัตไม่บริโภค ลงให้ทำการแสดงแก้มหาชนโดยบอกว่าหากได้ทรัพย์มากแล้วจักปล่อยแต่ครั้นได้ทรัพย์เป็นจำนวนมากก็หาได้ปล่อยไม่ได้กระทำการควบคุมพระภูริทัตด้วยการบังคับขู่เข็ญ แสดงถึงการควบคุมการดำเนินงานด้วยวิธีบังคับหรือลงโทษ โดยไม่ให้ความสำคัญกับผู้ทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ (6/64/1-122/71) 1.6.5) เนื้อหาที่สุทสนนาคราชได้ร่วมกันกับพี่น้องทั้งหลายออกค้นหาพระภูริทัต โดยแยกกันเป็น 3 สาย คือ เทวโลก ป่าหิมพานต์ และโลกมนุษย์ เพื่อควบคุมการดำเนินการในอันเวลาเพราะพระภูริทัตได้หายตัวไปเป็นเวลาหนึ่งเดือนเต็มแล้ว (6/64/1-122/81) 1.6.6) เนื้อหาที่พระภูริทัตครั้นได้ตรวจสอบและทราบถึงการที่อริภูณนาคราชผู้เป็นอนุชาได้แสดงความเห็นผิดแก่เหล่านาคบริษัทยาให้ดำเนินการแบบผิดๆ จึงได้ลุกขึ้นจากเตียงซึ่งเป็นที่บรรทม อาน้ำชำระร่างกาย ประดับตกแต่งร่างกายด้วยเครื่องอสังการทั้งปวงแล้วก็มานั่งบนที่แสดงธรรมแล้วชี้แจงแสดงธรรมให้แก่ นาคบริษัทยาทั้งหลายให้เกิดความเห็นถูกต้องเพื่อการดำเนินการที่ถูก ทำลายวาตะของอริภูณนาคราชให้นาคบริษัทยาเร่งยินดีโดยทั่วกัน (6/64/1-122/100)

1.7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 4 เนื้อหาได้แก่ 1.7.1) เนื้อหาที่พระจันทกุมารได้ตัดสินคดีความโดยธรรมเป็นเหตุให้มหาชนสังเสียดสาธุการไปทั่วทั้งพระนคร พระเจ้าเอกราชทรงสดับเสียดสาธุการของมหาชนจึงได้ตรัสถามถึงสาเหตุกับราชบุรุษ ราชบุรุษจึงได้ดำเนินการสอบถามจนทราบชัดแล้วจึงมากราบทูลรายงานให้ทรงทราบ พระเจ้าเอกราชครั้นทราบตามความเป็นจริงแล้วจึงได้ปลดกัณหาพราหมณ์ออกจากตำแหน่งและให้พระจันทกุมารทำหน้าที่ตัดสินคดีความแต่เพียงผู้เดียว (7/64/123-204/7) 1.7.2) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงต้องการจะเสด็จไปสวรรคตจึงได้สั่งให้ราชบุรุษทั้งหลายไปจับ

คนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นเพื่อดำเนินการบูชาัญญา ฝ่ายคนทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นและญาติมิตรต่างพากันทูลขอร้องให้พระเจ้าเอกราชทรงลี้มเลิการบูชาัญญาและปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายที่ให้จับมาเป็นอิสระ แต่พระเจ้าเอกราชมิได้ทรงรับฟังยังคงให้เหล่าราชบุรุษนำไปสู่สถานที่บูชาัญญา แสดงถึงการควบคุมการดำเนินงานด้วยวิธีบังคับหรือลงโทษ โดยไม่ให้ความสำคัญกับผู้ทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ (7/64/123-204/20) 1.7.3) เนื้อหาที่กัณฑาลพราหมณ์นั้นครั้งนั้นเห็นว่าพระเจ้าเอกราชทรงเป็นผู้เลอเลิศรสกลับไปกลับมาจึงได้ฉวยโอกาสทูลให้เสด็จไปยังสถานที่บูชาัญญาแล้วสั่งให้เหล่าราชบุรุษนำคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้น ไปยังสถานที่บูชาัญญาในทันที เพื่อควบคุมการดำเนินการในด้านเวลา ไม่ให้การดำเนินการดังกล่าวยืดเยื้อออกไป อาจทำให้เกิดผลที่ไม่คาดคิดตามมา (7/64/123-204/48) 1.7.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้นทรงสดับพระดำรัสของพระนางจันทาเทวีจึงได้ทำการตรวจสอบและทรงทราบว่า พระเจ้าเอกราชทรงเป็นอันพาลหลงเชื่อคำของกัณฑาลพราหมณ์ให้จับคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นเพื่อมาทำการบูชาัญญาด้วยเข้าพระหฤทัยคิดว่าจะได้เสด็จไปสู่สวรรค์ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ผิดพลาดเพราะความเข้าใจอย่างผิดๆ จึงได้ลงมาดำเนินการชี้แจงพร้อมบังคับให้พระเจ้าเอกราชได้ปล่อยคนและสัตว์ทั้งหลายให้เป็นอิสระ ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการที่ผิดให้ถูกต้อง (7/64/123-204/58)

1.8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา ได้แก่ 1.8.1) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชได้รับเอามัจฉาทิฎฐิจากคุณาชีวกแล้วได้ทอดทิ้งราชกิจต่างๆ เกี่ยวกับออกุศลกรรม มีการลดคร่าเด็กหญิงและหญิงชาวบ้านเป็นต้น ชาวกรุงมิถิลาทั้งหลายก็ต่างพากันโจทษ์งานต่างๆ จนชาวดังกล่าวไปถึงพระกรรมของพระนางรจจาราชธิดา อาจจัดเป็นการควบคุมตรวจสอบอีกในลักษณะหนึ่งโดยผ่านจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนสุด ในลักษณะการเรียกร้องหรือวิพากษ์วิจารณ์ (8/64/205-295/27) 1.8.2) เนื้อหาที่พระนางรจจาราชธิดาครั้งทรงได้สดับข่าวของพระบิดาแล้วก็ทรงเข้าไปเฝ้าและทูลอธิบายชี้แจงแสดงธรรมแก่พระบิดาให้ทรงรับทราบถึงผลของการกระทำที่ผิดและการกระทำที่ชั่ว โดยทรงยกอดีตชีวิตประวัติของพระนางมาตรัสเล่าให้ทรงสดับ เพื่อหวังจะควบคุมการดำเนินการของพระบิดานั้นให้เป็นไปในฝ่ายดี (8/64/205-295/29) 1.8.3) เนื้อหาที่พระนารทกัศปพรหมครั้นได้ฟังพระดำรัสของพระนางรจจาราชธิดาก็ได้ทำการตรวจสอบและทรงทราบว่า พระเจ้าอังคิราชทรงเป็นอันพาลยึดเอามัจฉาทิฎฐิจากคุณาชีวกแล้วได้ทอดทิ้งราชกิจต่างๆ เกี่ยวกับออกุศลกรรมมีการลดคร่าเด็กหญิงและหญิงชาวบ้านเป็นต้น แม้พระธิดาทูลชี้แจงก็ไม่ทรงยอมรับฟัง ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ผิดพลาดเพราะความเข้าใจอย่างผิดๆ จึงได้เสด็จลงมาดำเนินการชี้แจงแสดงธรรมให้พระเจ้าอังคิราชนั้นได้ละทิ้งมัจฉาทิฎฐิแล้วกลับเป็นสัมมาทิฎฐิดังเดิม พร้อมกับให้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการที่ผิดให้ถูกต้อง (8/64/205-295/55)

1.9) เนื้อหาของวิรุทธชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 1.9.1) เนื้อหาที่ปณณชย์ภักได้ทูลชี้แจงกับพระเจ้าโกธิยราชถึงความโปรงใสในการเล่นพนันสกกา และได้ทูลให้พระราชาทั้งหลายได้เป็นพยานในการเล่นพนันดังกล่าว เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินการของพระเจ้าโกธิยราชให้ เป็นไปโดยชอบธรรม ไม่กลับพระดำรัสที่ตรัสไว้ (9/64/296-483/55) 1.9.2) เนื้อหาที่พระวิรุทธบัณฑิตนั้นเป็นผู้บริสุทธิ์ทั้งกาย วาจา และใจไม่ว่าในที่แจ้งหรือที่ลับจึงเป็นผู้มีความองอาจไม่สะดุ้งกลัวต่อสิ่งใดๆ แม้แต่แม้จตุราชแสดงถึงผู้ที่ดำเนินการใดๆ ที่เป็นไปด้วยความสุจริตก็ไม่สะดุ้งกลัวต่อการควบคุมตรวจสอบหรือประเมินผล โดยเฉพาะในด้านงบประมาณการใช้จ่าย ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นถึงการควบคุมจากภายในที่จิตใจของบุคคลย่อมจะมี

ประสิทธิภาพมากกว่าการควบคุมอย่างอื่น (9/64/296-483/100) 1.9.3) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตครั้งนั้นถูกปลุณณกษัตริย์นั้นทำร้ายด้วยด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ตนเสียชีวิต ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ผิด จึงได้ทำการตรวจสอบและถามปลุณณกษัตริย์ถึงสาเหตุที่ปลุณณกษัตริย์ได้ดำเนินการดังกล่าวครั้งนั้นแล้วก็ได้ทำการชี้แจงและให้ปลุณณกษัตริย์นั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่แท้จริงของพระนางวิมลนาคราชินี (9/64/296-483/110) 1.9.4) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้ทูลถามท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราชินีถึงเหตุที่ได้ทิพยสมบัติครั้งนี้ท้าวเธอทั้งสองได้ตรัสบอกว่า ได้มาเพราะทำบุญกุศล จึงได้กราบทูลถึงเหตุที่จะรักษาทิพยสมบัติไว้และเกิดในเทวโลกแก่ท้าวเธอทั้งสองให้ทรงทราบว่า ก็ด้วยบุญกุศลเช่นกัน ซึ่งท้าวเธอทั้งสองสามารถที่จะทำได้โดยการประพฤติธรรม ไม่ประทุษร้ายในหล่นาคนบริษัทด้วยกายและวาจา ครั้นทรงปฏิบัติได้ดังนี้ก็จักสามารถที่จะรักษาทิพยสมบัติไว้และบังเกิดในเทวโลกได้ แสดงถึงการควบคุมคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้นหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (9/64/296-483/122) 1.9.5) เนื้อหาที่ท้าววรุณนาคราชได้พิจารณาเห็นว่าควรรับให้วิสุทธิบัณฑิตแสดงธรรมแก่พระนางวิมลนาคราชินีแล้วส่งกลับโดยพลัน เพื่อจะไม่ให้พระเจ้าสฤษดิ์ฯ พร้อมทั้งบริวาร ภริยานุชริดา ญาติมิตร และบริวารของวิสุทธิบัณฑิต ตลอดทั้งชาวกรุงอินทปัตต์ต้องโศกเศร้าอาลัยหาเป็นทุกข์มากกว่าที่เป็นอยู่ แสดงถึงการควบคุมการดำเนินการ ในด้านเวลา (9/64/296-483/129)

1.10) เนื้อหาของมหาวาสสันดรชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมปรากฏอยู่ 12 เนื้อหาได้แก่ 1.10.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ทอดพระเนตรเห็นนุรพนิมิต 5 ประการของนางสุสติเทพกัญญาผู้เป็นอัครมเหสีของพระองค์ และได้ทำการตรวจสอบถึงความเป็นไปต่างๆ ก็ทรงทราบว่าพระนางนั้นสิ้นบุญแล้ว จึงได้ตรัสแจ้งให้นางได้ทราบเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป (10/64/484-814/8) 1.10.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชครั้งได้ทรงประทานพรให้พระนางสุสติถึง 10 ประการ ก็ทรงตรวจสอบว่า พร 10 ประการนั้นสำเร็จแล้วหรือไม่ ครั้นตรวจสอบแล้วก็ทรงทราบว่า สำเร็จแล้ว 9 ประการยังคงเหลืออยู่แต่พรเพื่อให้ได้บุตรที่ประเสริฐจึงได้ดำเนินการไปเชิญพระโพธิสัตว์เพื่อไปปฏิสนธิในพระครรภ์ของพระนางสุสติ (10/64/484-814/19) 1.10.3) เนื้อหาที่พระนางสุสติครั้งทรงพระครรภ์ก็มีความปรารถนาจะให้สร้างโรงทานถึง 6 แห่งแล้วทำการบริจาคทาน พระเจ้าสฤษดิ์ฯ จึงทรงกระทำสักการะแก่พวกพราหมณ์ผู้ผู้สละกษัตริย์แล้วครั้นตามถึงความเป็นไปต่างๆ พวกพราหมณ์ตรวจสอบพิจารณาตามหลักวิชาการของตนแล้วก็ได้กราบทูลให้ทรงทราบว่า ท่านผู้ยินดีในทานประกอบด้วยบุญญาภิหาร มาบังเกิดในพระครรภ์ พระเจ้าสฤษดิ์ฯ ครั้งได้ทรงสดับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแล้วก็ทรงยินดีพระราชหฤทัยเป็นอันมากตรัสให้ดำเนินการสร้างโรงทานโดยด่วน (10/64/484-814/24) 1.10.4) เนื้อหาที่พระเวสสันดรครั้งได้ทรงครองราชย์แล้วก็ทรงปฏิบัติหน้าที่ราชกิจต่างๆ ด้วยความเรียบร้อยไม่บกพร่อง ได้เสด็จไปทำการตรวจดูโรงทานทั้ง 6 แห่งถึงเดือนละ 6 ครั้ง (10/64/484-814/44) 1.10.5) เนื้อหาที่ชาวคกาลิงครรัฐทั้งหลายครั้งเกิดทุกข์ภัยก็ได้รับความเดือดร้อนทั่วทั้งรัฐจึงได้พากันไปกราบทูลร้องเรียนต่อพระราชาในกาลิงครรัฐให้ทรงตรวจสอบพฤติกรรมส่วนพระองค์และพฤติกรรมการบริหารบ้านเมืองพร้อมทั้งเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ฝ่ายพระราชาก็ทรงได้ดำเนินการตรวจสอบก็มิได้เห็นความบกพร่องอันใด จึงตัดสินพระหฤทัยดำเนินการสมทานรักษาอุโปสถศีลถึง 7 วัน เพื่อให้ฝนตกแต่ก็ไม่อาจให้ตกได้ จึงได้ร่วมกันกับชาวคกาลิงครรัฐทั้งหลายปรึกษาหาแนวทางแก้ไขจนมีมติให้แต่งตั้งคณะพราหมณ์ขึ้น 1 คณะแล้วให้ไปทูลขอช้างปัจจัยนาคกับพระเวสสันดร (10/64/484-814/51) 1.10.6) เนื้อหาที่ชาวกรุงสิทธีเกิดความไม่พอใจต่อพระเวสสันดรที่ได้พระราชทานช้างปัจจัยนาคให้แก่คณะพราหมณ์ผู้มาจากนครคกาลิงครรัฐจึงได้ตัดสินใจรวมตัวกันที่หน้าพระราช

นิเวศน์เพื่อเรียกร้องต่อพระเจ้าสญชัยให้ทำการจับไล่พระเวสสันดรออกจากแคว้นแคว้น พระเจ้าสญชัยเมื่อไม่อาจขัดขวางรัฐสิทธิ์ได้ก็ทรงตัดสินพระทัยยอมทำตามและแจ้งให้พระเวสสันดรทรงรับทราบ เปรียบได้กับการควบคุมในด้านค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณของประเทศ (10/64/484-814/58) 1.10.7) เนื้อหาที่เหล่าทวยเทพได้ให้ความช่วยเหลือคณะพระเวสสันดร โดยยื่นระยะทางให้สั้นกว่าปกติ เพื่อไม่ให้พระเวสสันดร พระนางมัทรีพร้อมพระโอรสและพระธิดาต้องใช้เวลาในการเดินทางมากนัก เปรียบได้กับการควบคุมการดำเนินการในด้านเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยไม่ต้องเสียเวลาโดยปราศจากประโยชน์ (10/64/484-814/89) 1.10.8) เนื้อหาที่พระยาเจตราชทั้งหลายได้ตั้งพรานป่าไว้เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมดูแลปากทางเข้าเขาวงกตและคอยอารักขาพระเวสสันดร พร้อมทั้งรายงานถึงเหตุการณ์ต่างๆ ให้ทราบ (10/64/484-814/99) 1.10.9) เนื้อหาที่พวกพราหมณ์หนุ่มๆ ทั้งหลายครั้งได้ตรวจสอบอาจารย์สมบัติของนางพราหมณีผู้เป็นภริยาของพวกตนแล้วเห็นว่ายังบกพร่องอยู่มากจึงได้บอกให้ปรับปรุงแก้ไข โดยยึดเอานางอมิตตาปนาเป็นเยี่ยงอย่าง เพราะนางอมิตตาปนาไม่บกพร่องในหน้าที่ภรรยาที่คอยปรนนิบัติสามี ฝ่ายนางพราหมณีทั้งหลายเหล่านั้น ไม่เพียงแต่จะไม่ปฏิบัติตามแล้วยังเกิดความโกรธพากันไปรุมปรึกษานางอมิตตาปนาเพื่อให้นินไปที่อื่น (1/64/484-814/107) 1.10.10) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกได้ทำการควบคุมการดำเนินการในด้านเวลาโดยคิดว่าถ้าหากพระนางมัทรีมาคงไม่ได้ตัวพระชาติและกัณหาชิณาไปด้วยเป็นแน่ ดังนั้นจึงต้องรีบรับพระชาติและกัณหาชิณาแล้วพากลับไปโดยด่วน (1/64/484-814/134) 1.10.11) เนื้อหาที่พราหมณ์ชุกต้องการให้พระชาติและกัณหาชิณาเดินทางไปกับตนจึงได้ทำการลงโทษที่โหดร้ายปราศจากมนุษยธรรม ผลสุดท้ายก็ไม่อาจนำพระกุมารพระกุมารีทั้งสองไปยังบ้านตนเองได้ เพราะต้องตายด้วยความละโมภโลกมากของตนเอง แสดงถึงการควบคุมการดำเนินงานด้วยวิธีบังคับหรือลงโทษ โดยไม่ให้ความสำคัญกับผู้ทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้(1/64/484-814/141) 1.10.12) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรวงอนุสรณ์ตรวจสอบถึงประเพณีของพระโพธิสัตว์ทั้งหลายอันเปรียบดังมาตรฐานของการบำเพ็ญบารมีว่า หากไม่บริจาคนหาบริจาคนทั้ง 5 ประการ คือ ทรัพย์ อวัยวะ ชีวิต บุตรธิดา และภรรยา ก็ไม่สามารถจะบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ จึงได้วางพระหัตถ์เป็นอุเบกขาธรรมปล่อยให้พราหมณ์ชุกได้พาเอาพระโอรสและพระธิดาทั้งสองจากไป (1/64/484-814/148)

2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิเวศน์ชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการควบคุม มีดังนี้

มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่กระทำเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้หรือไม่ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.1) (10/64/484-814/8) สมด้วยความหมายของการควบคุมตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ฟาโยล (Fayol) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมหรือการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของและการดำเนินการ

ประกอบด้วยหลักการควบคุมต่างๆ เช่น การสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน การรายงานการเบี่ยงเบนหรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที่ การคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การที่สามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน การที่วัดและทดสอบได้ เป็นต้น ซึ่งหลักการเหล่านี้สามารถพิจารณาได้จาก

เนื้อหาของมหรานีบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุม โดยเฉพาะในมโหสถชาดก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.10) (5/63/303-568/210) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น จุมพล นิมิพานิช ที่ได้กล่าวถึงหลักการในการควบคุมงาน ไว้ดังนี้คือ 1) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน 2) การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที 3) การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้าหรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ 4) การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน 5) การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ 6) การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ 7) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์กร 8) การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด 9) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ และ 10) การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้องหรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ดังกล่าวแล้ว

ประกอบด้วยองค์ประกอบของการควบคุมที่สำคัญหลายประการ กล่าวคือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน และ 3) นิสัยการทำงานและวินัย รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถพิจารณาได้จากเนื้อหาของมหรานีบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.6) (5/63/303-568/127) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น พันัส หันนาคินทร์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ คือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน และ 3) นิสัยการทำงาน และวินัย รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน

ประกอบด้วยการควบคุมหลายประเภทด้วยกัน กล่าวคือ การควบคุมล่วงหน้า อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.9.1) (9/64/296-483/55) การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.12) (1/64/484-814/148) การควบคุมหลังเหตุการณ์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.8.3) (8/64/205-295/55) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ศิริวรรณ พูลสมบัติ ที่ได้จำแนกการควบคุมตามลักษณะเวลาที่ดำเนินการควบคุมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมล่วงหน้า 2) การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น 3) การควบคุมหลังเหตุการณ์ ดังกล่าวแล้ว

อีกนัยหนึ่งคือ การควบคุมด้านปริมาณงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.2) (10/64/484-814/19) การควบคุมด้านคุณภาพงาน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.4) (10/64/484-814/44) การควบคุมด้านเวลา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.10) (1/64/484-814/134) และ การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.10.6) (10/64/484-814/58) สมด้วยที่สนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น วีระศักดิ์ ไกรสังข์ ที่ได้จำแนกประเภทของการควบคุมงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมด้านปริมาณงาน 2) การควบคุมด้านคุณภาพงาน 3) การควบคุมด้านเวลา และ 4) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย ดังกล่าวแล้ว

มีด้วยกระบวนการควบคุมอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย และการดำเนินการแก้ไข อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.5.1) (5/63/303-568/14) จากตัวอย่างแสดงให้เห็นถึง การที่พระมโหสถพร้อมทั้งเหล่าสหายสหชาตนั้นได้รวบรวมทุนได้ทรัพย์มาจำนวน 1,000 กหาปณะเพื่อต้องการสร้างศาลาไว้เพื่อเป็นที่เล่นของพวกตนและทำสาธารณประโยชน์ต่างๆ จำนวน 1 หลัง ดังนั้นเป้าหมายก็คือ ศาลาเนกประสงค์ที่สมบูรณ์ใช้งานได้เป็นอย่างดี เสร็จทันเวลาที่กำหนดในงบประมาณที่จัดวางไว้ให้ ครั้นได้วางเป้าหมายไว้แล้วก็ได้ดำเนินการจัดจ้างนายช่างใหญ่มาการสร้างซึ่งในขณะที่นายช่างใหญ่และคณะนั้นใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสมขาดประสิทธิภาพซึ่งอาจทำให้ศาลาไม่คงทนอยู่ได้นานหรือทำให้การงานล่าช้าไปเกิดกว่ากำหนด หรือว่าอาจต้องใช้วัสดุอุปกรณ์งบประมาณเกินกว่ากำหนดพระมโหสถจึงได้

ให้ทำการก่อสร้างด้วยวิธีใหม่ที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่า บรรดานายช่างใหญ่และคณะก็ได้ทำตามและสามารถทำให้ศาลสำเร็จสมบูรณ์ได้อย่างเรียบร้อยในงบประมาณและเวลาที่กำหนด อันจัดเป็นการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย และการดำเนินการแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น นิรันดร์ คำเสมานันท์ ที่ได้จำแนกกระบวนการของการควบคุม ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า 2) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และ 3) การดำเนินการแก้ไข และพิทฟิลด์ (Pitfield) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การค้นข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากผลการเปรียบเทียบ และ 4) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมและองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการควบคุม มีดังนี้

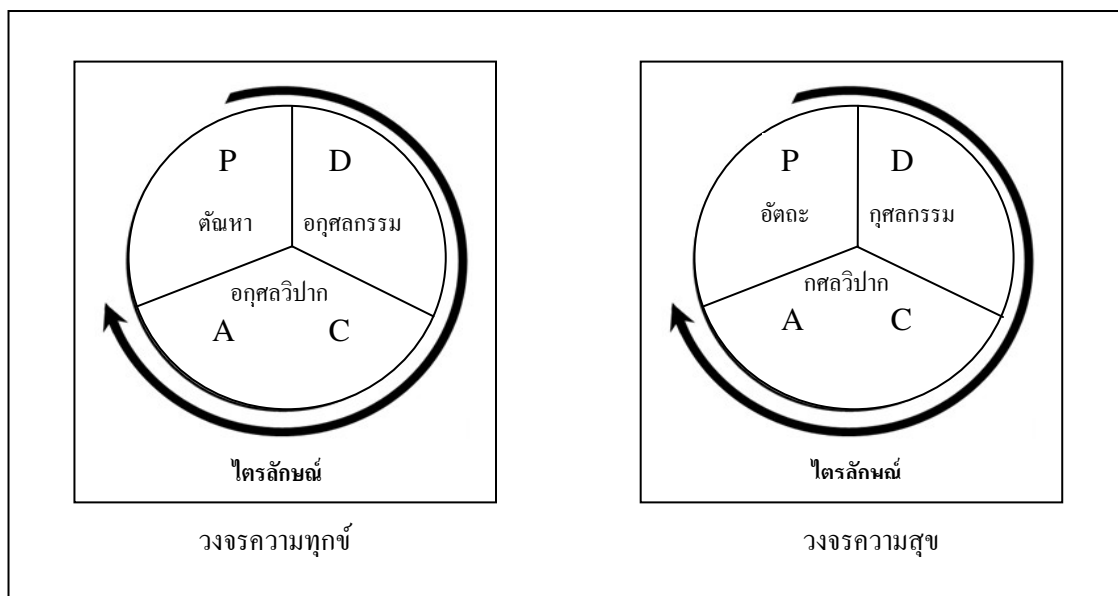
เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมนั้นกล่าวโดยสรุปแล้วจำแนกได้ 2 ประการ คือ 1) การควบคุมจากภายนอก เป็นการควบคุมโดยผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นฝ่ายถูกกระทำการควบคุม บทบาทภาระหน้าที่การควบคุมอยู่ที่ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างาน โดยอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับ รางวัล ตำแหน่ง หรือเครื่องมือการควบคุมต่างๆ เป็นเครื่องควบคุม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/3) 2) การควบคุมจากภายใน เป็นการควบคุมโดยผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้กระทำการควบคุมพฤติกรรมตนเอง บทบาทภาระหน้าที่การควบคุมอยู่ที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยสามัญสำนึกมโนธรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ สุจริตต่อหน้าที่ของตน มองเห็นคุณค่าของหน้าที่หรืองานที่ตนเองปฏิบัติ พัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัตินั้น โดยที่องค์การหรือหน่วยงานนั้นเปิดกว้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/75) ซึ่งองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการควบคุมนั้นจะมุ่งเน้นใน ส่วนของการควบคุมจากภายนอก ส่วนในมหานิบาตชาดกหรือในทางพระพุทธศาสนานั้นมุ่งให้ความสำคัญแก่ การควบคุมทั้ง 2 ประการ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างแสดงให้เห็นด้วยหัวข้อธรรม เช่น ไตรสิกขา หรือ สิกขา 3 ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา และเมื่อนำสิกขาทั้ง 3 ประการนี้มาอธิบายในรูปของการควบคุมจะพิจารณาเห็นได้ว่า ศีล คือ การสำรวมกายและวาจาให้เรียบร้อยนั้นเป็นการควบคุมจากภายนอกเข้าสู่ภายใน หมายความว่า ศีล นั้นแสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ จารีตประเพณี หรือ ข้อห้ามทางศาสนา เป็นต้นมีไว้เพื่อควบคุมให้คนเรานั้นมีกายและวาจาที่เรียบร้อย ไม่ไปเบียดเบียนผู้อื่นหรือทำให้สังคมต้องวุ่นวาย โกลาหลสับสนอลหม่าน เป็นการแรงกดดันจากภายนอกที่มุ่งให้คนมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ความสงบสุขของสังคมที่เนื่องมาจากคนสำรวมกายและวาจาของคนที่อยู่ในสังคม ส่วนสมาธิ คือ ความมีจิตตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว แน่วแน่ (อยู่ในความดี) และปัญญา คือ ความรู้รอบ (รู้ในสิ่งที่ดีหรือไม่ดี รู้ถึงสิ่งที่ เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษ รู้ถึงสิ่งที่ทำให้วิวัฒน์หรือวิบัติ รู้ในส่วนอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นต้น) นั้น เป็นการควบคุมจากภายในไปสู่สังคมภายนอก หมายความว่า เมื่อคนเรามีจิตใจที่ตั้งมั่นอยู่ในคุณงามความดีและมีปัญญา รู้สิ่งที่ดีและไม่ดี ฯลฯ แล้วย่อมจะมีพฤติกรรมที่ดีตามไปด้วย เพราะดังที่กล่าวไว้แล้วว่า ธรรมทั้งหลายนั้นมีใจเป็นหัวหน้า หากในส่วนของจิตใจดีแล้วส่วนที่เป็นร่างกายและวาจาก็ดีตามไปด้วย เมื่อคนเราแต่ละคนต่างเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดีโดยเริ่มที่จิตใจแล้วส่งไปยังกายและวาจาให้เรียบร้อยแล้วมารวมกันหลายๆ คนมากขึ้นๆ ก็จะกลายเป็นสังคมแห่งความดีความเรียบร้อยนั่นเองเพราะมีแต่คนที่คิดคนที่เรียบร้อยอยู่ในสังคมนั้นๆ ซึ่งบรรดาการ

ควบคุมทั้ง 2 ประการนี้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลก็คือ การควบคุมจากภายใน ด้วยหลาย ๆ สาเหตุ เช่น จำนวนคน ระหว่างผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ควบคุมนั้นมีน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ถูกควบคุม ดังนั้นจึงไม่สามารถควบคุมได้หมดทุกที่ทุกเวลาหรือทุกสถานการณ์ หรือ ภาวะทางด้านจิตใจ ระหว่างผู้ที่ถูกผู้อื่นควบคุมกับผู้ที่มิอิสระมีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง ผู้ที่ถูกควบคุมย่อมจะไม่ได้มีความสุขในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน หรือว่าปฏิบัติงานเพียงแต่ให้รู้ว่าปฏิบัติ ปฏิบัติอย่างเสียมิได้ เป็นต้น แม้นในมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาก็ให้ความสำคัญกับการก้าวข้ามการควบคุมจากภายนอกไปสู่การควบคุมจากภายในจะเห็นได้จาก การวางลำดับขั้นของไตรสิกขา คือ สีล สมาธิ และปัญญา แต่ถึงอย่างไรก็ตามไตรสิกขาทั้ง 3 ประการ หรือ การควบคุมจากภายนอกและภายในนั้นต่างมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันและกันดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมไว้หลายประการ เช่น วัฏฏะ วณ วงเวียน หรือวงจร 3 ประการ ได้แก่ กิลเลส กรรม และวิปาก อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.7) (1/63/1-74/75), ตัณหา ความทะยานอยาก 3 ประการ ได้แก่ กามตัณหา ทะยานอยากในสิ่งเสพผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 กวตตัณหา ทะยานอยากมี อยากเป็น อยากได้ และวิกวัตตัณหา ทะยานอยากไม่มี อยากไม่เป็น อยากไม่ได้ อยากทำลาย อยากให้ดับสูญ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.7.2) (7/64/123-204/20) , อัถละ ความต้องการหรือประโยชน์ 3 ประการ ได้แก่ ทิฏฐธัมมิกัตถะ ประโยชน์ปัจจุบัน สัมปราชิกัตถะ ประโยชน์เบื้องหน้า และปรมาตถะ ประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.1.1) (1/63/1-74/3), ไตรลักษณ์ ลักษณะที่ปรากฏอยู่ตามธรรมดาที่แน่นอน เป็นไปตามกฎธรรมชาติ เรียกว่า ธรรมนิยาม 3 ประการ ได้แก่ อนิจจตา ความเป็นของไม่เที่ยง ทุกขตา ความเป็นสิ่งที่ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ และ อนัตตตา ความเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนที่แท้จริง อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.4.1) (4/63/213-302/3) เป็นต้น ซึ่งหลักธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมด้านต่างๆ เป็นต้นว่าด้านคุณภาพได้ ซึ่งคล้ายกันกับวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA ดังกล่าวแล้วข้างต้น กล่าวคือ

1. วงจรความทุกข์/วิบัติ ประกอบด้วย ตัณหา อกุศลกรรม และอกุศลวิปาก เปรียบได้กับการควบคุมด้านคุณภาพที่มีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นจึงต้องนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร เป็นต้นว่า มองหาทางเลือกใหม่ที่ น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ดังกล่าวแล้วข้างต้น

2. วงจรความสุข/สมบัติ ประกอบด้วย อัถละ กุศลกรรม และกุศลวิปาก เปรียบได้กับการควบคุมด้านคุณภาพที่มีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นจึงสามารถนำกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ มาจัดทำมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก

นำเสนอให้เห็นเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 50 แผนภูมิแสดงการประยุกต์หลักธรรมในพระพุทธศาสนามาใช้ในการควบคุม

8. เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้

อย่างไรก็ดียังมีเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง ดังนี้

- 1) เนื้อหาของเทมียชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา ได้แก่
 - 1.1) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีทรงมีความปรารถนาจะได้พระโอรส จึงได้ทรงสมათานรักษศีลอุโปสถแล้วกระทำสังกิริยา โดยนัยเป็นต้นว่า ถ้ำรักษาไม่ขาดแล้วขอพระโอรสจึงเกิดขึ้น เป็นเหตุให้ท้าวสักกเทวราชผู้ทรงทราบความดังกล่าวนั้นทรงต้องไปดำเนินการให้พระโพธิสัตว์มาบังเกิดในพระครรภ์ของพระนางจันทาเทวี ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสังกิริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/11)
 - 1.2) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารทรงสามารถล่วงรู้ถึงอดีตชาติของพระองค์ว่าเคยเกิดเป็นพระราชาในกรุงพาราณสีทำการปกครองบริหารกิจการบ้านเมืองอยู่ถึง 20 ปี ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปตกอยู่ในอุสุทฺถนรกถึง 80,000 ปี ซึ่งการล่วงรู้อดีตชาติด้วยอดีตังสนญาณหรืออุปเพนิวาสานุสสติญาณและวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/27)
 - 1.3) เนื้อหาที่เทวดาคลใจให้นายสุนันทสารตีปฏิบัติในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับพระดำรัสสั่งของพระเจ้ากาสิกราชโดยได้จัดรถมงคละเทียมด้วยม้ามงคละและขับออกไปทางทิศตะวันออก ซึ่งเทวฤทธิ์คลใจให้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งทั้งที่มีสติสัมปชัญญะในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับพระดำรัสสั่งนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/53)
 - 1.4) เนื้อหาที่วิสุกรรมเทพบุตรได้เนรมิตเครื่องประดับทำการประดับพระวรกายของพระเทมียกุมารด้วยอาภรณ์ทิพย์และอาภรณ์ของมนุษย์ให้เป็นราวกับท้าวสักกเทวราชและได้เนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งที่อยู่อาศัย ที่ปฏิบัติธรรมเป็นต้นแก่พระเทมียกุมาร ซึ่งเทวฤทธิ์เนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/59)
 - 1.5) เนื้อหาที่พระเทมียกุมารทรงระลึกชาติที่ผ่านมาในอดีตได้ก็ไม่ปรารถนาจะครองราชย์จึงได้

แสวงหาเป็นคนพิการกล่าวคือ คนง้อเปลี้ย คนหนวก และคนใบ้ เพื่อให้พ้นจากพระราชสมบัติ ซึ่งการระลึกชาติก่อนในอดีตโดยเห็นตามความเป็นจริงนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/70) 1.6) เนื้อหาที่พระเดมิราชฤทธิทรงบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติและสั่งสอนบริษัทผู้ออกบวชตามให้ทำได้เช่นเดียวกัน ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัติไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/84) 1.7) เนื้อหาที่พระเดมิราชฤทธิและคณะผู้ออกบวชตามนั้นครั้งเสียชีวิตแล้วก็พากันไปบังเกิดในพรหมโลก ส่วนบรรดาสัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นที่ได้รับอานิสงส์จากเมตตาของท่านเหล่านั้นทำจิตใจให้เลื่อมใสศรัทธาในท่านเหล่านั้นครั้งตายไปแล้วก็พากันไปบังเกิดเป็นเทวดาในเทวโลก ซึ่งอำนาจอนุภาพหรืออานิสงส์ของฌานหรือการทำคุณงามความดีมีจิตใจเลื่อมใสในผู้มีคุณที่ประเสริฐนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/104) 1.8) เนื้อหาที่บรรดาสัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นได้แบบอย่างที่ดีจากพระเดมิราชฤทธิและคณะผู้ออกบวชตาม และอานิสงส์แห่งการเจริญเมตตาของท่านเหล่านั้นจึงมีจิตที่เมตตาปรารถนากันและไม่ ไม่เบียดเบียนกันอยู่ร่วมกันโดยผาสุก ซึ่งอำนาจหรืออนุภาพแห่งเมตตาธรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (1/63/1-74/106)

2) เนื้อหาของมหาชนกชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 2.1) เนื้อหาที่พระโปลชนกครั้งถูกจับไปจองจำไว้ด้วยเครื่องจองจำจึงได้ตั้งสัจจกิริยาเพื่อให้เครื่องจองจำหลุดออกจากมือและเท้าของตนเอง ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสัจจกิริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (2/63/75-154/6) 2.2) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้เสด็จลงมาทำการช่วยเหลือพระเทวีผู้ทรงพระครรภ์โดยการจำแลงกายเป็นคนแก่ เนมิตเถียนมีเตียงและเครื่องปกปิดพร้อมทั้งสัตว์เทียมพาหนะส่งไปยังนครกาลจัมปาละ โดยใช้เวลาเพียงนิดหน่อยเพราะทรงใช้เทวฤทธิ์ชั้นระยะทาง ซึ่งเทวฤทธิ์เนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (2/63/75-154/14) 2.3) เนื้อหาที่นางเทพธิดาเมขลาได้ทำการช่วยเหลือพระมหาชนกผู้ประสบภัยในมหาสมุทร โดยการอุ้มแล้วเหาะไปส่งถึงกรุงมิลินา ซึ่งเทวฤทธิ์สามารถรู้ถึงเหตุการณ์ต่างๆ และเหาะไปในอากาศโดยปราศจากอุปกรณ์อย่างอื่นนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (2/63/75-154/31) 2.4) เนื้อหาที่พระนารทดาบส พระมิลินดาบส พระมหาชนก และพระนางสิวลีบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัติไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (2/63/75-154/89) 2.5) เนื้อหาที่พระมหาชนกและพระนางสิวลีราชเทวีครั้งสิ้นพระชนม์แล้วก็พากันไปบังเกิดในพรหมโลกด้วยอำนาจของฌานสมาบัติ ซึ่งอำนาจอนุภาพหรืออานิสงส์ของฌานสมาบัตินั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (2/63/75-154/104)

3) เนื้อหาของสุวรรณสามชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 3.1) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึงความต้องการของทุกุลกุมารและปาริกามารีที่จะบวชจึงได้ตรัสให้วิศสุกรรมเทพบุตรลงมาทำการเนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งที่อยู่อาศัย ที่ปฏิบัติธรรมเป็นต้นไว้ถวาย และครั้งต่อมาทรงทราบว่าท่านทั้งสองจะมีอันตรายจนตาบอดก็เสด็จลงมาช่วยโดยการให้เทวฤทธิ์ให้พระปาริกาดาบสินีตั้งครุฑ ซึ่งเทวฤทธิ์เนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (3/63/155-213/11) 3.2) เนื้อหาที่พระทุกุลดาบสและพระปาริกาดาบสินีทั้งสองนั้นได้เจริญเมตตาพรหมวิหารทำให้เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายที่อยู่รอบๆ บริเวณที่พักนั้นเกิดเมตตาจิตต่อกันและกันอยู่ร่วมกัน

อย่างผาสุกไม่เบียดเบียนกันและกัน ด้วยอำนาจของเมตตาคิดของท่านทั้งสองนั้น ซึ่งอำนาจหรืออานุภาพของเมตตาท่านนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/13) 3.3) เนื้อหาที่พระทูลดาบสและพระปรีกาศปัสินีทั้งสองนั้น ได้ร่วมกันประพุชร้ายเสฐฐิคนหนึ่งผู้โกงค่าเหยยวโรจนทำให้ดาของเขาบอดทั้งสองข้างในอดีตชาติ ด้วยอำนาจผลของอกุศลกรรมนั้นจึงทำให้ท่านทั้งสองต้องดาบอดในชาตินี้ ซึ่งวิปากของกรรมนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/26) 3.4) เนื้อหาที่นางเทพธิดาพสุนทรีมีทิพยจักขุสามารที่จะล่วงรู้เหตุการณ์ในอดีตและอนาคตได้จึงได้มาทำการแนะนำพระเจ้าปิลักษณ์ราชในสิ่งที่ควรปฏิบัติต่อไป ซึ่งอดีตตั้งสญานและอนาคตตั้งสญานที่สามารถรู้อดีตและอนาคตตามความเป็นจริงทุกประการนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/59) 3.5) เนื้อหาที่พระทูลดาบส พระปรีกาศปัสินี และนางเทพธิดาพสุนทรี ได้ทำสังจกิริยาเพื่อช่วยเหลือพระสุวรรณสามผู้ถูกลูกศรอาษาพิษจนหายเป็นปกติ แม้ดาทั้งสองข้างของพระดาบสและพระดาปัสินีทั้งสองก็มองเห็นเป็นปกติ ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสังจกิริยาหรือการกล่าวคำสัจนี้ ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/78) 3.6) เนื้อหาที่พระสุวรรณสามพร้อมทั้งบิดามารดาได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัติ ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/88) 3.7) เนื้อหาที่พระเจ้าปิลักษณ์ราชได้ปกครองบ้านเมืองโดยธรรม ประกอบบุญต่างๆมีทานเป็นต้น ครั้นสิ้นพระชนม์แล้วก็ได้ไปบังเกิดในเทวโลกด้วยอานิสงส์ของบุญต่างๆมีทานเป็นต้นนั้น และพระสุวรรณสามพร้อมทั้งบิดามารดา ครั้นเสียชีวิตแล้วก็พากัน ไปบังเกิดในพรหมโลกด้วยอำนาจของฌานสมาบัติ ซึ่งอำนาจอานุภาพหรืออานิสงส์ของบุญต่างๆมีทานเป็นต้น หรือฌานนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (3/63/155-213/89)

4) เนื้อหาของเนมิราชชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้ปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา ได้แก่ 4.1) เนื้อหาที่พระเจ้ามณฑลเทวราชและพระราชพระองค์ต่อๆมา รวมถึงพระเจ้าเนมิราช อีกทั้งเหล่าพระฤาษีในกาลก่อนและเหล่าพระดาบสที่อาศัยอยู่ที่ฝั่งแม่น้ำสีทาที่ท้าวสักกเทวราชตรีสอ้างถึง ได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัติ ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (4/63/213-302/8) 4.2) เนื้อหาที่พระพรหมมณฑลเทวราชมีอนาคตตั้งสญานสามารถที่จะล่วงรู้เหตุการณ์ในอนาคตได้ว่าพระวงศ์ของตนนั้นจักขาดสูญจึงได้จุติจากพรหมโลกไปบังเกิดในพระครรภ์ของพระมเหสีในกรุงมถิลลา ซึ่งอดีตตั้งสญานและอนาคตตั้งสญานที่สามารถรู้อดีตและอนาคตตามความเป็นจริงทุกประการนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (4/63/213-302/12) 4.3) เนื้อหาที่ชาวกรุงมถิลลาได้ดำรงอยู่ในโอวาทของพระเนมิราช ครั้นเสียชีวิตแล้วก็พากัน ไปบังเกิดในเทวโลกเป็นจำนวนมาก ด้วยอำนาจบุญมีทานเป็นต้น ซึ่งอำนาจอานุภาพหรืออานิสงส์ของบุญมีทานเป็นต้นนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (4/63/213-302/16) 4.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชทรงทราบถึงความสงสัยในวิธีการทำบุญของพระเจ้าเนมิราชจึงได้เสด็จลงไปตรัสคำเฉลยให้ทรงสดับ โดยนัยเป็นต้นว่า ผู้ที่ไม่ออกบวชทำบุญบริจาคสิ่งต่างๆ ก็มีอานิสงส์เพียงแต่ให้เกิดในเทวโลก ส่วนผู้ที่ละเห้ยเรือนออกบวชจนบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัตินั้นมีอานิสงส์ให้เกิดในพรหมโลก ซึ่งในการเฉลยดังกล่าวนั้นก็ทรงยกเรื่องในอดีตต่างๆ มาดรัสเล่าเป็นนอเนก ทั้งเรื่องของพระองค์และพระราชพระองค์อื่นๆ รวมถึงเหล่าพระดาบสหรือฤาษีในอดีต ซึ่งเจโตปริยญาณที่สามารถรู้ความคิดริของผู้อื่นตามความเป็นจริงทุกประการและอำนาจหรืออานุภาพของบุญมีทานเป็นต้นนั้น ไม่สามารถที่จะ

จัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (4/63/213-302/21) 4.5) เนื้อหาที่เหล่าพระฤๅษีทั้งหลายมียามหนุฤๅษี เป็นต้น รวมถึงคณะฤๅษีหรือคณาบสที่พอกอยู่ริมฝั่งแม่น้ำสัทธาได้บำเพ็ญสมณธรรมจนบรรลุฌานอกัญญาและสมาบัติ ซึ่งฌานอกัญญาและสมาบัติไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (4/63/213-302/25) 4.6) เนื้อหาที่มถติเทพบุตรได้กราบทูลรายงานถึงการที่สัตว์นรกได้รับความทุกข์โดยประการต่าง ๆ นั้นเพราะอำนาจ ผลกรรมที่เป็นอกุศล และกราบทูลรายงานถึงการที่เหล่าทวยเทพได้รับความสุขโดยประการต่าง ๆ เช่นกันนั้นก็ เพราะอำนาจผลกรรมที่เป็นกุศล ให้แก่พระเนมิราชทรงรับทราบโดยละเอียด ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (4/63/213-302/35) 4.7) เนื้อหาที่พระเจ้ามเหศวรราชและ พระราชาพระองค์ต่อๆมารวมถึงพระเนมิราชนั้นครั้งสิ้นพระชนม์แล้วก็ได้ไปบังเกิดในพรหมโลก ด้วยอำนาจ ฌานสมาบัติ ซึ่งอำนาจอานภาพหรืออานิสงส์ของฌานสมาบัตินั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (4/63/213-302/61)

5) เนื้อหาของมโหสถชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 5.1) เนื้อหาที่พระเจ้าวิเทหราชทรงพระสุบินเป็นนิมิตบอกเหตุถึงการที่จะได้พระมโหสถผู้เป็นบัณฑิตคนที่ 5 มารับใช้ไว้สนองพระโอรุ์ และเหตุการณ์ต่อมาก็เป็นดังที่ทรงพระสุบิน ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณ บอกเหตุนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (5/63/303-568/3) 5.2) เนื้อหาที่ พระมโหสถได้ทำการแนะนำกล่าวสอนใจทั้งหลายมีใจผู้ชโยโยเป็นต้นให้กลับตัวกลับใจเป็นคนดี เลิก กระทำก่อกรรมที่ทุจริต โดยยกเอาผลกรรมที่จะได้รับในภพนี้และสัมปรายภพมากล่าวแสดง ซึ่งวิปากของกรรม กล่าวนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (5/63/303-568/28) 5.3) เนื้อหาที่ท้าวสักก เทวราชได้นำโอสถทิพย์มามอบให้แก่พระมโหสถครั้นเวลาต่อมาก็ได้แปลงเพศเป็นมาณพมาขโมยรถของบุรุษผู้ หนึ่งและให้พระมโหสถทำการตัดสินคดีความเพื่อต้องการจะประกาศเกียรติคุณของพระมโหสถให้ฟังจรไป รวมถึงนางยักษินีได้ที่ได้จำแลงกายมาเป็นหญิงเพื่อขโมยเครื่องประดับไปกินเป็นอาหาร ซึ่งโอสถทิพย์ที่สามารถกำจัด โรคได้ทุกชนิดหรือเทวฤทธิ์เนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหาร ได้โดยตรง (5/63/303-568/33) 5.4) เนื้อหาที่พระมโหสถได้ทูลเฉลยปัญหาปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์แก่พระเจ้าวิ เทหาราช โดยในคำเฉลยนั้นได้นำเอาเรื่องของผลกรรมที่ทำให้ได้รับทุกข์หรือสุขทั้งในโลกนี้และโลกหน้ามากกล่าว แสดงด้วย ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (5/63/303-568/79) 5.5) เนื้อหาที่เทวินทบัณฑิตคนที่ 4 ของพระเจ้าวิเทหาราชได้ขโมยแก้วมณีวิเศษจากพระคลังหลวงไป ให้แก่มารดาแอบเก็บซ่อนไว้ในเรือนของตน ครั้นจะเข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหาราชก็รับแก้วมณีวิเศษจากมารดาทำการ ขัดสีเพื่อให้เกิดมงคล ด้วยอำนาจของแก้วมณีนั้นครั้งเทวินทบัณฑิตเข้าเฝ้าพระเจ้าวิเทหาราชก็จะได้รับการตรัส ทักทายก่อนและพระราชทานทรัพย์ให้ ซึ่งอำนาจของแก้วมณีวิเศษดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ ความรู้การบริหารได้โดยตรง (5/63/303-568/116) 5.6) เนื้อหาที่พระมโหสถนั้นได้ทำการจารึกคุณทลฉลองพระ บาทพระขรรค์และสุวรรณมาลาให้เป็นอักษรในราชอาณาจักรนั้นๆ แล้ว ตั้งสัตยาธิษฐานว่า กิจของเราย่อมมีเมื่อใด อักษรเหล่านี้จงปรากฏเมื่อนั้น และมอบให้แก่บุรุษสอดแนมของตนให้นำไปมอบถวายแก่พระราชินีในเมืองต่างๆ แล้วทูลขอรับราชการอยู่ด้วยเพื่อทำการสืบข่าวต่างๆ ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสังกิริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่ สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (5/63/303-568/132) อนึ่งมีข้อที่นำสังเกตอยู่ประการหนึ่ง ในมโหสถชาดกนี้ กล่าวคือ ท่านมิได้สรุปกล่าวถึงสัมปรายภพคือภพต่อไปที่พระมโหสถจะไปเกิดไว้ ซึ่งแตกต่าง

จากมหานิบาตชาดกทั้ง 9 ชาดกที่เหลือที่ท่านกล่าวไว้ทุกชาดก หากพิจารณาตามวิปากของกรรมที่พระมหोสถกระทำตามภาระหน้าที่บริหารกิจการบ้านเมืองทั้งเจตนาและมิได้เจตนา เช่น การป้องกันกรุงมิถิลจาจากการโจมตีของกองทัพพระเจ้าจูณิพรหมทัตเป็นเหตุให้ข้าศึกต้องล้มตายไปเป็นจำนวนมาก เป็นต้นนั้น อาจทำให้สัมปรายภพของพระมหोสถนั้นเป็นทุกคติเป็นได้ดังที่ท่านจึงไม่ได้กล่าวไว้

6) เนื้อหาของกฐินัตถชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา ได้แก่ 6.1) เนื้อหาที่ท้าวธตรฐและนาคบริษัททั้งหลายมีพระกฐินัตถเป็นต้นนั้นเป็นผู้มีฤทธิ์เนรมิตกายเป็นต่างๆ ได้ตามปรารถนา ซึ่งฤทธิ์สามารที่จะเนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ดังใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/20) 6.2) เนื้อหาที่กฐินัตถได้มอบแก้วมณีวิเศษที่สามารถให้ความปรารถนาเป็นต้นว่า ปลุสสัตว์ บุตรธิดา ทพยสมบัติ หรืออะไรอื่นให้สำเร็จได้ทุกประการแก่พราหมณ์เณสาทะ แต่พราหมณ์เณสาทะเกรงว่าพระกฐินัตถจะไม่ยอมให้ตนกับบุตรชายกลับไปยังเมืองมณูษย์จึงมิได้รับไว้ ซึ่งแก้วมณีวิเศษที่สามารถให้สิ่งที่ปรารถนาสำเร็จได้ทุกอย่างนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/52) 6.3) เนื้อหาที่ครุฑเกิดความเลื่อมใสในพระคาบสและได้ถวายมนต์อาถรรพ์อันซึ่งเป็นมนต์ที่มีอำนาจสามารถจับนาคได้โดยไม่ผิดพลาดหรือได้รับอันตรายได้แก่พระคาบส ซึ่งอำนาจมนต์นั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/59) 6.4) เนื้อหาที่พระนางสมุททชาทรงพระสุบินเห็นเป็นลางบอกเหตุร้ายว่าพระกฐินัตถถูกหมอนุ่นจับตัวไป ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณบอกเหตุนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/77) 6.5) เนื้อหาที่พระเจ้ากรุงพาราณสีได้ทรงสละราชสมบัติเสด็จออกบวชบำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถบรรลุฌานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งฌานอภิญญาและสมาบัติไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/107) 6.6) เนื้อหาที่พระกฐินัตถและเหล่านาคบริษัททั้งหลายได้ทำบุญต่างๆ การรักษาศีลเป็นต้น ครั้นละจากอภัพนาคนไปแล้วก็พากันไปบังเกิดในเทวโลกตามที่ปรารถนาไว้ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (6/64/1-122/109)

7) เนื้อหาของจันทกุมารชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา ได้แก่ 7.1) เนื้อหาที่พระเจ้าเอกราชทรงพระสุบินเห็นว่าได้เสด็จขึ้นไปยังสรวงสวรรค์ ครั้นทรงตื่นจากพระบรรทมก็ทรงประสงค์จะเสด็จไปจึงได้ทำการปรึกษากับพราหมณ์กัณฑหาละ ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณบอกเหตุนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (7/64/123-204/9) 7.2) เนื้อหาที่พระชนกและพระชนนีของพระเจ้าเอกราชได้ตรัสสอนพระเจ้าเอกราชถึงปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยทรงอ้างถึงผลของกรรมชั่วทำให้ไปเกิดในทุคติและผลของกรรมดีนั้นทำให้เกิดในสุคติโลกสวรรค์ ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (7/64/123-204/26) 7.3) เนื้อหาที่พระนางจันทาเทวีครั้นไม่อาจให้พระเจ้าเอกราชทรงเลิกสัการบูชาชัญได้จึงได้ทรงตั้งสัตย์จิตริยาแล้วมอบน้อมต่อสมณพราหมณ์พร้อมทั้งเหล่าทวยเทพผู้บริหารโลกเพื่อให้มาช่วยถ้อยถนอมมิฉาาภิภูษิของพระเจ้าเอกราชและปล่อยให้คนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นให้เป็นอิสสระ ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสัตย์จิตริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (7/64/123-204/56) 7.4) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้เสด็จลงมาช่วยเหลือคนและสัตว์ทั้งหลายมีพระจันทกุมารเป็นต้นจากการถูกฆ่าเพื่อบูชาชัญ โดยเนรมิตแปลงกายที่นำกลั้วถือนั่นเล็กที่ลูกโพล่งด้วยไฟมาทำการชู่บังคับพระเจ้าเอกราชและพราหมณ์กัณฑหาละอยู่ท่ามกลางอากาศ ซึ่งเทวฤทธิ์ที่สามารถจะเนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ดังใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง

(7/64/123-204/60) 7.5) เนื้อหาที่พระจันทกุมารครั้นได้รับราชาภิเษกเป็นพระเจ้าแผ่นดินแล้วก็ได้ปกครองบ้านเมืองโดยธรรม ทรงกระทำบุญต่างๆมีทานเป็นต้น ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (7/64/123-204/64)

8) เนื้อหาของมหานารทกัศปชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 6 เนื้อหาได้แก่ 8.1) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดา อลาตเสนาบดี และนายวิชกะสามารถที่จะระลึกถึงชาติก่อนได้ตามความเป็นจริง ซึ่งการระลึกชาติก่อนในอดีตโดยเห็นตามความเป็นจริงนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/17) 8.2) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้นทรงทราบว่าพระบิดาทรงยึดเอามัจฉาทิฎฐิที่ขวกอกรรมกระทำทุจริตต่างๆ จึงได้เข้าไปเฝ้าทูลชี้แนะถึงปฏิปทาถึงถูกต้องตามทำนองคลองธรรมแก่พระบิดา โดยยกเอาผลกรรมทั้งดีและชั่วมากล่าวอ้างมีพระประวัติของพระนางเป็นอุทาหรณ์ ซึ่งวิปากของกรรมดังกล่าวนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/37) 8.3) เนื้อหาที่พระนางจุจราชธิดาครั้นไม่อาจให้พระเจ้าอังคิราชทรงละทิ้งมัจฉาทิฎฐิได้จึงได้ทรงตั้งตัจจกิริยาแล้วนอนนมต่อสมณพราหมณ์พร้อมทั้งเหล่าทวยเทพผู้บริหาร โลกเพื่อให้มาช่วยถ่ายทอดมัจฉาทิฎฐิของพระเจ้าอังคิราชให้กลับมาเป็นสัมมาทิฎฐิดั้งเดิม ซึ่งอำนาจที่เกิดจากตัจจกิริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/40) 8.4) เนื้อหาที่พระพรหมนารทะได้ทราบความจากพระนางจุจราชธิดาจึงเสด็จลงมาช่วยให้พระเจ้าอังคิละทิ้งมัจฉาทิฎฐิและกลับมาเป็นสัมมาทิฎฐิดั้งเดิม โดยการเนรมิตเพศเป็นบรรพชิตเหาะมาทางอากาศประดับด้วยบริวารของบรรพชิตทั้งปวงแสดงธรรมแก่พระเจ้าอังคิราชโดยประการต่างๆ มีการกล่าวถึงผลของกรรมดีและชั่วเป็นต้น ซึ่งเทวฤทธิ์ที่สามารถจะเนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนาและวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/46) 8.5) เนื้อหาที่พระพรหมนารทะครั้งที่ยังเป็นมนุษย์นั้นได้บำเพ็ญสมณธรรมจนสามารถทำให้บรรลุมานอภิญญาและสมาบัติ ครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดพรหมโลก ซึ่งมานอภิญญาและสมาบัติและอำนาจของมานสมาบัตินั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/48) 8.6) เนื้อหาที่พระเจ้าอังคิราชทรงเป็นธรรมิกราชดำรงมั่นอยู่ในโอวาทของพระพรหมนารทะ ครั้นสวรรคตแล้วก็ไปบังเกิดในเทวโลก ซึ่งวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (8/64/205-295/69)

9) เนื้อหาของวิรุจชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 8 เนื้อหาได้แก่ 9.1) เนื้อหาที่พราหมณ์มหาศาลชาวกรุงพาราณสีทั้งสิ้นได้สละเหย้าเรือนออกบวชเป็นดาบสบำเพ็ญพรตสมณธรรมจนสามารถบรรลุมานอภิญญาและสมาบัติ ซึ่งมานอภิญญาและสมาบัติไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/4) 9.2) เนื้อหาที่พระดาบสทั้งสี่รูปครั้นมรณภาพแล้วก็พากันไปบังเกิดในพรหมโลก ด้วยอำนาจมานสมาบัติ ส่วนกฤมพิทั้งสี่นั้นครั้นเสียชีวิตแล้วก็ไปบังเกิดในที่ที่ตนปรารถนา ด้วยอำนาจบุญมีทานเป็นต้น ซึ่งอำนาจมานอภิญญาและสมาบัติและวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/14) 9.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราช พระยาครุฑ ท้าววุฒนาคราช พระนางวิมลนาคราชนิ นางอิรันทติ ปุณณกยัภย์ และอารักขเทวดาผู้เคยเป็นมารดาของพระเจ้าโกธราช รวมถึงพระเวสวันและเหล่าทวยเทพนั้นสามารถที่จะแสดงฤทธิ์ต่างๆ มีการเนรมิตแปลงกายหรือเหาะไปในอากาศเป็นต้น ซึ่งเทวฤทธิ์ที่สามารถจะเนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ตั้งใจปรารถนานั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/17) 9.4) เนื้อหาที่ปุณณกยัภย์ได้ใช้แก้วมณีและม้าม โนมัยสินธพซึ่งเป็นสิ่งวิเศษสามารถ

ทำสิ่งที่เหนือธรรมดาต่างๆ ได้เป็นเครื่องจูงใจให้พระเจ้าไกรภยราชทรงตัดสินพระหฤทัยในการเล่นพนันสกา ซึ่งอำนาจของแก้วมณีพิเศษและมีามโนมัยสินธพนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/49) 9.5) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตครั้งถูกปลุกณกษัตริย์ทำร้ายโดยประการต่างๆ ก็มีได้รับอันตรายใดๆ ทั้งสิ้นด้วยอำนาจแห่งสัจจะ ซึ่งอำนาจที่เกิดจากสัจจะกิริยาหรือการกล่าวคำสัตย์นี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/110) 9.6) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตได้แสดงธรรมแก่ท้าววรุณนาคราชและพระนางวิมลนาคราษินีถึงผลของกุศลกรรมที่ทำให้ท้าวเธอทั้งสองได้เสวยทิพย์สมบัติและทูลแนะนำให้ทรงปฏิบัติต่อไป ซึ่งวิปากของกรรมนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/124) 9.7) เนื้อหาที่พระเจ้าไกรภยราชทรงพระสุบินเห็นเป็นนิมิตหมายที่ตีว่าพระวิสุทธิบัณฑิตจะกลับมาโดยปลอดภัย ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณบอกเหตุนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/139) 9.8) เนื้อหาที่พระวิสุทธิบัณฑิตและชนชาวกรุงรัฐทั้งหมดตั้งต้นแต่พระราชพาไป พวกกันทำสุจริตกรรมทำบุญทั้งหลายมีทานเป็นต้น ครั้นเสียชีวิตแล้วแก่พวกกันไปบังเกิดในเทวโลก ซึ่งวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (9/64/296-483/145)

10) เนื้อหาของมหาเวสสันดรชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ปรากฏอยู่ 10 เนื้อหาได้แก่ 10.1) เนื้อหาที่พระราชธิดาทั้งสองของพระเจ้าพันธุรมราชได้ทำการอุปัฏฐากบำรุงพระพุทธเจ้าในอดีตโดยองค์ที่นั้นทรงตั้งความปรารถนาให้ได้เป็นพระพุทธรูปมา ส่วนองค์นั้นตั้งความปรารถนาให้ได้เป็นพระอรหันต์ ด้วยอำนาจแห่งบุญกุศลดังกล่าวที่ตั้งความปรารถนาไว้ก็ทำให้สำเร็จสมประสงค์ ซึ่งวิปากของกรรมนั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/5) 10.2) เนื้อหาที่พระนางอุรัจฉาครั้งได้สดับพระธรรมจากพระพุทธเจ้าในปางก่อนก็ได้บรรลุธรรมเป็นพระอรหันต์หมดกิเลสโดยสิ้นเชิงและได้เข้าสู่นิพพานไม่เวียนเกิดเวียนตายอีกต่อไป ซึ่งการเรียนรู้พัฒนาตนให้บรรลุเป็นพระอรหันต์ที่ทำให้หมดสิ้นกิเลสดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/6) 10.3) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ประทานพรให้แก่ผู้สติเทพกัญญาถึง 10 ประการเพื่อให้ทูลขอในสิ่งที่ประสงค์ก่อนที่จะจุติไปจากเทวโลก ซึ่งพรที่สำเร็จมาจากเทวานุภาพนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/11) 10.4) เนื้อหาที่เหล่าเทวดาทั้งหลายแจ้งข่าวแก่พระราชานันท์พินชมพุกวี่ว่าพระเวสสันดรทรงบำเพ็ญทานแล้วพาเสด็จมาด้วยเทวฤทธิ์ เหล่าเทวดาทั้งสี่ตนจำแลงกายมาเป็นละมั่งทองรองรับอนรพพระที่นั่งก็ดี ท้าวสักกเทวราชได้ทราบว่าจะพระเวสสันดรใกล้จะถึงเขาวงกตจึงตรัสสั่งวิสสุกรรมเทพบุตรได้เนรมิตเครื่องอุปโภคและบริโภคทั้งที่อยู่อาศัย ที่ปฏิบัติธรรมเป็นต้นไว้ด้วยก็ดี เหล่าเทวดาทั้งสามตนจำแลงกายเป็นสัตว์ร้ายไปนอนขวางทางพระนางมัทรีมิให้กลับอาศรมแต่ยังวันก็ดี ท้าวสักกเทวราชได้แปลงเพศเป็นพราหมณ์มาทูลขอพระนางมัทรีก็ดี เหล่าเทวดาทั้งสองตนจำแลงกายมาเป็นพระเวสสันดรและพระนางมัทรีเพื่อคอยดูแลพระชาติและพระกนิษฐาและคลาไให้พราหมณ์ชุกเดินทางไปยังกรุงสีพีก็ดี ท้าวสักกเทวราชได้ทำการช่วยเหลือแก่กษัตริย์ทั้ง 6 และราชบริพารที่ถึงแก่วิญญูภาพด้วยการบันดาลให้ฝนไปกษรพรชดกก็ดี และท้าวสักกเทวราชครั้นทราบพระดำริในการที่จะบริจาคทานของพระเวสสันดรจึงบันดาลให้ฝนร็ดน้ำทั้ง 7 ตกลงในกรุงสีพีสูงประมาณเพียงเข่าก็ดี ซึ่งเทวฤทธิ์เนรมิตสิ่งต่างๆ ได้ดังใจปรารถนาเหล่านั้นไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/86) 10.5) เนื้อหาที่พระเวสสันดรและพระนางมัทรีพร้อมทั้งพระโอรสและพระธิดาทั้งสี่พระองค์นั้น ได้เจริญเมตตาพรหมวิหารทำให้เหล่าสรรพสัตว์ทั้งหลายที่อยู่รอบๆ ที่พักประมาณ 3

โยชน์นั้นเกิดเมตตาจิตต่อกันและกันอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกไม่เบียดเบียนกันและกัน ด้วยอำนาจของเมตตาจิตของท่านทั้งสอง ซึ่งอำนาจหรืออำนาจของเมตตาภาวนานั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/102) 10.6) เนื้อหาที่พระนางมัทรีทรงพระสุบินเห็นเป็นลางบอกเหตุร้ายว่าจะมีผู้มาขอพระโอรสและพระธิดา ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณบอกเหตุนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/126) 10.7) เนื้อหาที่พระนางมัทรีครั้นเข้าไปในป่าเพื่อหาผลพลกัทรองประสบกับลางบอกเหตุร้าย เป็นต้นว่า เสียมหลุดจากพระหัตถ์ กระเช้าหลุดจากพระอังสา ผลพลไม้ที่เคยมีเคยเก็บได้ก็อันตราธานหายไปสิ้น ซึ่งลางบอกเหตุหรือลางสังหรณ์นั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/152) 10.8) เนื้อหาที่ท้าวสักกเทวราชได้ประทานพรให้แก่พระเวสสันดรถึง 8 ประการ เพื่อให้ลูกขอในสิ่งที่ประสงค์ภายหลังจากที่ได้กระทำปุตทานและทานทานไป ซึ่งพรที่สำเร็จมาจากเทวานุภาพนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/167) 10.9) เนื้อหาที่พระเจ้าสุทนต์ทรงพระสุบินเห็นเป็นนิมิตหมายที่ดีว่า จะได้พบกับพระญาติที่จากไปนาน ซึ่งการฝันที่เป็นนิมิตหรือสัญญาณบอกเหตุนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/171) 10.10) เนื้อหาที่พระเวสสันดรทรงเป็นธรรมิกราชปกครองบ้านเมือง โดยธรรมประกอบบุญต่างๆ มีทานเป็นต้นครั้งเสด็จสวรรคตแล้ว ก็ไปบังเกิดในเทวโลก ซึ่งวิบากของกรรมนั้น ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง (10/64/484-814/203)

อาจกล่าวได้โดยสรุปว่า เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรงนั้นประกอบด้วย

1) วิชากรรม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายถึงคำว่า “กรรม” ไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง การกระทำ, การงาน, กิจ, เช่น พลิกกรรม, ต่างกรรมต่างวาระ, เป็นการดีก็ได้ ชั่วก็ได้ เช่น กุศลกรรม, อกุศลกรรม¹⁷⁵⁶ ดังนั้นกรรมจึงจำแนกออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) กุศลกรรม กรรมที่ดี และ 2) อกุศลกรรม กรรมที่ไม่ดี เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ในฝ่ายกุศลกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 4.3) (4/63/213-302/16) ส่วนเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ในฝ่ายอกุศลกรรม อาทิเช่น เนื้อหาที่ 4.6) (4/63/213-302/35) ซึ่งอำนาจหรืออำนาจของกรรม กล่าวคือ วิบากหรือว่าผลนั้นทำให้ผู้เป็นเจ้าของต้องเป็นไปต่างๆ ทั้งทรมและประณีต ดังพุทธธรรมที่ว่า กัมมัง สัตเต วิภชตี ขยิทัง หินฺนปฺปณฺธิตตaye แปลว่า กรรมคือการกระทำนั้นย่อมจำแนกสัตว์ให้เป็นต่างๆ คือให้ทรมและประณีต หรือว่า กัมมุนา วัตตตี โลโก แปลว่า สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม หากเป็นอกุศลกรรมคือการกระทำที่ไม่ดีก็จะส่งผลให้ผู้กระทำให้ทรมไปด้วย หากเป็นกุศลกรรมคือการกระทำที่ดีก็จะส่งผลให้ผู้กระทำประณีตไปด้วย ซึ่งในวงแคบที่เป็นส่วนปัจจุบันทันเห็นเหตุการณ์นั้นเราสามารถที่จะพิสูจน์ให้เห็นประจักษ์และสามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้บางประการ แต่ในส่วนวงกว้างคือระดับที่ข้ามภพชาตินั้นเป็นสิ่งที่พิสูจน์ให้เป็นประจักษ์โดยวิธีวิทยาศาสตร์ที่ยอมรับแต่เพียงประสาทสัมผัสทั้ง 5 นั้น ไม่ได้ แต่อาจจะพิสูจน์ให้เป็นประจักษ์ได้โดยประสาทสัมผัสที่ 6 คือมโนวิญญาณ

¹⁷⁵⁶ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “กรรมฐาน” ไว้ว่า เป็นนาม หมายถึง ที่ตั้งแห่งการงานหมายเอาอุบายทางใจจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) สมถกรรมฐาน กรรมฐานเป็นอุบายสงบใจ และ 2) วิปัสสนากรรมฐาน กรรมฐานเป็นอุบายเรื่องปัญญา¹⁷⁵⁷ ซึ่งการเจริญสมถกรรมฐานในพระพุทธศาสนานั้นมีอยู่ถึง 40 วิธีด้วยกันและแต่ละวิธีนั้นก็ยังมีผลยิ่งหย่อนกว่ากันตามสภาพของกรรมฐานนั้นๆ สำหรับในสมถกรรมฐานที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนั้น โดยมากจะกล่าวถึงกสิณ 10 มีปฐมวิกสิณเป็นต้น และพรหมวิหารธรรม 4 มีเมตตาเป็นต้น ซึ่งเป็นเหตุให้บรรลุมานและยังอภิญญาและสมาบัติให้เกิดขึ้นได้ ฉะนั้น หมายถึง การเพ่งอารมณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) รูปฌาน 4 หมายถึง ฌานมีรูปธรรมเป็นอารมณ์ ฌานที่เป็นรูปาวจร ได้แก่ 1.1) ปฐมฌาน (ฌานที่ 1) ประกอบด้วย วิตก วิจารณ์ ปีติ สุข เอกัคคตา 1.2) ทุติยฌาน (ฌานที่ 2) ประกอบด้วย ปีติ สุข เอกัคคตา 1.3) ตติยฌาน (ฌานที่ 3) ประกอบด้วย สุข เอกัคคตา และ 1.4) จตุตถฌาน (ฌานที่ 4) ประกอบด้วย อุเบกขา เอกัคคตา (อัปปนาสมาธิ) และ 2) อรูปฌาน 4 หมายถึง ฌานมีรูปธรรมเป็นอารมณ์ ฌานที่เป็นรูปาวจร ได้แก่ 2.1) อากาสนัญญาตนะ ฌานอันกำหนดอากาศคือช่องว่างหาที่สุคติได้เป็นอารมณ์ 2.2) วิญญาณัญญาตนะ ฌานอันกำหนดวิญญาณหาที่สุคติได้เป็นอารมณ์ 2.3) อากิญจัญญาตนะ ฌานอันกำหนดภาวะที่ไม่มีอะไรๆ เป็นอารมณ์ และ 2.4) เนวสัญญานาสัญญาตนะ ฌานอันเข้าถึงภาวะมีสัญญาที่ไม่ใช่ ไม่มีสัญญาที่ไม่ใช่ อภิญญานั้นแปลว่าความรู้ยิ่ง หมายถึงปัญญาความรู้ที่สูงเหนือกว่าปกติ สำหรับบุคคลที่เป็นปุถุชนนั้นมี 5 ประการ ได้แก่ 1) อิทธิวิธี แสดงฤทธิ์ได้ เช่น ล่องหนได้ เหาะได้ ดำดินได้ 2) ทิพโสต มีหูทิพย์ 3) เจโตปริยญาณ กำหนดครุใจผู้อื่นได้ 4) ปุพเพนิวาสานุสติญาณ ระลึกชาติได้ และ 5) ทิพจักขุ มีตาทิพย์ (บุคคลที่เป็นพระอรหันต์นั้นมี 6 ประการ โดยเพิ่มอัสวักขยญาณคือญาณที่ทำให้สิ้นอาสวะกิเลสเข้ามา ซึ่งเป็นส่วนของวิปัสสนา) ส่วนสมาบัติ 8 นั้นหมายถึง รูปฌาน 4 และ อรูปฌาน 4 ดังกล่าวแล้วข้างต้น สำหรับการเจริญวิปัสสนากรรมฐานนั้นมีพระไตรลักษณ์กล่าวคือ อนิจจตา ทุกขตา และอนัตตตาเป็นอารมณ์ ซึ่งเป็นเหตุให้บรรลุอภิญญาชนิดที่ 6 คืออัสวักขยญาณเข้าถึงพระนิพพานอันเป็นบรมสุข สำหรับพระอรหันต์ผู้เข้าถึงนิพพานนั้นท่านได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ตามกรรมฐานที่ใช้ภาวนา คือ 1) สมถยานิกะ ผู้เจริญสมถกรรมฐานจนได้ฌานก่อนแล้วจึงเจริญวิปัสสนาต่อจนได้บรรลุธรรมเข้าสู่พระนิพพาน 2) วิปัสสนายานิกะ ผู้เจริญวิปัสสนาล้วนแล้วได้บรรลุธรรมเข้าสู่พระนิพพานหรืออาจจำแนกออกเป็น 4 ประเภทตามคุณธรรมที่ได้บรรลุ คือ 1) สุขวิปัสสกะ ผู้ที่ไม่มีญาณพิเศษใดๆ นอกจากรู้การทำอัสวะกิเลสให้สิ้นไปคืออัสวักขยญาณอย่างเดียว 2) เดวิชชะ ผู้ที่ได้วิชชาหรืออภิญญาเพียง 3 ประการ ได้แก่ 1) ปุพเพนิวาสานุสติญาณ ระลึกชาติได้ 2) ทิพจักขุ มีตาทิพย์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าจุตูปปาตญาณ ญาณกำหนดรู้จุติและอุบัติของสัตว์ทั้งหลายได้ และ 3) อัสวักขยญาณ คือ ญาณที่ทำให้สิ้นอาสวะกิเลส 3) ฉพภิญญะ ผู้ที่ได้อภิญญา 6 ประการดังกล่าวแล้วข้างต้น และ 4) ปฏิสัมภิทูปปัตตะ ผู้บรรลุปฏิสัมภิทา 4 คือแตกฉานในความรู้อันยิ่ง 4 ประการ ได้แก่ อตถปฏิสัมภิทา ความแตกฉานในอรรถ ธรรมะปฏิสัมภิทา ความแตกฉานในธรรม นිරูตติปฏิสัมภิทา ความแตกฉานในภาษา และปฏิภาณปฏิสัมภิทา ความแตกฉานในปฏิภาณไหวพริบ ซึ่งหัวข้อที่ 2 นี้ก็อาจรวมอยู่กับหัวข้อที่ 1 ในส่วนของภาวนากล่าวคือการบำเพ็ญกุศลกรรมในส่วนของภาวนามัยซึ่งเป็นบุญกิริยาวัตถุอีกประการหนึ่งได้ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.6) (1/63/1-74/84) เนื้อหาที่ 10.2) (10/64/484-814/6) หรืออีกประการหนึ่งนั้นคุณ

¹⁷⁵⁷ เรื่องเดียวกัน.

พิเศษทั้งหลายมีการระลึกชาติในอดีตเป็นต้นนั้นอาจเกิดจากอำนาจบุญญาธิการในส่วนของภาวานามัยที่ได้สั่งสมไว้หรืออำนาจการเกิดที่ติดต่อกันไปได้เช่นกัน อาทิเช่น เนื้อหาที่ 1.2) (1/63/1-74/27)

3) กุทธิ์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายถึงคำว่า “กุทธิ์” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง อำนาจศักดิ์สิทธิ์, แรงอำนาจ เช่น เทวคามิกุทธิ์¹⁷⁵⁸ ซึ่งในความเข้าใจโดยทั่วไป ไปนั้น ก็คือการทำสิ่งอัศจรรย์ให้สำเร็จได้เกินวิสัยธรรมดาสามัญของคนทั่วไป ในคัมภีร์ปกรณ์พิเศษวิสุทธีมรรคปริจเฉทที่ 12 ที่เรียกว่า อิทธีวิเทศ นั้นท่านจำแนกกุทธิ์ออกเป็น 10 ประการ ได้แก่ 1) อธิษฐานกุทธิ์ คือกุทธิ์ที่ต้องอธิษฐานให้สำเร็จ 2) วิกุพพนากุทธิ์ กุทธิ์ที่ต้องทำอย่างผดแผด 3) มโนมัยกุทธิ์ คือกุทธิ์ที่สำเร็จด้วยใจ 4) ฉญาณวิปหารกุทธิ์ กุทธิ์ที่สำเร็จด้วยกำลังญาณ 5) สมานิหารกุทธิ์ กุทธิ์ที่สำเร็จด้วยอำนาจสมานิ 6) อริยกุทธิ์ กุทธิ์ที่สำเร็จด้วยวิสัยของพระอริยเจ้า 7) กัมมวิปากชากุทธิ์ กุทธิ์ที่เกิดขึ้นแต่ผลกรรม 8) บุญญกุทธิ์ กุทธิ์ของผู้มีบุญญาธิการ 9) วิชชามัยกุทธิ์ กุทธิ์ที่สำเร็จด้วยวิชาหรือวิทยา และ 10) สัมปโยคปัจฉิมณกุทธิ์ กุทธิ์ที่สำเร็จด้วยการประกอบกิจกุศลให้สำเร็จไป ซึ่งหัวข้อที่ 3 นี้ก็อาจรวมอยู่กับหัวข้อที่ 1 ได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น กัมมวิปากชากุทธิ์ กุทธิ์เกิดแต่กรรมทำให้สัตว์นั้นสำเร็จหรือกระทำสิ่งนั้นๆ ได้ เช่นกุทธิ์ของนกที่สามารถบินได้ กุทธิ์ของปลาที่สามารถว่ายอยู่ในน้ำได้ หรือกุทธิ์ของเทวดาที่เหาะได้ หรือบุญญกุทธิ์ กุทธิ์ของผู้มีบุญญาธิการ เช่น พระโพธิสัตว์ พระเจ้าจักรพรรดิ เป็นต้น โดยกุทธิ์เหล่านี้ก็มีรากฐานมาจากการกระทำอกุศลกรรมและอกุศลกรรมทั้งสิ้น หรือหัวข้อที่ 3 นี้ก็อาจรวมอยู่กับหัวข้อที่ 2 ได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น วิกุพพนากุทธิ์ กุทธิ์ที่ต้องทำอย่างผดแผด ซึ่งก็มีรากฐานมาจากการเจริญกรรมฐานดังกล่าวแล้วข้างต้น เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 9.3) (9/64/296-483/17)

4) พร โดยคำว่า “พร” นั้นพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง คำแสดงความปรารถนาให้ประสบสิ่งที่เป็นสิริมงคล เช่น ให้พร ถวายพระพร, สิ่งทีขอเลือกเอาตามประสงค์ เช่น ขอพร¹⁷⁵⁹ หัวข้อที่ 4 นี้ก็อาจรวมอยู่กับหัวข้อที่ 3 ได้ด้วยเช่นกันเพราะการที่จะทำให้พรสำเร็จได้นั้นก็ด้วยอำนาจของกุทธิ์ ซึ่งในมหานิบาตชาดกจะแสดงผ่านตัวละครคือท้าวสักกเทวราชที่มีเทวกุทธิ์สามารถบันดาลพรให้แก่ผู้ทำคุณงามความดีต่างๆ ตามแต่จะประสงค์ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 10.3) (10/64/484-814/11) แต่ในขณะเดียวกันก็มีพรที่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารเช่น งบประมาณ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ดังกรณีของพระเจ้ากาสิกราชที่ทรงประทานแก่พระนางจันทาเทวีในเดมิยชาดกซึ่งเป็นพรในระดับสามัญอธิบายได้ในลักษณะของรางวัล

5) สัจจกิริยาหรือสัตยาธิษฐาน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “สัจจกิริยา” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง การตั้งความสัตย์¹⁷⁶⁰ กล่าวคือ การอ้างถึงความจริงที่ปรากฏอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อลดบันดาลให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นสำเร็จหรือบรรลุผลตามที่ประสงค์ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ให้ความหมายของคำว่า “สัตยาธิษฐาน” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึงการตั้งความจริงใจเป็นหลักอ้าง เช่น ขอตั้ง

¹⁷⁵⁸ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁵⁹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁶⁰ เรื่องเดียวกัน.

สัตยาธิษฐานอ้างอำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก¹⁷⁶¹ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 7.3) (7/64/123-204/56)

6) มนต์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “มนต์” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง คำศักดิ์สิทธิ์, คำสำหรับสวดเพื่อเป็นสิริมงคล เช่น สวดมนต์, คำเสกเป่าที่ถือว่าศักดิ์สิทธิ์ เช่น ร่ายมนตร์ เวทมนตร์¹⁷⁶² เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 6.3) (6/64/1-122/59)

7) ฟัน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ฟัน” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง การเห็นเป็นเรื่องราวเมื่อหลับ ซึ่งโดยปริยายนั้น หมายถึง การนึกเห็นในขณะที่ตื่นอยู่ ซึ่งไม่อาจจะเป็นจริงได้¹⁷⁶³ ซึ่งในอรรถกถาสุทินสูตรที่ 6 พระอรุณกถาจารย์ท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของการฝันไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) เพราะธาตุกำเริบ กล่าวคือ ร่างกายไม่ปกติ เช่น กำเริบเพราะดี เป็นต้น จึงทำให้ฝันได้หลายอย่าง เช่น ฝันว่าตกภูเขา เหาะไปทางอากาศ ถูกสัตว์ร้ายหรือโจรไล่ตาม เป็นต้น 2) เพราะเคยเป็นมาก่อน กล่าวคือ จิตไปผูกพันอยู่กับอารมณ์ที่เคยประสบมาก่อนๆ 3) เพราะทเวศาคลใจ กล่าวคือ หมู่ทเวศาคลใจให้เป็นต่างๆด้วยประสงค์ดีก็มี ด้วยประสงค์ร้ายก็มี และ 4) เพราะบุรพนิมิต กล่าวคือ บุรพนิมิตของประโยชน์หรือของความพินาศที่ประสงค์จะเกิดด้วยอำนาจบุญและบาป¹⁷⁶⁴ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 5.1) (5/63/303-568/3)

8) ลางหรือลางสังหรณ์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ลาง” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง สิ่งหรือปรากฏการณ์ที่เชื่อกันว่าจะบอกเหตุดีหรือเหตุร้าย เช่น ฝันทำร้ายทางทิศตะวันออกของอาคารเชื่อกันว่าเป็นลางดี แมงมุมตอกเชื่อกันว่าเป็นลางร้าย¹⁷⁶⁵ และได้ให้ความหมายของคำว่า “ลางสังหรณ์” ไว้ว่าเป็นนาม หมายถึง ลางที่คลใจทำให้เชื่อว่าอาจจะมีเหตุดีหรือเหตุร้ายเกิดขึ้น เช่น จึงจกตกมาตายต่อหน้า เชื่อว่าเป็นลางสังหรณ์จะทำให้เกิดเหตุร้าย¹⁷⁶⁶ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 10.7) (10/64/484-814/152)

9) สิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยิววิเศษ เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้หัวข้อนี้ อาทิเช่น เนื้อหาที่ 9.4) (9/64/296-483/49)

อนึ่งยังมีเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่กล่าวถึงการทำนายทายทักลักษณะหรือเหตุการณ์ต่างๆ อันเป็นวิชาโหราศาสตร์แต่ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าวิชาโหราศาสตร์เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะเรื่องสถิติที่มีการสังเกตพิเคราะห์สังเคราะห์แล้วจึงจารเป็นตำราใช้สืบๆกันมา ซึ่งในบางครั้งอาจจะเป็นไปตามผลที่ทำนาย

¹⁷⁶¹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁶² เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁶³ เรื่องเดียวกัน.

¹⁷⁶⁴ มหามกุฏราชวิทยาลัย, พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล, เล่มที่ 36 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2525), 433-434.

¹⁷⁶⁵ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

¹⁷⁶⁶ เรื่องเดียวกัน.

หรือในบางครั้งอาจจะเป็นไปในทางตรงกันข้าม ดังกรณีของพระเมษิขุมารเป็นต้น ซึ่งไม่แตกต่างกันกับการอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ในองค์ความรู้การบริหารต่างๆ ไป สามารถที่จะอธิบายหรือจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมิได้จัดเข้าในหัวข้อที่ 8 นี้ด้วย

สรุป

เนื่องจากมหรานิบาตชาดกนั้นเป็นชาดกที่มีคาถากินกว่า 80 คาถาขึ้นไป ครั้นเนื้อหาที่มีมากประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารก็มากตามไปด้วย จำแนกออกได้ 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่ประกอบด้วยธรรม เรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” ซึ่งแสดงออกผ่านตัวละครฝ่ายธรรมมีพระโพธิสัตว์เป็นต้นอันเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และ ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ประกอบด้วยธรรม เรียกว่า “อธรรมาธิปไตย” ซึ่งแสดงออกผ่านตัวละครฝ่ายอธรรมต่างๆ มีพระเจ้าปิลยักขราชเป็นต้น อันเป็นสิ่งที่ควรเว้น ดังนั้นผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหรานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารในขอบเขตทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) ขอบเขตด้านการวางแผน ประกอบด้วย 1.1) การวางแผน 1.2) สภาพแวดล้อมองค์กร และ 1.3) บรรยากาศองค์กร 2) ขอบเขตด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย 2.1) การจัดองค์กร 2.2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 2.3) วัฒนธรรมองค์กร 2.4) จริยธรรมองค์กร 2.5) การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร 2.6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 3) ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย 3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3.2) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.2.1) ลักษณะทางชีวภาพ 3.2.2) การรับรู้และการเรียนรู้ 3.2.3) ความสามารถ 3.2.4) ค่านิยมและเจตคติ และ 3.2.5) บุคลิกภาพ 3.3) พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร แบ่งย่อยออกเป็น 3.3.1) การมีส่วนร่วม และ 3.3.2) การทำงานเป็นทีม 3.4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน และ 3.5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง) 4) ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย 4.1) การตัดสินใจ 4.2) การสั่งงาน 4.3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 4.4) การจูงใจ 4.5) ภาวะผู้นำ 4.6) มนุษย์สัมพันธ์ และ 4.7) การนิเทศ 5) ขอบเขตด้านการประสานงาน และ 6) ขอบเขตด้านการรายงานผล ประกอบด้วย 6.1) การรายงานผล และ 6.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ 7) ขอบเขตด้านการงบประมาณ ประกอบด้วย 7.1) การงบประมาณ และ 7.2) การควบคุม และเนื้อหาในมหรานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ ซึ่งผู้วิจัยจัดไว้แผนกหนึ่งต่างหากเป็นขอบเขตที่ 8 สามารถนำเสนอในภาพรวมเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. จำนวนเนื้อหาของมหรณิบัติชชคคในประเศนที่เกือวกับการบริหารนั้นนำเสนอเป็นตารงสรูปรวม ได้ดั่งนี้

ตารงที่ 8 ตารงสรูปจันวนเนื้อหาของมหรณิบัติชชคคในประเศนที่เกือวกับการบริหารรวม

องค้ควมรู้ การบริหาร มหร นินบค ชชคค	1. การวรงแพน			2. การจ้คองค้การ					
	สภค เวด ส้อม องค้การ	บรรงคค องค้การ		การเมือจ อ้นคจ อ้นคจหน้คที่ และ ควมรับคคชช	วัฒนธรรม องค้การ	จริยธรรม องค้การ	การ เปลือชนเปลง องค้การ และคการ พัฒนองค้การ	นวัคกรรม และ เทคโนโลยี้	
ต.	3	3	4	2	11	6	5	1	2
ช.	5	3	6	4	15	7	7	2	2
ศ.	3	3	7	3	8	2	8	2	2
น.	2	4	4	1	8	5	4	3	3
ม.	23	7	16	6	48	10	15	4	10
ญ.	5	3	9	4	15	3	4	2	4
จ.	2	2	8	1	7	3	4	2	1
นค.	2	3	6	2	6	2	4	3	2
ว.	3	4	10	6	12	6	20	3	2
เว.	7	5	4	7	23	6	3	2	4
รวม	55	37	74	36	153	50	74	24	32

ตารงที่ 8 ตารงสรูปจันวนเนื้อหาของมหรณิบัติชชคคในประเศนที่เกือวกับการบริหารรวม (ต่อ)

องค้ควมรู้ การบริหาร มหร นินบค ชชคค	3. การจ้คคนเข้คท้งคงาน											
	การ บรรง ทรพชคกร มบญช้	พคคกรรมบคคคคในองค้การ						พคคกรรมคคคคในองค้การ			ควม เตรือคและ ควมท้อเท้ ในคการ ท้งคงาน	ควม ช้ค แยง และ คการ เจรจ ต่อ รชง
		ล้คชช ท้ง ช้ควคค	การ รับรู้ และ คการ เรือชนรู้	ควม สคค มคค	คค นค และ เจคคค	บคค คค	การมี สคค ร้งค	การ ท้งค เป็นทค				
ต.	9	5	7	11	7	7	5	5	7	3	4	5
ช.	7	6	4	16	10	7	8	5	7	2	5	7
ศ.	4	6	3	10	7	5	5	4	6	4	4	7
น.	6	3	4	10	6	4	5	5	5	1	2	2
ม.	32	27	12	22	19	19	11	6	17	19	6	28
ญ.	8	8	5	16	4	10	7	8	9	3	5	9
จ.	3	9	2	10	2	5	3	5	8	2	8	6
นค.	8	4	3	8	4	7	5	5	6	3	5	3
ว.	11	9	4	12	6	8	4	10	9	2	5	7
เว.	14	10	5	24	12	11	8	15	15	6	10	13
รวม	102	87	49	139	77	83	61	68	89	45	54	87

ตารางที่ 8 ตารางสรุปจำนวนเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

องค์ความรู้ การบริหาร	4.การอำนวยความสะดวก							5. การ ประ สาน งาน	6. การ รายงาน ผล	7.การ บ ประ มา ณ	8.เนื้อหาที่ ไม่ สามารถ จัด เข้า ใน องค์ ความรู้ การ บริหาร ได้		
	การ ตัด สิน ใจ	การ สั่ง งาน	การ ติดต่อ สื่อสาร และ การ ประ ชา สัมพันธ์	การ จ อง ใจ	ภาวะ ผู้นำ	มนุษย์ สัมพันธ์	การ นิ เทศ						
เด.	9	14	12	8	15	7	6	7	9	11	5	9	8
ช.	12	12	14	13	13	8	5	6	6	7	7	7	5
สุ.	9	7	11	7	13	8	3	8	3	7	5	4	7
เน.	9	8	10	7	8	7	5	6	6	6	5	6	7
ม.	31	43	48	40	40	19	8	19	24	32	12	13	6
ภ.	11	12	17	14	12	9	3	7	10	16	3	6	6
จ.	6	7	7	5	6	4	3	5	5	9	2	4	5
นา.	5	5	6	4	12	6	3	3	6	6	2	3	6
วิ.	12	11	15	15	15	10	6	3	14	12	4	5	8
เว.	24	24	34	13	20	17	3	15	14	20	12	12	10
รวม	128	143	174	126	154	95	45	79	97	126	57	69	68

2. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งนำเสนอลักษณะที่เด่นชัดเป็นตารางสรุปรวม ได้ดังนี้

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
1.ตัว น การ วางแผน	การวางแผน	การวางแผนในมหานิบาตชาดกนั้นกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล มีข้อมูลครอบคลุมทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต รู้ทั่วถึงสิ่งที่เป็นคุณและโทษอย่างแจ่มแจ้ง มุ่งประโยชน์สุขทั้งตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวม หรือประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์อย่างยิ่ง ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมาธิปไตยหลีกเลี่ยงการดำเนินการในลักษณะที่ตรงกันข้าม ไม่ประมาท ด้วยกระบวนการที่เป็น“อากาลิโก” เป็นสิ่งที่จะใช้ได้ดีตลอดเวลา เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นแบบขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนในปัจจุบัน ซึ่งอาจสรุปลงด้วยหลักอริยสัจ 4 คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค
	สภาพแวดล้อมองค์กร	สภาพแวดล้อมในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์การแบบจักรกล มีความมั่นคง แน่นอน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่สลับซับซ้อนโกลาหล ในระดับสูงขึ้นไปก็ยังมีสภาพที่มั่นคง แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีความยุ่งเหยิงหรือโกลาหล ประณีตยิ่งกว่า ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของสภาพแวดล้อมในเทวโลกหรือพรหมโลก มีทั้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น และใช้อำนาจซึ่งเป็นสิ่งเหนือธรรมชาติบันดาล มุ่งเน้นคนเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์กรมากกว่า วัตถุประสงค์อันเป็นส่วนประกอบ ให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมองค์กรแบบธรรมาธิปไตย เพื่อประโยชน์สุขทั้งตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวม

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
1.ด้านการวางแผน (ต่อ)	บรรยากาศองค์กร	บรรยากาศองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับบรรยากาศในลักษณะแบบเปิดถูกต้องทั้งคดีโลกและคดีธรรมซึ่งเรียกว่าบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยพร้อมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยอันมีลักษณะที่ตรงกันข้าม ซึ่งมีคนเป็นตัวการสำคัญที่จะดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ โดยการนำเอาหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ทั้งในส่วนบุคคลที่ต้องประพฤติธรรมมีพรหมวิหารธรรมเป็นต้นเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีระหว่างกัน หรือในส่วนขององค์กรที่ต้องประพฤติธรรมมีสังคหวัตถุหรือกฎแห่งกรรมเป็นต้นเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มกับองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องผลตอบแทนหรือการลงโทษ
2.ด้านการจัดองค์กร	การจัดองค์กร	การจัดองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมีลักษณะการจัดองค์กรเป็นแบบจักรกลมากกว่าการจัดองค์กรเป็นแบบชีวภาพ ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นมักจัดตามแนวตั้งใน โครงสร้างขององค์กรมากกว่าแนวนอน มีโครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษามากกว่าแบบอื่น และที่สำคัญคือโครงสร้างองค์กรในระดับสูงสุดคือธรรม โดยใช้ธรรมเป็นตัวกำหนดค่ากับในการดำเนินการทั้งหมด
	การเมือง อำนาจอำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ	การเมืองในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งเน้นกุศโลบายที่เป็นธรรมวิธีมากกว่าลัทธิกลอุบายที่ไร้ธรรม แม้มีการใช้ลัทธิกลอุบายแต่ก็ได้หักล้างทำลายให้ย่อยยับไปเป็นแต่เพียงกำลาบปราบพยศและจบลงด้วยธรรมวิธีเปลี่ยนจากศัตรูให้เป็นมิตรและร่วมกันพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ ส่วนอำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งการใช้ที่ประกอบด้วยความถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมาธิปไตย ส่งเสริมสนับสนุนให้บัณฑิตชนเป็นผู้เป็นผู้ใช้ หลีกเลี่ยงไม่ให้พาลชนเข้ามาเกี่ยวข้องได้
	วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรในยุคเกษตรกรรมที่มุ่งการผลิตเพื่อการยังชีพพอเพียงมากกว่าการผลิตเพื่อมุ่งผลกำไร เป็นไปในแวดวงที่จำกัด มีวัฏจักรของชีวิตการเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ยาวนานปรับเปลี่ยนไปซ้ำ ผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับมากกว่ารูปแบบอื่น มีลักษณะที่มุ่งกล่าวถึงคุณธรรมควบคู่ไปกับคุณภาพ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแท้หรือวัฒนธรรมธรรมเนียมเป็นหลัก
	จริยธรรมองค์กร	จริยธรรมองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับจริยธรรมที่ถูกต้องทั้งคดีโลกและคดีธรรม มีความครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ทั้งประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวม ถึงพร้อมด้วยพระธรรมคุณทั้ง 6 ประการ
	การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร	การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นทำให้องค์กรเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่เป็นไปในทางบวก ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งความเจริญก้าวหน้าดังกล่าวมิได้หมายถึงแต่เพียงการเจริญทางด้านวิชาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านศีลธรรมคุณธรรมภายในจิตใจอีกด้วย โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคนในด้านจิตใจก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มจากภายในออกไปภายนอก เป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแบบยั่งยืนซึ่งส่งผลที่เป็นสุขไปถึงชาติ/ยุคสมัย/คนรุ่นต่อไป

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
2.ด้านการจัดองค์การ (ต่อ)	นวัตกรรมและเทคโนโลยี	นวัตกรรมและเทคโนโลยีในมหานิบาตชาดกนั้น โดยส่วนมากจะปรากฏออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาติที่ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้อาทิเช่น บุญบารมี ญาณ อุทธิ พร มนต์ หรือสิ่งวิเศษเช่นแก้วมณีเป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีลักษณะอธิบายได้และเป็นวิทยาศาสตร์ปรากฏอยู่ และที่สำคัญคือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในมหานิบาตชาดกนั้นสามารถที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลทุกครั้งที่มีการใช้
3.ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ในทุกๆ ด้าน เป็นองค์รวมทั้งทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และจิตใจ มุ่งการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบด้วยการพัฒนาด้านจิตใจ การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีวิชาคู่กับพระราชาให้อยู่ในองค์การ มุ่งให้บุคลากรนั้นเชื่อในกฎแห่งกรรมเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังและใช้เป็นตัวชี้วัดบุคลากรนั้นๆ รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เข้ามาในองค์การจนกระทั่งออกไปจากองค์การมีสังคหวัตถุธรรมเป็นต้น
	พฤติกรรมบุคคลในองค์การ	พฤติกรรมบุคคลในองค์การในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือคุณธรรมหลักเรื่องคุณธรรม ทั้งยังนำเอาหลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมมาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งแสดงให้เห็นถึงผลที่ได้รับจากพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งบุคคลที่ได้กระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่พึงประสงค์ด้วย ส่วนบุคคลที่กระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่ไม่พึงประสงค์เช่นกัน การเกิดเป็นพฤติกรรมต่างๆ นั้นจะใช้เจตนาเป็นเครื่องวัด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมุ่งการใช้สิ่งที่เป็นคุณงามความดีในลักษณะที่เป็นนามธรรมเป็นสิ่งกระตุ้นหรือให้เกิดสติปัญญาพิจารณาเห็นตามความเป็นจริงด้วยตนเองแล้วจึงเปลี่ยนด้วยความสมัครใจ มีการแบ่งพฤติกรรมไว้หลายประเภท เช่น 2 ประเภท ได้แก่ กุศลกรรม พฤติกรรมที่ดี และ อकुศลกรรม พฤติกรรมที่ไม่ดี, 3 ประเภท ได้แก่ กายกรรม พฤติกรรมทางกาย วาจากรรม พฤติกรรมทางวาจา และ มโนกรรม พฤติกรรมทางใจ เป็นต้น ทั้งนี้ยังมีรูปแบบพฤติกรรมอีกลักษณะหนึ่งเรียกว่า จริต รวม 6 ประการ ได้แก่ ราคจริต โทสจริต โมหจริต สัทธาจริต พุทธิจริต และวิตจริต
	ลักษณะทางชีวภาพ	ลักษณะทางชีวภาพในมหานิบาตชาดกนั้นมีที่มาไม่จำกัดอยู่แค่เพียงชาติหรือชีวิตนี้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงอดีตชาติที่ผ่านมาอีกด้วย หรือไม่จำเพาะเพียงปัจจัยภายนอกที่เห็นได้ด้วยตาเช่นอายุหรือปัจจัยภายในเช่นการศึกษาเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปในระดับจิตใจที่เรียกว่าบุญบารมีที่ได้สั่งสมอบรมผ่านมาก็ด้วย จุดประสงค์ของการนำเอาลักษณะทางชีวภาพไปใช้ครอบคลุมทั้งประ โยชน์ตนและประ โยชน์ผู้อื่นและส่วนรวมหรือมุ่งประ โยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง ลักษณะทางชีวภาพด้านอายุนั้นมีช่วงอายุที่ยืนยาวนานกว่าสมัยปัจจุบันมากหลายเท่า แม้ด้านการศึกษาที่มีช่วงการศึกษาที่สั้นกว่าสมัยปัจจุบันทั้งผู้สำเร็จการศึกษานั้นก็สามารถนำความรู้ที่ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดี

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
3.ด้านการจัด คนเข้าทำงาน (ต่อ)	การรับรู้และการ เรียนรู้	การรับรู้ในมหานิบาตชาดกนั้นมีการรับรู้หรือวิญญานถึง 6 ประการมีจักขุวิญญานเป็นต้น โดยผ่านช่องทางรับรู้ถึง 6 ช่องทางมีจักขุทวารเป็นต้น นอกจากนี้การรับรู้อย่างปรากฏ ออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ความฝัน การทำนาย หรือลางบอกเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่ง นอกจากจะรับรู้ถึงข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้วยังสามารถรับรู้ข้อมูลล่วงหน้าในอนาคต ได้อย่างแม่นยำถูกต้องตามความเป็นจริงอีกด้วย ส่วนการเรียนรู้ในมหานิบาตชาดกนั้นมี วิธีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้หรือปัญญานั้นอยู่ 3 ลักษณะ กล่าวคือ การเรียนรู้เพื่อให้เกิด ความรู้โดยการฟัง การคิด และการภาวนา ซึ่งผลของการเรียนรู้วิธีที่ 3 นั้นเป็นการเรียนรู้ที่รู้ จบผู้จบการศึกษาแล้วเรียกว่า อเสขบุคคล แปลว่าผู้ไม่ต้องศึกษาอีก มีแหล่งที่มาของความรู้ 3 ประการ คือ ความรู้ติดมากับตัว อันเป็นส่วนอดีต ความรู้ในขณะที่ประกอบกิจต่างๆ อัน เป็นส่วนปัจจุบัน และความรู้ที่เกิดจากการเห็นแจ้ง อันเป็นส่วนผลที่เกิดจากการเรียนรู้หรือ ส่วนอนาคต กระบวนการเรียนรู้เกิดจากสิ่งเร้า ร่างกาย และจิตเป็นผู้รู้อารมณ์ต่างๆ จิตเป็น ผู้รับรู้เรียนรู้หรือจดจำมิใช่ร่างกายกล่าวคือสมอง กระบวนการเรียนรู้เป็นสังขธรรม ใช้ได้ ตลอดกาล เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นฉบับขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการ เรียนรู้ในปัจจุบันบางประการ มีระบบการจัดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาที่สั้น และผู้จบ การศึกษานั้นประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถและนำไปใช้ไปปฏิบัติได้จริง
	ความสามารถ	ความสามารถในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งการนำความรู้ความสามารถไปใช้ไม่จำเพาะแต่ ประโยชน์คน แต่ยัรวมไปถึงประโยชน์ผู้อื่นและส่วนรวมอีกด้วย โดยเฉพาะในส่วนของ พระโพธิสัตว์จะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก และให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการ นำความรู้ความสามารถไปใช้อย่างมีศีลธรรม ดังคำว่า “วิฆาชาธณสัมปັນโน” แปลว่า ถึง พร้อมด้วยความรู้ความสามารถและความประพฤติปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องควบคู่กันไป
	ค่านิยมและเจตคติ	ค่านิยมและเจตคติในมหานิบาตชาดกนั้นมิได้เกิดขึ้นกับบุคคลเฉพาะแต่ภายหลังที่หลุด จากกรรมมารดาแล้วเท่านั้น แม้เป็นทารกอยู่ในครรภ์บุคคลก็เกิดค่านิยมและเจตคติขึ้นได้ พร้อมทั้งอาจส่งผลต่อมารดาให้เกิดค่านิยมและเจตคติเช่นนั้นตามไปด้วย หรือที่ยิ่งกว่านั้น ค่านิยมและเจตคติเป็นสิ่งที่สั่งสมสืบเนื่องมาจากชาติภพก่อนๆ หรือจากพฤติกรรมที่เคย ได้ ทำได้มีได้เป็นมาก่อน การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นค่านิยม และเจตคติที่พึงประสงค์นั้นมุ่งเน้นให้เกิดปัญญาพิจารณาเห็นสิ่งนั้นๆ ตามความเป็นจริง แล้วต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง
	บุคลิกภาพ	บุคลิกภาพในมหานิบาตชาดกนั้นมีบุคลิกภาพที่ได้อยู่ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เกี่ยวข้องกับ โลกเรียกว่าโลกิยะและระดับที่พ้นโลกเรียกว่าโลกุตระ การพัฒนาบุคลิกภาพให้เข้าถึง บุคลิกภาพที่เรียกว่าโลกุตระนั้นถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่ถึงขีดสูงสุดและสิ้นสุด บุคลิกภาพ นั้นนอกจากเกิดในปัจจุบันชาติแล้วยังรวมไปถึงที่คิดตัวมาจากอดีตชาติหลายๆชาติอีกด้วย บุคลิกภาพในมหานิบาตชาดกนั้นมิได้เป็นไปตามขั้นตอนที่กล่าวไว้ในเรื่ององค์ความรู้การ บริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพเสมอไป
	พฤติกรรมกลุ่มใน องค์กร	พฤติกรรมกลุ่มในองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม เป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่ เป็นนามธรรมอันเป็นคุณค่าภายในจิตใจกล่าวคือศีลธรรมจริยธรรมมากกว่าวัตถุธรรมอัน เป็นสิ่งภายนอก ทั้งนี้มหานิบาตชาดกยังแสดงออกมาเป็นบุคลาธิษฐานในลักษณะของหมู่ สัตว์ เพื่อสื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กรให้แจ่มชัดยิ่งขึ้นอีกด้วย

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
3.ด้านการจัด คนเข้าทำงาน (ต่อ)	การมีส่วนร่วม	การมีส่วนร่วมในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม เป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม มีลักษณะที่เป็นการเข้าร่วมโดยความสมัครใจ มีอิสระเสรีภาพในการเข้าร่วม และการเข้าร่วมอย่างมีสติปัญญาพิจารณา ไม่มีการบังคับ ซึ่งแสดงถึงการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างอย่างแท้จริง มีปรากฏทั้งหลักที่ควรปฏิบัติและหลักที่ควรเว้นในการมีส่วนร่วม
	การทำงานเป็นทีม	การทำงานเป็นทีมในมหานิบาตชาดกนั้นบุคคลที่มาร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นสมาชิกภายในทีมจะเป็นผู้ที่ถูกจริตกันและกัน เป็นผู้ที่เคยคบหาสมาคมกันมาก่อน หรือที่เรียกว่าบุพเพสันนิวาส จึงทำให้มีผลต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ให้มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีก มุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม เป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยพระสังฆมณฑลทั้ง 9 ประการ
	ความเครียดและ ความท้อแท้ใน การทำงาน	ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานในมหานิบาตชาดกนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประการคือ ปัจจัยส่วนบุคคลและ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม วิธีการบริหารความเครียดและความท้อแท้ที่อิงอยู่กับปัจจัยทั้ง 2 ด้วย กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลใช้วิธีการที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ส่วนปัจจัยสิ่งแวดล้อมนั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “กัลยาณมิตร” กล่าวถึงความเครียดและความท้อแท้ว่าเป็นเพียงอุปสรรคที่มาขัดขวางเท่านั้นแต่หากมีการบริหารจัดการที่ถูกต้องแล้วสิ่งเหล่านี้ก็ไม่มียุทธพลอีกต่อไปหรือสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ทั้งยังได้กล่าวถึงวิธีการบริหารจัดการดังกล่าวไว้อีกด้วย
ความขัดแย้งและ การเจรจาต่อรอง	ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในมหานิบาตชาดกนั้นแม้มีการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งแต่จะเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น และในขณะที่เดียวกันนั้นก็แสดงให้เห็นถึงแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือใช้แนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรองด้วยหลักธรรมต่างๆ อาทิเช่น บุญกิริยาวัตถุ 3 มีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์หรืออาศัยหลักธรรม โดยใช้สติปัญญาอย่างมีเหตุผล เปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นการพัฒนา เปลี่ยนศัตรูหรือคู่แข่งมาเป็นมิตรหันมาสามัคคีมีไมตรีจิตต่อกันแทนที่จะหักล้างให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งนั้นพินาศไป เพราะให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเป็นมนุษย์นั่นเอง	
4.ด้านการ อำนาจการ	การตัดสินใจ	การตัดสินใจในมหานิบาตชาดกนั้นหมายเอาการตัดสินใจที่ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องสมบูรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องสมบูรณ์ ใช้ได้ตลอดกาล เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นแบบของกระบวนการการตัดสินใจให้นักวิชาการทั้งหลายได้นำไปประยุกต์ใช้ โดยอิงอาศัยรากฐานเดิมที่มีมาก่อนนั้น กล่าวคือหลักอริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค
	การสั่งงาน	การสั่งงานในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งการสั่งงานที่ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ดีทั้ง 3 ส่วน คือ ผู้สั่งงาน ผู้รับคำสั่ง และงานที่สั่งให้ปฏิบัติ หากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ประสานสัมพันธ์ความดีกันอย่างสมดุลก็สามารถที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในบรรดองค์ประกอบเหล่านี้มีผู้สั่งงานเป็นตัวละครสำคัญหลัก

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
4.ด้านการ อำนาจการ (ต่อ)	การติดต่อสื่อสาร และ การ ประชาสัมพันธ์	การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในมหานิบาตชาดกนั้นมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ถึง 6 ช่องทาง กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ มีการกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การปรึกษากับกรัชกาย” นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์แล้วยังมีการฝึกให้สัตว์อย่างเช่นนกแก้วให้ทำการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์อีกด้วย หรือยิ่งกว่านั้นยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์กับโอปปาติกะเช่นเทวดาเป็นต้นซึ่งเป็นสัตว์โลกอีกจำพวกหนึ่งในบรรดาสัตว์โลกทั้ง 4 จำพวกกล่าวคือ ชลาพุชะ อ้นทชะ สังกะเสนชะ และโอปปาติกะ มุ่งการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เป็นคุณกรรม โดยไม่คิดหลักศีลธรรมหรือศีลข้อที่ 4 และการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้นมุ่งดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างคุณงามความดีทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เรียกว่า ปิตตานุโมทนา มัย 1 ใน 10 บุญกิริยาวัตถุ
	การจูงใจ	การจูงใจในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงความต้องการอันเป็นเครื่องจูงใจไว้ 2 ประเภท คือ ความต้องการฝ่ายดี เรียกว่า อิตถะ จำแนกย่อยออก 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการหรือประโยชน์ในภพปัจจุบันหรือขั้นต้น ความต้องการหรือประโยชน์ในภพหน้าหรือขั้นสูงขึ้นไป และความต้องการหรือประโยชน์ขั้นสูงสุด และความต้องการฝ่ายชั่ว เรียกว่า ตัณหา จำแนกย่อยออก 3 ประเภท ได้แก่ ความทะยานอยากทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ รูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส ความทะยานอยากในภาวะที่ตนอยากจะมีอยากจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง และความทะยานอยากในภาวะที่ตนไม่อยากจะให้มีไม่อยากจะให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง อยากทำลาย อยากขาดสูญ ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงอิตถะไว้อีกหนึ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประการเช่นกัน คือ ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน ความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่น และ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย มหานิบาตชาดกมุ่งใช้ความดี ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน ผู้อื่น และทั้งสองฝ่ายที่ครบทั้ง 3 ประการเป็นเครื่องจูงใจ หลีกเลี่ยงการใช้ความต้องการฝ่ายชั่วหรือเฉพาะแต่ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว
	ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำในมหานิบาตชาดกนั้นประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งสรุปลงได้ด้วยพระพุทธรูป 3 ประการ ได้แก่ อรหันต์ สัมมาสัมพุทธโธ และ ภควา และภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้ที่มิภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยหรือขาดคุณสมบัติคุณสมบัตินั้นไป และในบรรดาภาวะผู้นำทั้งสองนี้มหานิบาตชาดกมุ่งให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงการนำภาวะผู้นำตามลักษณะของผู้ตามในลักษณะต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวสรุปลงด้วยบุคคล 4 จำพวก ที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ อุกคฆิยัญญู วิบัติัญญู เนยยะ และ ปทปรมะ หรือ ปมาณิก 4 ได้แก่ รูปปมาณิกา โขสัปปมาณิกา ลุขัปปมาณิกา และ รัมมปมาณิกา ไว้อีกด้วย

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหรานาวิชาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
4.ด้านการ อำนาจการ (ต่อ)	มนุษย์สัมพันธ์	มนุษย์สัมพันธ์ในมหรานาวิชาดชาดกนั้นมียุคประกอบอยู่ 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ ส่วนตัวเรากล่าวคือ การประพฤติตัวเรานั้นให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ ส่วนผู้อื่น กล่าวคือ การประพฤติตัวของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีทั้งดีและไม่ดี ดังนั้นจึงจำต้องรู้จักเสพหรือคบหาสมาคมด้วย โดยเว้นจากการคบหาสมาคมปาปมิตรหรือมิตรเทียมแต่คบหาสมาคมกับกัลยาณมิตรหรือมิตรแท้ สาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ไม่เพียงแต่มีในปัจจุบันยังรวมถึงอดีตชาติอีกด้วย ขอบเขตของมนุษยสัมพันธ์ไม่เพียงแต่กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แต่ยังได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสัตว์อื่นๆ เช่น สัตว์ครึ่งจกานหรือโอปปาติกะ เป็นต้น ไว้อีกด้วย และมุ่งให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมหรือการที่จะเรียกว่ามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นต้องเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมทั้งส่วนตัวเราที่ไปทำความสัมพันธ์กับผู้อื่นและผู้อื่นที่มาทำความสัมพันธ์กับเรา
	การนิเทศ	การนิเทศในมหรานาวิชาดชาดกนั้นมี 2 ประเภทตามเป้าหมาย ได้แก่ การนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ และการนิเทศเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ แม้จะมีการกล่าวถึง การนิเทศคนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตามแต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นการนิเทศคนในด้านจิตใจให้มีศีลธรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตประจำวัน ในด้านต่างๆ มุ่งเน้นให้ผู้ทำการนิเทศนั้นจำต้องมีคุณสมบัติที่ดีหรือเป็นแบบอย่างที่ดีก่อนแล้วจึงดำเนินการนิเทศผู้อื่นให้ติดตามไปด้วย ซึ่งสรุปรวมในพระพุทธรูป 3 ประการ ได้แก่ อรหัง สัมมาสัมพุทธโฆ และ ภควา นอกจากนี้มหรานาวิชาดชาดกยังแสดงให้เห็นถึงการนิเทศตามลักษณะของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศ ซึ่งลักษณะของผู้รับการนิเทศนั้นโดยสรุปมี 2 จำพวก คือ กัปปบุคคล หมายถึงบุคคลที่สามารถที่จะแนะนำพร้อมสอนได้ และอภักพบุคคล หมายถึง บุคคลที่ไม่สามารถที่จะแนะนำพร้อมสอนได้ ซึ่งทั้ง 2 จำพวกนี้สามารถแยกย่อยให้ละเอียดออกไปอีกด้วยหัวข้อธรรมบุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ อุทุมภูตัญญู วิปจิตัญญู เนยยะ และ ปทปรมะ หรือ ปมาณิก 4 ได้แก่ รูปปมาณิกา โขสัปปมาณิกา ลูขัปปมาณิกา และ รัชมัปปมาณิกา
5.ด้านการ ประสานงาน	การประสานงาน	การประสานงานในมหรานาวิชาดชาดกนั้นจำแนกออกตามผู้ทำการประสานไว้ 3 ประเภท ได้แก่ การประสานงานโดยบุคคล การประสานงานโดยกลุ่ม และการประสานงานโดยองค์การ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ประสานงานที่ดีทั้งทางด้านกาย วาจา และ ใจ รวมเรียกว่า สุจริต 3 เพราะหากผู้ประสานงานเป็นผู้ประสานงานที่ดีปราศจากปัญหาแล้วก็จะยอมจะทำให้ปัญหาอีก 2 ประเภทที่เหลือ คือ ปัญหาจากวิธีการประสานงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานนั้นก็ลดลงน้อยลงหรือสามารถแก้ไขปรับปรุงได้โดยง่าย

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
6.ด้านการ รายงานผล	การรายงานผล	การรายงานผลในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลไว้ 3 ประการ ได้แก่ รายงานสถานะของโครงการ รายงานความก้าวหน้า และการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ตามวัตถุประสงค์ในส่วนของคาดการณ์ล่วงหน้านั้นจะมีความแม่นยำและเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ทุกประการเพราะเกิดจากทิพยญาณหรือ อนาคตังสญาณจึงรู้ได้ตามความเป็นจริง เปรียบเช่นปรากฏให้เห็นในที่เฉพาะหน้า การรายงานผลนั้นจะปรากฏอยู่ในทุกระดับของการบริหาร กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ในระดับเดียวกัน รายงานให้แก่กัน จำแนกตามลักษณะของเนื้อหาสาระที่รายงานได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ การรายงานที่เป็นเท็จ และการรายงานที่เป็นจริง ซึ่งจะมุ่งให้ความสำคัญกับการรายงานที่เป็นจริงประกอบด้วยธรรม กล่าวสรุปได้ด้วยศีลข้อที่ 4 ได้แก่ เว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และ พูดเพื่อเจ้อ
	ระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากปราสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ จักขุสัมผัส(ตา) โสณสัมผัส (หู) ฉานสัมผัส (จมูก) ชิวหาสัมผัส (ลิ้น) กายสัมผัส (กาย) และ มโนสัมผัส (ใจ) นอกจากนี้การสืบค้นหรือการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศยังปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ญาณ ความฝัน การทำนาย หรือสติปัญญา อีกด้วย ซึ่งการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศด้วยญาณมีความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความคงอยู่ได้นาน สามารถคิดตัวไปได้ทุกที่ เพราะมีกระบวนการจัดเก็บที่ดีที่สุดคือเก็บบันทึกไว้ในจิตใจ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งในส่วนอดีตปัจจุบันและอนาคต เรียกว่า ญาณ 3 และแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่น้อย หาได้ยาก มีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน เป็นไปในลักษณะของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ซึ่งอาจจะมิใช่ข้อดีในด้านการประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ต้องใช้เวลาสามารถที่จะประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับแม้มีอยู่น้อยนั้นสืบค้นแต่ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการได้โดยง่าย อีกทั้งยังสามารถรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลได้เป็นอย่างดี
7.ด้านการ งบประมาณ	การงบประมาณ	การงบประมาณในมหานิบาตชาดกนั้นมีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ คือ งบประมาณ/ทรัพย์สินภายนอก หมายถึง ทรัพย์สินที่มีค่าที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น คน สัตว์ หรือสิ่งของต่างๆ รวมถึงสิ่งที่แปรรูปมาจากสิ่งดังกล่าวเช่น แรงงานหรือบทเพลง เป็นต้น และงบประมาณ/ทรัพย์สินภายใน หมายถึง ความมีศีลธรรมต่างๆ ท่านจัดเป็นหัวข้อธรรมหนึ่งเรียกว่า อริยทรัพย์ มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ ศรัทธา ความเชื่อแบบมีเหตุผล ศีล การรักษากายและวาจาให้เรียบร้อย หิริ ความละอายแก่ใจ โสคตปีปะ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว พาหุสัจจะ ความเป็นผู้เล่าเรียนศึกษามากมาย จากะ ความเสียสละและปัญญา ความรู้รอบ ซึ่งในบรรดาทั้ง 2 ประเภทนี้มหานิบาตชาดกมุ่งให้ความสำคัญกับงบประมาณ/ทรัพย์สินภายในมากกว่าภายนอก มุ่งให้มีการให้หรือการบริจาคมากกว่าการกู้หนี้ ยืมสิน มุ่งให้การบริหารการงบประมาณด้วยศีลธรรมจริยธรรมทั้ง 3 ช่วงตอน กล่าวคือ การจัดหาหรือการแสวงหา การนำไปใช้ และการตรวจสอบผลที่ได้รับ ซึ่งมีหลักธรรมเกี่ยวกับการงบประมาณนี้อยู่หลายประการ อาทิเช่น สันโดษ 3 เป็นต้น

ตารางที่ 9 ตารางสรุปเนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารรวม (ต่อ)

ขอบเขต	เรื่อง	เนื้อหา
7.ด้าน การ งบประมาณ (ต่อ)	การควบคุม	การควบคุมในมหานิบาตชาดกนั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ การควบคุมจากภายนอก เป็นการควบคุมโดยผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นฝ่ายถูกกระทำการควบคุม และการควบคุมจากภายใน เป็นการควบคุมโดยผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้กระทำการควบคุมพฤติกรรมตนเอง การควบคุมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลก็คือการควบคุมจากภายใน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการควบคุมจากภายนอกและภายในนั้นต่างมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันและกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการควบคุมไว้หลายประการ เช่น วัฏฏะ 3 ตัณหา 3 อตัลละ 3 ไตรลักษณ์ ซึ่งหลักธรรมต่างๆ ดังกล่าวนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมด้านต่างๆ เป็นต้นว่าด้านคุณภาพได้เป็นอย่างดี
8.เนื้อหาที่ไม่ สามารถจัดเข้า ในองค์ความรู้ การบริหารได้	เนื้อหาที่ไม่ สามารถจัดเข้า ในองค์ความรู้การ บริหารได้	เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้สรุปรวมไว้ 9 ประการ ได้แก่ วิบากกรรม คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น กุทธิ พร สัจจิริยาหรือสัตตยธิฐาน มนต์ ความฝัน ลางหรือลางสังหรณ์ และสิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ มณีวิเศษ หรือยาวิเศษ เป็นต้น

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในขั้นตอนนี้ เพื่อทราบทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก โดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์มหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสูตรตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ถึงทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก แต่นั่นจึงนำผลสรุปการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่ได้ส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน และนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปสัมภาษณ์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจึงนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการสังเคราะห์ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก นำเสนอได้เป็นลำดับดังนี้

1) พระราชวรมุนี (พล อาภากร),ดร. วุฒิสการศึกษาน.ธ.เอก, ป.ธ.9, ศษ.บ.(ภาษาไทย), พธ.บ. (ปรัชญา), M.A.(Linguistics), M.Phil., Ph.D. (Linguistics) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 51 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 23 ปี สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

ตามที่ได้ตรวจสอบในขอบเขตดังกล่าวนี้ โดยภาพรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่ามีความถูกต้อง เพราะตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้าไว้เป็นแนวทางแล้ว มีความเป็นไปได้ ก่อนข้างเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร ซึ่งในแต่ละขอบเขตในการนำไปประยุกต์ใช้นั้นก็ขึ้นอยู่กับบริบทต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ หรือการที่ผู้บริหารจะมีความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะพระ โทธิสัตนั่นถือได้ว่าเป็นแบบอย่างของคนทั้งหลายที่ดำเนินการต่างๆ จนสามารถบรรลุถึงความสำเร็จหรือเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม มีผลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นหรือส่วนรวมทั้งหมด

และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

ผู้วิจัยควรจะสรุปในภาพรวมซึ่งอาจจะแสดงเป็นตารางก็ได้ ไว้ในตอนท้ายของทุกตอนหรือบทที่ 4 เพื่อแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า หลักการที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกในแต่ละขอบเขตนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งหากไม่สามารถนำมากล่าวได้ทั้งหมดก็ควรกล่าวถึงในส่วนที่เป็นจุดเด่นที่เป็นลักษณะของหลักการบริหารนั้นๆ อันจะเป็นการช่วยให้ผู้อ่านนั้นเข้าถึงเนื้อหาสาระของงานวิจัยได้ง่ายยิ่งขึ้น และในส่วนของการใช้คำศัพท์หรือราชาศัพท์หากมีเวลาเพียงพอควรที่จะตรวจดูให้ละเอียดเพื่อความถูกต้อง เพราะบางคำนั้นอาจมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งยังไม่ค่อยได้ใช้บ่อยจึงทำให้ผลหรือเข้าใจผิดได้

2) พระศรีกัมภีรญาณ (สมจินต์ สมมาปญโญ),รศ.ดร. วุฒิศึกศึกษาน ธ.เอก, ป.ธ.9,ศษ.บ.,พธ.ม.,Ph.D (Pali & Buddhist Studies) ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและเลขานุการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 55 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปี สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

เนื่องจากว่าไม่ได้อ่านเนื้อหาทั้งหมดอย่างละเอียดเพราะเนื้อหาดีมากจึงไม่อาจจะระบุได้ว่าเนื้อหาตรงไหนเกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารอะไร แต่เมื่อกล่าวตามความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในมหานิบาตชาดกถือว่ามีเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารทั้ง 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การงบประมาณ เพราะว่า พระโฑธิสัตนัที่ทรงเสวยพระชาติในนั้นๆ ทรงเป็นมิมบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรต่างๆ เช่น พระราชามหากษัตริย์ เป็นต้น ก็ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน เป็นต้นในการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งในฐานะของรัฐก็ต้องมีองค์กรต่างๆ หากเป็นรัฐแล้วไม่มีการกระทำที่เป็นองค์กรก็เป็นประเทศชาติไม่ได้ เพียงแต่ในการพิจารณาเนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นให้เราพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นส่วนที่เป็นชีวิตจริง ชีวิตหน้าที่การงานอย่างเช่น พระเวสสันดรก็มีประเทศชาติบ้านเมือง มีพระราชามหากษัตริย์ มีประชาชน ก่อเกิดเป็นองค์กรขึ้นมาเมื่อมีองค์กรก็ต้องมีการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ดังนั้นเนื้อหาของมหานิบาตชาดกเกี่ยวกับการบริหารจึงปรากฏอยู่ในลักษณะต่างๆ เราก็สามารถที่จะนำมาตีประเด็นออกเป็นส่วนต่างๆ ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารนั้นอาจจะไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจนนัก เพราะมหานิบาตชาดกนั้นมิได้มุ่งแสดงให้เห็นถึงหลักการบริหารต่างๆ โดยตรง แต่มุ่งแสดงให้เห็นถึงโฑธิสัตนัจริยาหรือการบำเพ็ญบารมีของพระโฑธิสัตนั อัน

เป็นเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ว่า เป็นใคร มาจากไหน ทำอะไร มีวิถีชีวิตครอบครัวหน้าที่การงานอย่างไร ดังนั้นจึงไม่ปรากฏเห็นหลักการบริหารทั้ง 7 ขอบเขตดังกล่าวได้อย่างชัดเจนซ้ำยังหาได้ยากอีกด้วย และส่วนที่สองส่วนที่มุ่งเน้นแสดงให้เห็นการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ว่า ทรงบำเพ็ญบารมีนั้นๆอย่างไร อย่างเช่น มหาเวสสันดรชาดกก็มุ่งกล่าวถึงการบำเพ็ญทานบารมี ซึ่งให้เห็นว่า พระเวสสันดรทรงบำเพ็ญทานบารมีอย่างไร เริ่มตั้งแต่การให้สิ่งของ สัตว์ หรือพระโอรสพระธิดาและพระมเหสีไปเป็นลำดับไป ซึ่งเนื้อหาในมหาเวสสันดรชาดกนั้นอาจจะกล่าวถึงเรื่องอื่นอยู่บ้างเช่น เรื่องวิริยะ เมตตา อุเบกขาแต่ก็ไม่ได้มุ่งกล่าวไว้โดยเฉพาะเหมือนเรื่องทานที่เน้นหรือยกขึ้นแสดงเป็นหลัก

ในด้านของความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารนั้นถือได้ว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ในการที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้น

ในด้านเนื้อหาของมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้นั้น ในเชิงรูปธรรมไม่สามารถจัดเข้าได้โดยตรง แต่เมื่อพิจารณาตามความจริงแล้วนั้น ในเรื่องของการบริหารมีอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนแรก ได้แก่ ระบบและกลไกการบริหาร เช่น ข้อบังคับ วัฒนธรรมประเพณี โครงสร้าง เป็นต้น ซึ่งในส่วนนี้ต้องเป็นรูปธรรมอย่างแน่นอนและชัดเจน ส่วนที่สอง ได้แก่ คนที่จะใช้ระบบและกลไกการบริหารนั้น ซึ่งตัวคนที่ใช้ระบบและกลไกการบริหารนั้นต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ส่วน ได้แก่ 1) หลักวิชาการและหลักวิชาชีพ ซึ่งเป็นเรื่องของวิชาการและวิชาชีพในเรื่องนั้นๆ ต้องได้รับการศึกษาเรียนรู้มาโดยเฉพาะ และ 2) วิชาชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เป็นส่วนตัวเฉพาะบุคคลของตนเอง ซึ่งการบริหารจัดการในบางกรณีนั้นก็ต้องใช้คุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูง เช่น ความเป็นผู้มีจิตใจที่บริสุทธิ์สะอาด พลังภายในตนเอง ความสามารถพิเศษ บารมีส่วนตัว เป็นต้น จึงจะสามารถบริหารจัดการในเรื่องนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งนักบริหารปัจจุบันมักจะขาดในส่วนที่สองนี้จึงทำให้การบริหารจัดการไม่อาจบรรลุเป้าหมายตามที่ประสงค์ไว้ และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

เนื่องจากบางพระชาตินั้นมีเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับหลักการบริหารทั้ง 7 ขอบเขตน้อยและยากที่จะนำมากล่าว เช่น สุวรรณสามชาดก เป็นต้น ก็อาจจะตัดออกไปบ้าง เพื่อจะให้งานวิจัยนั้นลึกลง น่าจะคัดเลือกเฉพาะพระชาติที่เป็นนักบริหารปกครอง เพราะจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการมาก ง่ายต่อการที่จะนำมากล่าวแสดง และมีเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารโดยตรง ให้ผู้วิจัยไปพิจารณาดู

ลักษณะของพระโพธิสัตว์คือ การที่ทรงสั่งสมบารมีต่างๆ ทั้ง 10 บารมี มีทานบารมีเป็นต้นมาครบทั้ง 3 ระดับ ซึ่งในแต่ละพระชาตินั้นทรงบำเพ็ญบารมีครบทั้งหมดแต่จะทรงเน้นหนักไปในบารมีใดบารมีหนึ่งเป็นหลัก โดยมีอีก 9 บารมีที่เหลือเป็นส่วนประกอบกันไป ซึ่งบารมีที่เป็นแกนหลักที่ขับเคลื่อนให้ทรงดำเนินไปนั้นก็คืออริยฐานบารมีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยวที่จะบรรลุพระอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณให้ได้ไม่ว่าจะมีปัญหาอุปสรรคใดๆ เข้ามาในวิถีชีวิตของพระองค์ พระโพธิสัตว์ก็จะความมุ่งมั่นคงเด็ดเดี่ยวที่จะทรงดำเนินต่อไปอย่างไม่ย่อท้อแปรผันต่อเป้าหมายหลักดังกล่าว ในเชิงบริหารจัดการที่เป็นลักษณะโดดเด่นก็คือการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมต่างๆ ในแต่ละส่วนเข้ากันอย่างกลมกลืน ตัวอย่างเช่น การมีเมตตาอย่างเดียวนั้นไม่ได้ หากมีเมตตาอย่างสุดโต่งอาจทำให้ขาดเหตุผลรองรับ ไม่สมเหตุผล ซึ่งเจริญเมตตานั้นอาจใช้บารมีอื่นๆ เช่น ปัญญาบารมีเข้าไป

สนับสนุนด้วยจึงจะทำให้เมตตานี้ไม่เป็นไปอย่างสุดโต่ง เช่นกรณีของพระเวสสันดรที่ทรงเจริญเมตตาได้ พระราชนานพระโอรสและพระธิดาแก่ชุกพรพราหมณ์ไปก็ทรงใช้ปัญญาในการกระทำด้วย โดยทรงเล็งเห็นแล้วว่า พระโอรสและพระธิดาทั้งสองนั้นจักไม่เป็นอันตรายที่ย่ำที่สุดก็จะกลับคืนสู่ครอบครัวดั้งเดิม นอกจากนี้ยังทรงใช้ บารมีอื่นๆ เช่นอุเบกขาบารมีเข้ามาช่วยสนับสนุน เป็นต้น อีกประการหนึ่งคือ การที่ทรงเป็นผู้มีอิทธิพลที่ กว้างขวาง ไร้ขอบเขต เช่น ทานบารมีนั้นก็ทรงพร้อมที่จะให้อยู่ตลอดเวลา ให้ทุกระดับเช่น วัตถุสิ่งของเป็นทาน บารมี วัชระเลือดเนื้อเป็นอุปทานบารมี ชีวิตเป็นปรมัตถทานบารมี หากทรงมีปณิธานในเรื่องใดก็ทรงกระทำ อย่างสูงสุดพร้อมที่จะมีที่จะเป็นที่จะดำเนินการอย่างนั้นจริงๆ พร้อมทั้งจะทุ่มสุดตัวทุกกาลและเทศะ ทรงมีจิตใจ ที่ว่างจากการที่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งหมด ซึ่งจัดเป็นผู้มีจิตใจที่สูงส่ง ซึ่งในการบริหารจัดการต่างๆ นั้นหาก ผู้บริหารยังมีการยึดมั่นถือมั่นอยู่กับได้ว่าเป็นรอยด่างหรือเป็นสิ่งที่มาขัดขวางผู้บริหารในการที่จะบรรลุ เป้าหมายได้ ซึ่งทั้งหมดนี้จัดเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปประยุกต์ใช้

3) พระมหา,ศศ.ดร. ฉัตรชัย สุญตตชโย วุฒิการิศึกษา น.ธ.เอก,ป.ธ.9,อ.ม.(ภาษาบาลีสันสกฤต), ศศ.ด.(ภาษาสันสกฤต) ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการศึกษาและประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 38 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี สถานที่ ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏใน มหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

จากการที่ได้อ่านดูแล้วนั้นในภาพรวมถือว่าดีเป็นไปในด้านบวก กล่าวคือ ในด้านของความ ถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาต ชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ หรือการที่ผู้บริหารจะมีความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

และได้แสดงทักษะข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

ในงานวิจัยเรื่องนี้ได้กำหนดขอบเขตองค์ความรู้การบริหารไว้ 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การงบประมาณ ซึ่งในแต่ละขอบเขตนั้นได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แต่ด้วยเหตุที่ว่าหลักการแนวคิดทฤษฎีหรือประเด็นทางด้านการบริหารการศึกษานั้นค่อนข้างจะ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นอายุของเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะงานวิจัยที่นำมาอ้างนั้นจึงไม่ ควรเกิน 5 ปี หรือพอจะอนุโลมได้ก็ไม่ควรเกิน 10 ปี ซึ่งหากหาประกอบได้ก็จะเป็นการดี สำหรับในส่วนที่เป็น แนวคิดทฤษฎีปรัชญาหลักๆ นั้นไม่เป็นไรสามารถนำมาอ้างได้ เพราะหากเอกสารมีอายุตั้งแต่ 5-10 ปีนั้นก็ จะเริ่มตกยุคสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งควรที่จะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจกับยุคของ คนแต่ละยุค เพราะคนแต่ละยุคมีความคิดประสบการณ์หรือสังคมที่พบเจอแตกต่างกัน จึงทำให้ความคิดและการ แสดงออกแตกต่างกันไปด้วย

เนื่องด้วยความสม่ำเสมอของเนื้อหาในแต่ละชาดกมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ บางเรื่องก็ยาวบางเรื่องก็ สั้น บางชาดกมีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารประเด็นเดียวเท่านั้นแต่บางชาดกมีถึง 10 ประเด็น ซึ่งถ้าหากมีมาก เกินไปหรือซ้ำๆ กันควรตัดออกบ้างก็ได้แต่หากจะคงไว้ก็ไม่เสียหายอะไร เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็น ที่เกี่ยวกับการบริหารพร้อมทั้งส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างกันผู้วิจัยอธิบายได้ค่อนข้างดี แต่บางครั้งก็จะนำไป

เชื่อมโยงกับหมวดธรรมหรือหลักธรรมอื่นๆ ที่เนื้อหาของมหานิบาตชาดกกล่าวถึงแต่เพียงหัวข้อเรื่องเท่านั้นซึ่งหมวดธรรมหรือหลักธรรมดังกล่าวนี้มีรายละเอียดปรากฏอยู่นอกมหานิบาตชาดก สำหรับการเชื่อมโยงดังกล่าวนี้จะทำหรือไม่ก็ได้ไม่ผิด แต่หากเชื่อมโยงแล้วควรทำในทุกๆ หัวข้อไป

ในส่วนของกรสังเคราะห์เนื้อหาในตอนท้ายของแต่ละขอบเขตนั้นควรทำเป็นตารางสรุปประเด็นเปรียบเทียบว่า เนื้อหาส่วนใดเทียบเคียงหรือสอดคล้องกับแนวคิดของใครบ้าง จะทำให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเปรียบเป็นแผนที่นำผู้อ่านเข้าถึงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้ง่ายมากขึ้นอีกด้วย

ในส่วนของกรอ้างอิงข้อความจากหนังสือ งานวิชาการมักนิยมเขียนแบบเรียบเรียงเขียนใหม่ (Rewrite) สารของเนื้อหาเหมือนเดิมแต่เขียนให้เป็นสำนวนของเราเอง เพราะปัจจุบันมีโปรแกรมตรวจวัดความเหมือนกับวิทยานิพนธ์ งานวิจัย บทความ หนังสือของท่านอื่นๆ หากซ้ำกันเกินกว่า 3 บรรทัดในประเด็นตอนเล่าเรื่องก็ถือว่าคัดลอก ซึ่งแนวทางแก้ไขคือพยายามนำมาเขียนใหม่ด้วยสำนวนของผู้วิจัยเอง

ในขอบเขตด้านที่ 8 กล่าวคือ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ได้โดยตรง ได้แก่ 1) วิบากกรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น 3) ฤทธิ์ 4) พละ 5) สัจจวิทยาหรือสัตยวิทยฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) ลางหรือลางสังหรณ์ และ 9) สิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยาวิเศษ เป็นต้นนั้น ควรแสดงให้เห็นเป็นบุคคลาธิษฐานหรือรูปธรรมให้ได้ว่าจุดมุ่งหมายในลักษณะแบบนี้ไปเพื่ออะไร อย่างเรื่องที่เป็นนิทานนั้นมักจะมีจุดที่เหนือธรรมชาติหรือความเป็นจริงที่คนเราประสบพบเจอสอดแทรกอยู่แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเราควรพิจารณาขบคิดให้ได้ว่าเขากล่าวถึงเรื่องนั้นเพื่อมีจุดมุ่งหมายหรือต้องการสื่อถึงอะไร เพราะโดยทั่วไปนั้นจิตของแต่ละบุคคลที่เป็นผู้ฟังหรือผู้รับสารนั้นก็มึลักษณะที่แตกต่างกันจึงต้องมีอุบายวิธีในการนำเสนอที่แตกต่างกันไป เปรียบเช่นกับหมอใช้ยารักษาคนไข้ หากให้รับประทานเฉพาะตัวยาซึ่งอาจจะมีรสขมชนิดเข้มข้นขึ้นคนไข้ก็ไม่สามารถที่จะรับประทานลงไปได้ จึงจำต้องใช้อุบายวิธีในการให้คนไข้รับประทานยาให้ได้โดยการผสมกับอาหารที่มีรสหวานเป็นต้นฉะนั้น ซึ่งนิทานนั้นก็ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความรู้เช่นกัน

ควรชี้ให้เห็นว่า ในมหานิบาตชาดกทั้ง 10 ชาตินั้นในแต่ละชาติท่านประสงค์จะแสดงให้เห็นว่าพระโพธิสัตว์นั้นทรงมุ่งบำเพ็ญบารมีอะไรบ้าง เพราะว่าแต่ละบารมีนั้นก็มึเส้นทางหรือวิถีทางที่ต่างกัน ดังนั้นตัวละครหรือการดำเนินเรื่องจึงแตกต่างกันโดยมีพื้นฐานของบารมีเป็นสมมุติฐานตัวตั้ง ซึ่งหากมองในมุมมองด้านบริหารแล้วก็คือว่าแต่ละพระชาตินั้นพระโพธิสัตว์ก็ทรงเป็นนักบริหารเช่นกัน แต่เป็นนักบริหารคนละแนวตามแต่เป้าหมายของแต่ละพระชาติหรือการบำเพ็ญบารมีนั้นๆ

4) ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ วุฒิกการศึกษา น.ธ.เอก, พธ.บ. (บริหารการศึกษา) M.Ed., (บริหารการศึกษา) Ph.D. (บริหารการศึกษา) อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 67 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปี สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

ตามที่ได้ตรวจดูในขอบเขตดังกล่าวนี้ 1) พบว่าโดยภาพรวมแล้วมีความถูกต้องระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารกับองค์ความรู้การบริหาร เพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนโดยทำการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ของแต่ละเรื่องที่ต้องการจะกล่าวถึง อาทิเช่น การ

วางแผนก็กล่าวถึงเนื้อหาสาระต่างๆ มีความหมาย ลักษณะ องค์ประกอบ ประเภท เป็นต้นแล้วจึงนำไปเทียบเคียงกับเนื้อหาของมหานิบาตชาดกโดยอ้างอิงกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ดังกล่าวนั้น 2) มีความเป็นไปได้ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร อาทิเช่น ขอบเขตด้านการประสานงานนั้นมีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา รูปแบบ ระบบ โครงสร้าง องค์ประกอบ และกระบวนการของการประสานงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ประสานงานเป็นหลักเพื่อให้มีประสิทธิภาพตามจุดประสงค์ที่ได้วางไว้ 3) มีความเหมาะสมที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว 4) มีความเป็นประโยชน์ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร อาทิเช่น ขอบเขตด้านการรายงานผลที่มุ่งให้ความสำคัญกับการรายงานผลที่ประกอบด้วยธรรมเป็นหลัก

และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

เนื้อหาขององค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารในเรื่องต่างๆ ควรนำมาเท่าที่จำเป็น มีความสำคัญหรือที่ใช้ในกับงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งจะทำให้งานวิจัยดูเล็กลง เพราะตามที่ปรากฏนั้น โดยส่วนมากจะเป็นเนื้อหาขององค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจึงทำให้มีจำนวนหน้าที่มากตาม และ งานวิจัยดังกล่าวนี้ควรนำไปขยายเพื่อศึกษาวิจัยในด้านอื่น ๆ เช่นความสัมพันธ์ระหว่างการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างองค์กรที่นำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปใช้และมีได้นำไปใช้ หรือสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปใช้ เป็นต้น ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในส่วนของข้อเสนอแนะแล้วนั้น

5) ผศ. ดร.รังษิ สุทนต์ วุฒิศึกษา น.ธ.เอก, ป.ธ.9, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา) ตำแหน่งอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 58 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 22 ปี สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

เพราะเนื้อหามีมากจึงไม่ได้อ่านเนื้อหาทั้งหมดอย่างละเอียด แต่ตามที่ปรากฏให้เห็นอยู่นี้ในมหานิบาตชาดกถือว่าเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารทั้ง 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การงบประมาณ เพราะว่า พระโพธิสัตว์ที่ทรงเสวยพระชาตินั้นๆ ทรงมีฐานะเป็นผู้ปกครองผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต่างๆ เช่น เป็นพระราชาก็ต้องมีการบริหารจัดการมีการใช้ราชสังคหวัตถุธรรม (สัตสเมระ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหารส่งเสริมการเกษตร ปุริสเมระ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมีความสามารถ สัมมาปาสะ ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ และวาจาเปยะ ความมีวาจาอันคู่คี่มน้ำใจ) เป็นต้น ดังนั้นก็ต้องมีการบริหารจัดการในการดำเนินการต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ แม้ชาดกจะไม่กล่าวไว้อย่างละเอียดแต่ก็มีปรากฏอยู่ในเนื้อหาของชาดกนั้นๆ อาทิเช่น การที่พระราชาก็จะทำการให้ทาน ก็ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน ฯลฯ ซึ่งจะมีมากน้อยแตกต่างกันไปตามลักษณะเนื้อหาของชาดกนั้นๆ ดังกล่าวไว้ในงานวิจัยนี้

ดังนั้นในด้านของความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารนั้นถือได้ว่ามีความถูกต้อง มีความ

เป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ตามเหตุปัจจัยนั้นๆ ขึ้นอยู่กับว่าเราจะอธิบายออกมาในลักษณะไหน ให้เหมาะสมกับกรณีนั้นๆ อย่างไร เช่น การที่จะใช้คนให้ทำงานหรือว่าการจัดคนเข้าทำงานให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ก็ต้องพิจารณาถึงอดีตชาติของบุคคลนั้น ซึ่งอดีตชาติในระดับที่จะสามารถมองเห็นได้เป็นที่ประจักษ์ในที่นี้อาจหมายถึง อดีตของบุคคลนั้นๆ ในภพปัจจุบัน กล่าวคือพื้นฐานของบุคคลนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น มีความรู้ความสามารถที่ได้ฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี หรือ ได้ศึกษาเล่าเรียนมาในทางไหน ถนัดในด้านใด เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วข้างต้น

ในส่วนของเนื้อหาของมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้นั้น อาจกล่าวได้ว่า แล้วแต่ว่าเรานั้นจะมองในลักษณะไหน นำมาใช้เกิดประโยชน์อย่างไร เช่น เรื่องฤทธิ์มีหูทิพย์ตาทิพย์นี้ หากเป็นรูปธรรมหรือวัตรธรรมก็ปรากฏออกมารูปแบบของโทรทัศน์โทรศัพท์หรืออินเตอร์เน็ตสามารถรับรู้รับทราบติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในระยะทางที่ห่างไกลได้ ซึ่งทุกคนต่างให้การยอมรับว่ามีอยู่จริงเพราะสามารถที่จะเห็นเป็นที่ประจักษ์ได้กันทุกคน ซึ่งก็จัดเป็นฤทธิ์มีหูทิพย์ตาทิพย์ในลักษณะหนึ่ง แต่ในส่วนของนามธรรมในเรื่องหูทิพย์ตาทิพย์ที่เกิดจากฤทธิ์นั้น ไม่สามารถที่จะเห็นเป็นที่ประจักษ์ได้ทุกคน ขึ้นอยู่กับการสั่งสมอบรมของบุคคลนั้นๆ แม้สั่งสมอบรมแล้วร้อยคนพันคนก็ไม่มีกัลป์ที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ หากจะนำเอามาตรฐานการวัดด้านรูปธรรมมาวัดก็ไม่อาจที่จะนำมาใช้ได้ทั้งหมด ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้อาจจัดเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของบุคคลนั้นๆ จะมีมากหรือน้อยก็ตามแต่เหตุปัจจัยของบุคคลนั้นๆ หรือวิบากกรรม อาจมองเป็นในลักษณะผลที่เกิดจากการกระทำที่ผ่านมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น เหตุจากปฐมวัยส่งผลให้เกิดผลในมัชฌิมวัย เหตุจากมัชฌิมวัยส่งผลให้เกิดผลในปัจจุบันวัย เหตุจากปีก่อนส่งผลให้เกิดผลในปีที่แล้ว เหตุจากปีที่แล้วส่งผลให้เกิดผลในปีนี้ เหตุจากปีนี้ส่งผลให้เกิดผลในปีหน้า หรือว่าอำนาจจิตที่เกิดจากการเจริญเมตตา อันดับแรกก็คือตัวผู้ที่เจริญเองก็ย่อมได้รับอานิสงส์ก่อนใครเพื่อนหากมีมากแล้วก็ล้นออกมาสู่คนรอบๆข้างหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกให้ได้รับอานิสงส์เกิดเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน เป็นต้น

และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

พระโพธิสัตว์ถือว่าเป็นบุคคลผู้เป็นแบบอย่าง ให้ศาสนิกชนนั้นเจริญรอยตาม อย่างเช่นการที่ทรงมีทศพิธราชธรรม ซึ่งผู้บริหารในทุกระดับสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารต่างๆ ไม่จำเพาะเจาะจงว่าผู้นั้นจะมีฐานะดำรงตำแหน่งเป็นพระราชของแผ่นดินอย่างเดียว เพราะราชานั้นแปลตามศัพท์แล้วแปลว่า ผู้ที่ทำให้ผู้อื่นยินดี ดังนั้นผู้บริหารที่ทำให้ผู้อื่นยินดีก็นับได้ว่าเป็นพระราชได้ในลักษณะหนึ่ง เมื่อทำให้ผู้อื่นยินดี โดยเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้วก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ต่อการบริหารจัดการตามมา จึงสมควรที่จะผู้บริหารจะน้อมนำมาเป็นเยี่ยงอย่างและพิจารณานำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกรณีนั้นๆ

ลักษณะที่ควรนำมาใช้อีกประการหนึ่งคือ ความเป็นผู้ฉลาดในการที่จะประยุกต์ใช้อุบายวิธีต่างๆ ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ เช่น พระเวสสันดรทรงใช้การดำเนินพระนางมัทรีเพื่อที่จะให้พระนางนั้นบรรเทาความโศกที่พลัดพรากจากพระโอรสและพระธิดาลง เป็นอุบายวิธีการหนามยอกเอาหนามบ่งเพื่อให้พระนางเปลี่ยนอารมณ์โศกเป็นอารมณ์โกรธ หรือตัวละครอื่นๆ เช่น พระนางสุสดีก็ทรงเป็นผู้ฉลาดในอุบายวิธี ดังกรณีที่จะขอพรจากท้าวสักกเทวราชนั้นก็ทรงขอให้ได้พระโอรสที่เป็นเจ้าฟ้ามหากษัตริย์ที่เป็นผู้มีบุญญาธิการแทนที่จะขอให้ได้พระสวามีที่เป็นพระราช ทั้งนี้เพราะทรงมีอุบายวิธีที่แสดงความเคารพในท้าวสักกเทวราชผู้เป็นพระสวามีในสวรรค์ ไม่ทำลายน้ำพระหทัยของท้าวสักกเทวราช โดยหลีกเลี่ยงการที่จะทำให้ท้าวสักก

เทวราชเข้าพระหฤทัยคิดว่าไม่โยคีต่อความเป็นสามิภรรยาที่มีต่อกันนั้น ทั้งยังสามารถได้ทั้งพระโอรสและพระสวามีที่มีความสามารถอำนาจวาสนาต่างๆ แบบขอหนึ่งแต่ได้ถึงสองประการอีกด้วย ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้แล้วแต่ว่าผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้อย่างไร มากน้อยเพียงไร

ในมหานิบาตชาดกทั้ง 10 เรื่องนี้ชี้ให้เห็นถึงหลักการสำคัญที่จะทำให้พระโพธิสัตว์บรรลุถึงความ เป็นพระพุทธเจ้า โดยมีวิธีการดำเนินการต่างๆ เป็นต้นว่าจะทำอะไรอย่างไร ซึ่งสรุปแล้วก็คือบารมีทั้ง 10 ประการ ทั้งนี้ยังพิจารณาเห็นได้อีกว่า ทุกชาตินั้นก็มีความสำคัญเพราะมุ่งบำเพ็ญสั่งสมบารมีที่ต่างกันออกไป แต่ตาม ทศณะแล้วสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ สังคหัตถุธรรม ที่สรุปแสดงออกมาผ่านมหานิบาตชาดก เรื่องสุดท้ายกล่าวคือมหาเวสสันดรชาดก อันจะเป็นการชี้ให้เห็นจิตใจของผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นนั้นปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ เพราะการบริหารจัดการต่างๆ นั้น ผู้บริหารไม่อาจที่จะทำให้สำเร็จได้เพียงลำพังจำต้องอาศัยผู้อื่นคอยช่วยเหลือสนับสนุนนั่นเอง

เนื้อหาในบางส่วนนั้น หากว่าสามารถที่จะย่อได้ก็ควรย่อ แต่หากว่าเป็นใจความสำคัญหากย่อหรือ ตัดทอนลงแล้วจะทำให้เสียความก็ไม่จำเป็นต้องตัดเพราะความเป็นจริงมันมีอยู่แล้ว และอีกประการ หนึ่งนั้นผู้วิจัยสามารถนำรายงานวิจัยดังกล่าวนี้ไปทำการสรุปย่อให้เหมาะสมออกมาในรูปแบบต่างๆ มีหนังสือ เป็นต้นเพื่อแสดงผลงานของผู้วิจัยใน โอกาสต่อไปได้ สำหรับส่วนต่างๆ นอกจากนั้นก็ให้เป็นส่วนของอาจารย์ที่ ปรึกษาและคณะกรรมการในการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการต่อไปอย่างไรตามแต่ดุลยพินิจของท่านเหล่านั้น

6) รศ.ดร. สมิตธิพล เนตรนิมิตร วุฒิศึกษา น.ธ.เอก, ป.ธ.9, พ.ม., พช.บ.(ปรัชญา), พช.ม. (พระพุทธศาสนา), Ph.D. (Pali&Buddhist Studies), B.H.U., India ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา และอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 56 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

โดยทั่วไป การวิจัยเชิงประยุกต์โดยใช้กรอบแนวคิดแบบตะวันตกมาสำรวจองค์ความรู้ในมหา นิบาตชาดกจะหาคำตอบให้ครบทุกแง่มุมตามที่ประสงค์นั้นไม่อาจที่จะทำได้หรือทำได้ยาก เพราะเรื่องของ ตะวันตกเป็นศาสตร์สมัยใหม่มีระบบการศึกษาเฉพาะและเกิดขึ้นในยุคสมัยที่ต่างจากราวในมหานิบาตชาดก นับพันปี ฉะนั้นการที่จะให้องค์ความรู้ในมหานิบาตชาดกมีเรื่องเหมือนศาสตร์ตะวันตกที่เป็นเรื่องสมัยใหม่จึง เป็นไปไม่ได้หรือเป็นไปได้ยาก แต่กระนั้นผู้วิจัยก็ได้เลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องมาใช้อย่างได้ทั้ง 7 หรือ 8 ขอบเขต ซึ่งในด้านความถูกต้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งศาสตร์ตะวันตกและองค์ความรู้ในมหานิบาตชาดก สามารถที่จะเชื่อมโยงศาสตร์สมัยใหม่กับมหานิบาตชาดกได้สอดคล้องกันเป็นอย่างดีน่าศึกษาคิดตาม อ่าน

ในด้านความเป็นไปได้ นั้น แม้ว่าศาสตร์ตะวันตกและองค์ความรู้ในมหานิบาตชาดกจะเกิดขึ้นต่าง ยุคต่างสมัยกัน แต่ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะไว้ว่า “หลักการอันเป็นสมรรถนะที่เอื้อต่อการบริหารในแนวทางแห่ง ธรรมาธิปไตยเพื่อสนับสนุนและชี้แนะให้บุคคลและองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริงและ ยั่งยืน” เมื่อผู้วิจัยเสนอหลักการที่เอื้อต่อการบริหารในแนวทางแห่งธรรมาธิปไตย จึงเห็นได้ว่า การบริหารที่ผู้วิจัย นำเสนอในงานวิจัย มีความเป็นไปได้ตามเงื่อนไขหรือกรอบแห่งธรรมาธิปไตย

ในด้านความเหมาะสม ประเด็นนี้พิจารณาเห็นว่า ขึ้นอยู่กับสภาพสังคมที่จะนำไปประยุกต์นั้นๆ เพราะว่ามีมนุษย์ส่วนใหญ่มักถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อม ถ้าสังคมไม่เอื้ออำนวยก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ฉะนั้นจึงต้องทำให้ระบบการปกครองเอื้อต่อระบบที่เป็นธรรมชาติไปต่อก่อน เพราะถ้าสังคมไม่ใช่ธรรมชาติไปต่อก็ยากที่จะประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ถ้าสังคมเป็นธรรมชาติไปต่อย่างแท้จริงแล้วหลักการบริหารดังกล่าวย่อมมีความเหมาะสมตามนิยามที่ผู้วิจัยให้ไว้

ในด้านความเป็นประโยชน์ พิจารณาเห็นว่า ขึ้นอยู่กับสภาพสังคมเช่นเดียวกัน ถ้าสังคมเป็นธรรมชาติไปต่หรือสังคมสนับสนุนธรรมชาติไปต่อย่างแท้จริงแล้วหลักการบริหารนี้ก็เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมได้เป็นอย่างมาก แต่ถ้าสังคมยังไม่ใช่ธรรมชาติไปต่ หลักการบริหารดังกล่าวนี้ก็ยังมีประโยชน์น้อยที่จะชี้้นำให้บุคคลหรือองค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

ในปัจจุบันมีการศึกษาองค์ความรู้เชิงพุทธกับศาสตร์สมัยใหม่หลายสาขาวิชา คือ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ วาทยาศาสตร์ จิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ เป็นต้น ศึกษาเชิงพุทธโดยใช้กรอบแนวคิดตะวันตกบ้าง เปรียบเทียบองค์ความรู้ของพุทธกับตะวันตกบ้าง ในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ได้โดยตรง ซึ่งแต่ละประเด็นเป็นนามธรรมลึกลับ ได้แก่ 1) วิชากรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น 3) ฤทธิ์ 4) พร 5) สัจกิริยาหรือสัตยาธิษฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) ลางหรือลางสังหรณ์ และ 9) สิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยาวิเศษ เป็นต้น ในเรื่องดังกล่าวนี้เสนอแนะให้ทำการสังเคราะห์กับศาสตร์คติชนวิทยา (Folklore) เพราะประเด็นดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อการบริหารสังคมในยุคอดีต และในอีกมุมมองหนึ่งนั้น ขอบเขตที่ 8 ดังกล่าวนี้อาจแสดงออกมาเป็นวิธีการหนึ่งที่ท่านจะรักษาเนื้อหาของเรื่องราวต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้คนรุ่นหลังได้นำไปขบคิดพิจารณาให้เข้าใจถึงเนื้อหาสาระต่างๆ ที่มีอยู่นั้น

วิชาการหรือความรู้ในโลกมีอยู่ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ แต่ละกลุ่มมีข้อปลีกย่อยเป็นรายวิชาอื่นอีกที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้หลายแขนงวิชา สำหรับชาวพุทธมีแหล่งความรู้ที่สืบทอดมาตั้งแต่อดีตอยู่ในคัมภีร์พระไตรปิฎก ซึ่งปัจจุบันนี้พัฒนารูปแบบการอ่านการศึกษาทำได้ง่ายกว่าในอดีตมาก วิชาการหรือองค์ความรู้ในพระไตรปิฎกถูกตรวจสอบเปรียบเทียบกับวิทยาการในยุคใหม่นี้หลายสาขาวิชา ชาวพุทธจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์ความรู้ในพระไตรปิฎกไม่ได้แยกเรียกเป็นชื่อวิชานั้นวิชานี้เหมือนวิชาการในสมัยนี้ ในพระไตรปิฎกไม่ใช่คำว่า จิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ บริหารศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นองค์ความรู้อื่นๆ (ทั้งหลักการบริหารหรือไม่ใช่หลักการบริหารทั้งในมหานิบาตชาดกและนอกมหานิบาตชาดก) จึงเป็นองค์ความรู้ที่ผู้สนใจ(ทุกกลุ่มชน)สามารถจะศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา

องค์ความรู้ต่างๆ ในชาดกทั้ง 547 เรื่องนั้นมีอยู่อย่างมากมายมหาศาลสุดแล้วแต่ว่า ใครจะมีปัญญาพิจารณาองเห็นอะไรและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นแหล่งความรู้ที่ผู้สนใจในศาสตร์ทั้งหลายสามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้าและนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกแขนง

เรื่องการใช้คำศัพท์ควรตรวจสอบให้ถูกต้อง เพราะบางคำนั้นอาจจะคล้ายๆ กันจึงทำให้เปลือหรือเข้าใจผิดได้ เช่น กุมภภาพันธุ์ เป็นต้น หรือว่าการใช้คำราชาศัพท์ก็ควรใช้ให้ถูกต้องตามหลักนิยม จึงควรตรวจสอบให้ดี เพื่อให้งานวิจัยนั้นมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เนื้อหางานวิจัยดังกล่าวโดยรวมแล้วถือว่าเป็นด้านบวก น่าติดตามอ่านถ้ามีเวลา และหากมีโอกาสพิมพ์เป็นหนังสืออยากจะให้สรุปย่อลงให้เหมาะสมเป็นไปในลักษณะของการประยุกต์ใช้

7) รศ.ดร.สุวิญ รักษ์สัจย์ วุฒิสการศึกษาน.ธ.เอก, ป.ธ.7, พธ.บ., M.A., Ph.D. (Buddhist Studies) ตำแหน่ง ประธานสาขาพุทธศาสนศึกษา, เลขานุการกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย, และอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพศชาย อายุ 47 ปี ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี สถานที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไว้ ซึ่งโดยสรุปมีดังนี้

ตามที่ได้ตรวจสอบในขอบเขตดังกล่าวแล้ว 1) มีความถูกต้องระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารกับองค์ความรู้การบริหาร เพราะชาดกเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับพระโพธิสัตว์ซึ่งโดยมากมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำในองค์กรนั้นๆ ซึ่งเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้ว 2) มีความเป็นไปได้ที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร เพราะศาสตร์ว่าด้วยเรื่องการบริหารเป็นเพียงการรวบรวมกิจกรรมของมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จแล้วมาสรุปรวมมองเป็นทฤษฎี ซึ่งพระโพธิสัตว์นั้นทรงเป็นตัวอย่างของบุคคลผู้ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีแล้ว เพียงแต่ให้เรานั้นสกัดหรือสังเคราะห์กิจกรรมของพระองค์มาสร้างเป็นองค์ความรู้ให้ได้เท่านั้น ซึ่งบางประการที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ได้ก็ให้เพิ่มเข้ามาในขอบเขตที่ 8 อันจะแสดงถึงความพิเศษต่างๆ ที่องค์ความรู้การบริหารของตะวันตกไม่มี และถือเป็นจุดเด่นที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ 3) มีความเหมาะสมที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร เนื่องด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว 4) นับว่ามีประโยชน์มากที่จะนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหาร เพราะเหตุว่ามหานิบาตชาดกทั้ง 10 ชาดกนั้นมุ่งกล่าวถึงพระโพธิสัตว์ ซึ่งเป็นตัวอย่างของบุคคลผู้เป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือพระอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณอันเป็นความหลุดพ้นจากวิภวสังสาร อันเปรียบเช่นกับทะเลแห่งความทุกข์หรือปัญหาทั้งมวล โดยใช้บารมีทั้ง 10 ประการมีทานบารมีเป็นต้นเป็นศาสตร์ในการบริหาร

และได้แสดงทัศนะข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

หากสังเคราะห์ให้เห็นได้อย่างชัดเจนไปอีกว่า ขอบเขตทั้ง 7 นั้นเป็นอย่างไร เช่น เติมิชชาดก ก็สรุปให้เห็นว่า พระเตมิย์ครั้นทรงประสงค์ที่จะออกผนวชแล้วได้ทรงวางแผนไว้อย่างไร จากนั้นก็ทรงปฏิบัติตามแผนนั้น ซึ่งการที่ทรงกระทำเช่นนั้นอธิบายได้ว่า เพราะอะไร สอดคล้องกับหลักวิชาการบริหารอย่างไร ของใคร และในส่วนอื่นๆ ก็แสดงโดยนัยเดียวกันจะทำให้พระโพธิสัตว์นั้นโดดเด่นขึ้นมาทั้ง 7 ขอบเขต

ควรที่จะยกเนื้อหาที่องค์ความรู้การบริหารของตะวันตกไม่มีนี้ขึ้นแสดง ซึ่งจะเป็นการชูความโดดเด่นพระโพธิสัตว์ให้เห็นประจักษ์มากยิ่งขึ้น

ควรจับแต่ประเด็นใหญ่ๆ แล้วนำมาทำการวิเคราะห์สรุปอภิปรายผลก็พอ เพราะเป็นคำตอบของงานชิ้นนี้ โดยการนำเอกสารและงานวิจัยมารองรับที่มาจากประเด็นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อน หากยังไม่เพียงพอเหตุผลยังไม่แน่นจึงค่อยนำมาจากจุดอื่นๆ

ควรชี้ให้เห็นถึงการที่พระโพธิสัตว์ทรงใช้บารมีต่างๆ มีทานบารมีเป็นต้นนั้นเป็นศาสตร์ในการบริหาร ซึ่งจะทำให้พระโพธิสัตว์นั้นมีความโดดเด่นชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หากได้ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 2 แล้วควรนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้ในข้อที่ 1 แล้วจึงนำไปสรุปอภิปรายผลรวมเพื่อให้ได้คำตอบสุดท้าย และแนวทางในการนำไปปรับใช้ในสังคมต่อไป

เนื่องจากว่ามีเนื้อหาของงานวิจัยมีมากจึงไม่ได้อ่านเนื้อหาทั้งหมดอย่างละเอียด แต่เท่าที่สำรวจดูนั้นพิจารณาเห็นว่า ประเด็นของความเด่นของบารมีที่พระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญในแต่ละพระชาตินั้นน่าจะนำมาเชื่อมโยงให้เห็นว่า การบริหารนั้นมีเป้าประสงค์เพื่อความสำเร็จในชีวิตด้านทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา และอุเบกขา แสดงให้เห็นว่าเป็นแนวทางการบริหารให้เป็นที่ไปในกิจกรรมเพื่อผลแห่งการเต็มเปี่ยมของบารมีนั้นๆ

เนื้อหาของงานวิจัยนั้นแสดงถึงความวิริยะอุตสาหะที่สามารถสังเคราะห์เนื้อหาต่างๆ ดังกล่าวแล้วนำมาเสนอได้ ซึ่งในเนื้อหาดังกล่าวนั้นอาจจะนำเสนอเป็นบทสรุปไว้ในตอนท้ายของบทในรูปแบบของตาราง โดยอาจจะยกเอาเฉพาะลักษณะเด่นๆ ของหลักการของแต่ละเรื่องในขอบเขตนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อความสะดวกในการรับรู้เนื้อหาในบทดังกล่าวยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในส่วนของการอภิปรายผลก็อาจทำได้ในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ ยกเฉพาะในส่วนที่เป็นลักษณะเด่นๆ ที่บ่งบอกให้รู้ถึงหลักการของแต่ละเรื่องในขอบเขตนั้นๆ ไปอภิปรายผล เช่น สรุปว่าการวางแผนทั้ง 10 ชาดกนั้นวางแผนไว้อย่างไร แล้วก็อภิปรายผลว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของใครอย่างไร เป็นต้น ก็จะทำให้งานวิจัยนั้นเหมาะสมและมีจำนวนที่ไม่มากเกินไปได้วิธีหนึ่ง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและเพื่อทราบทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มหานิบาตชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาบัณฑิตวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ซึ่งอยู่ในส่วนของพระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกายชาดก จำนวน ทั้งหมด 10 เรื่อง กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 7 ท่าน ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล และ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร

จากการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารอยู่อย่างน่าสนใจซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปได้มาจำนวน 206 เล่ม และหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้มาจำนวน 109 เล่ม พิจารณาหาเนื้อหาที่ปรากฏอยู่ในหนังสือต่างๆ แล้วสรุปองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทัศนะของ กุลิก และ เออร์วิก (Gulick and Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารในขอบเขตดังกล่าว โดยแต่ละเรื่องในขอบเขตนั้นผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร 2) ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและองค์ความรู้การบริหาร และ 3) ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและองค์ความรู้การบริหาร ส่วนเนื้อหาของมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้นั้นผู้วิจัยได้จัดไว้แผนกหนึ่งต่างหากเป็นขอบเขตที่ 8 ดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning)

1.1.1 การวางแผน ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 23 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.9) วิสูตรชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา รวมทั้ง 55 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประโยชน์ของการวางแผน ลักษณะของการวางแผนที่ดี องค์ประกอบของการวางแผน ประเภทของการวางแผน กระบวนการของการวางแผน ทฤษฎีหรือ

หลักการในการวางแผน กล่าวคือ การวางแผนที่เกิดจากความต้องการจำเป็น การมีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นปฐมภูมิและทุติยภูมิหรือที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การเตรียมให้พร้อมซักซ้อมให้คิดตรวจสอบความถูกต้อง การจัดรูปองค์การและกำหนดหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผนรวมได้อย่างสมบูรณ์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน และการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในขั้นตอนต่างๆ และการสร้างความเห็นชอบในการวางแผน นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคนิคและเครื่องมือมาช่วยในการวางแผนอีกด้วย 3) ความแตกต่างกัน คือ มีวิธีการวางแผนนโยบาย/แผนบางประเภทที่แตกต่างกัน มีคุณสมบัติของกระบวนการวางแผนที่แตกต่างกันหรืออาจกล่าวได้ว่ากระบวนการวางแผนในมหานិบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นเป็นต้นแบบของกระบวนการวางแผนขององค์ความรู้การบริหาร โดยทั่วไป มีขอบข่ายในการวางแผนที่แตกต่างกัน และมีความเป็นไปได้หรือความเที่ยงตรงของผลที่ได้รับจากการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ที่แตกต่างกัน

1.1.2 สภาพแวดล้อมองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์การ โดย 1.1) เตมิยชาดกมีปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.6) ฐิตัตถชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.10) มหาวาสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา รวมทั้งหมด 37 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา การเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดโครงสร้างองค์การ การมีความสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ การเป็นตัวกำหนดองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการวางแผน การบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม 3) ความแตกต่างกัน คือ มีลักษณะหรือสภาวะของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีที่มาหรือการเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีจุดประสงค์ของการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

1.1.3 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา 1.6) ฐิตัตถชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.10) มหาวาสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา รวมทั้งหมด 74 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การที่รูปแบบการบริหารของผู้นำเป็นปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศองค์การนั้นๆ การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่างๆ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ รูปแบบของบรรยากาศองค์การ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการเกณฑ์การกำหนดบรรยากาศองค์การที่ดีหรือไม่ดีที่แตกต่างกัน มีการกำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ถูกต้องสมบูรณ์มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การแบบอื่นๆ เกินกว่าที่องค์ความรู้การบริหารได้กล่าวไว้ เช่น บรรยากาศองค์การแบบเครือญาติ หรือบรรยากาศองค์การแบบเคารพนับถือ เป็นต้น

1.2 ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing)

1.2.1 การจัดองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ โดย 1.1) เติมิยชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกมีปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา รวมทั้งหมด 36 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา หลักการในการจัดองค์การ กระบวนการของการจัดองค์การ ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ รูปแบบของโครงสร้างองค์การ หลักการของการจัดโครงสร้างองค์การ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับการจัดองค์การในลักษณะที่แตกต่างกัน

1.2.2 การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดย 1.1) เติมิยชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 48 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 23 เนื้อหา รวมทั้งหมด 153 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ การเมือง: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ลักษณะของการเมือง ประเภทของการเมือง สาเหตุการเกิดของพฤติกรรมทางการเมือง กลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมือง อำนาจ: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจ รูปแบบการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ลักษณะของอำนาจหน้าที่ การสร้างอำนาจ การให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหาทั้งด้านความรับผิดชอบ และความพร้อมรับผิด องค์ประกอบของความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบที่ทำให้เกิดประสิทธิผล การให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด 3) ความแตกต่างกัน คือ การเมือง: มีสาเหตุของพฤติกรรมการเมืองที่แตกต่างกัน มีการนำกลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมืองมาใช้ที่แตกต่างกัน อำนาจ: มีขอบเขตของประเภทของอำนาจที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของสาเหตุที่มาของอำนาจที่แตกต่างกัน มีช่วงกำหนดอายุหรือระยะเวลาของอำนาจที่แตกต่างกัน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ: มีการนำอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปใช้ที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน

1.2.3 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดย 1.1) เติมิยชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา รวมทั้งหมด 50 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา สาเหตุการเกิดขึ้นของ

วัฒนธรรมองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ระดับชั้นของวัฒนธรรม ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
3) ความแตกต่างกัน คือ มีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับระดับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

1.2.4 จริยธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหรานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมองค์กร โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศปชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 20 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา รวมทั้งหมด 74 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา แหล่งที่มาของจริยธรรมองค์ประกอบของจริยธรรม การบริหารจัดการที่มีจริยธรรมและปราศจากจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรม การพัฒนาปลูกฝังจริยธรรม 3) ความแตกต่างกัน คือ มีจุดมุ่งหมายหรือผลที่ได้รับสูงสุดที่แตกต่างกัน มีคุณสมบัติของจริยธรรมที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับลักษณะของจริยธรรมที่แตกต่างกัน มีขอบเขตเนื้อหาของจริยธรรมที่แตกต่างกัน โดยมีมหรานิบาดชาดกประกอบด้วยจริยธรรมต่างๆ เช่น พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 อคติ 4 พลวัฒนธรรม 5 เภยจศีลเบญจธรรม 6 ทศารณธรรม 6 ทศพิธราชธรรม 10 ธรรมจรรยาของพระราชา 10 มงคล 38 และ ราชวสศีธรรม 49 เป็นต้น

1.2.5 การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหรานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศปชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา รวมทั้งหมด 24 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การ: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ แรงผลักดันพื้นฐานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการการพัฒนาองค์การ การใช้เครื่องมือสอดแทรกเข้ามาช่วยในการดำเนินการพัฒนาองค์การ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีขอบเขตและวิธีการการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่แตกต่างกัน

1.2.6 นวัตกรรมและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหรานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศปชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา รวมทั้งหมด 32 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ นวัตกรรม: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา จุดกำเนิดของนวัตกรรม ประเภทของนวัตกรรม การยอมรับนวัตกรรม ลักษณะขององค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมที่ดี เทคโนโลยี: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา การจำแนกระดับของเทคโนโลยี 3)

ความแตกต่างกัน คือ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน มีการบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ที่แตกต่างกัน

1.3 ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

1.3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดย 1.1) เติมิชชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 32 เนื้อหา 1.6) ฐิติทัตชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา รวมทั้งหมด 102 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่ต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่ต่างกัน มีการนำเอาทรัพยากรมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังกล่าวถึงหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายประการ เช่น สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 ทิศา 6 สาราณียธรรม 6 จริต 6 และ มงคล 38 เป็นต้น

1.3.2 พฤติกรรมบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรโดย 1.1) เติมิชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 27 เนื้อหา 1.6) ฐิติทัตชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา รวมทั้งหมด 87 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของพฤติกรรม ลักษณะของพฤติกรรม กระบวนการเกิดพฤติกรรม ประเภทของบุคคลในองค์กร 3) ความแตกต่างกัน คือ มีเกณฑ์การวัดพฤติกรรมที่ต่างกัน มีการนำหลักพฤติกรรมมาใช้ในการบริหารที่ต่างกัน มีวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่แสดงถึงรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า “จริต” ไว้อีกแผนกหนึ่งด้วย

1.3.2.1 ลักษณะทางชีวภาพ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพโดย 1.1) เติมิชชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.6) ฐิติทัตชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา รวมทั้งหมด 49 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านอายุ เพศ สถานภาพสมรส อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง และระดับการศึกษา 3) ความแตกต่างกัน คือ มีขอบเขตที่มาของลักษณะทางชีวภาพที่ต่างกัน มีจุดประสงค์ของการใช้ประโยชน์จากลักษณะทางชีวภาพที่ต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังกล่าวถึง

ลักษณะทางชีวภาพด้านอายุที่มีช่วงอายุที่ยืนยาวนานมากกว่าหลายเท่า รวมถึงการศึกษาที่มีช่วงระยะเวลาที่สั้นกว่า แต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลกว่าอีกด้วย

1.3.2.2 การรับรู้และการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 22 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.8) มหानารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 24 เนื้อหา รวมทั้งหมด 139 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ การรับรู้: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการเกิดขึ้น สิ่งที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง การเรียนรู้: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา การเรียนรู้ตามสถานการณ์ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก 3) ความแตกต่างกัน คือ การรับรู้: มีขอบเขตของช่องทางการรับรู้และการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของการรับรู้ข้อมูลและความแม่นยำของการรับรู้ข้อมูลในส่วนอนาคตที่แตกต่างกัน การเรียนรู้: มีขอบเขตของวิธีการเรียนรู้และผลที่ได้รับที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของแหล่งที่มาของความรู้ที่แตกต่างกัน มีการอธิบายถึงกระบวนการเกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน มีคุณสมบัติของกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังกล่าวถึงระบบการเรียนรู้หรือระบบการจัดการศึกษาที่มีช่วงระยะเวลาที่สั้นกว่าแต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลกว่าโดยผู้สำเร็จการศึกษาแล้วนั้นจะประกอบไปด้วยวิชาและจรณะและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวมได้จริง ซึ่งแสดงผ่านตัวละครฝ่ายธรรมมีพระโพธิสัตว์เป็นต้น

1.3.2.3 ความสามารถ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหानารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา รวมทั้งหมด 77 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของความสามารถ ความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน การวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) ความแตกต่างกัน คือ มีจุดประสงค์ของการนำความสามารถไปใช้และลักษณะการนำความสามารถไปใช้ที่แตกต่างกัน

1.3.2.4 ค่านิยมและ เจตคติ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.8) มหानารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา รวมทั้งหมด 83 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ ค่านิยม: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการเกิดขึ้นของค่านิยม ค่านิยมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ประเภทของค่านิยม เจตคติ: มีความ

สอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ระดับของเจตคติ สาเหตุการเกิดขึ้นของเจตคติ ประเภทของเจตคติ กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีขอบเขตของการเกิดขึ้นของค่านิยม และเจตคติที่แตกต่าง มีวิธีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่แตกต่าง

1.3.2.5 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.6) ฐริทัตชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา รวมทั้งหมด 61 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา การที่บุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมในองค์การหรือเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือความล้มเหลว ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ ประเภทของบุคลิกภาพต่างๆ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี 3) ความแตกต่างกัน คือ มีระดับของบุคลิกภาพที่ดีที่แตกต่าง มีการพัฒนาบุคลิกภาพให้ถึงขีดสูงสุดและมีจุดสิ้นสุดที่แตกต่าง มีขอบเขตของที่มาของบุคลิกภาพที่ดีที่แตกต่าง มีขั้นตอนการพัฒนาการของบุคลิกภาพที่แตกต่าง

1.3.3 พฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.6) ฐริทัตชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา รวมทั้งหมด 68 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของกลุ่ม ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่ม กระบวนการเกิดขึ้นของกลุ่ม การตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่ม กระบวนการผูกกระชับภายในกลุ่ม 3) ความแตกต่างกัน คือ มีเนื้อหากิจกรรมของกลุ่มที่แตกต่าง มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มที่แตกต่าง มีผลลัพธ์จากกิจกรรมของกลุ่มที่แตกต่าง นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังมีเนื้อหาแสดงออกมาเป็นบุคคลาธิษฐานในลักษณะของสัตว์เพื่อสื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การให้แจ่มชัดยิ่งขึ้น

1.3.3.1 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 17 เนื้อหา 1.6) ฐริทัตชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา รวมทั้งหมด 89 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา เงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วม หลักการของการมีส่วนร่วม กระบวนการของการมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วม ระดับของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในลักษณะต่างๆ ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วม 3) ความแตกต่างกัน คือ มีเนื้อหากิจกรรมของการมีส่วนร่วมที่แตกต่าง มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่แตกต่าง มีผลลัพธ์จากกิจกรรมของการมีส่วนร่วมที่แตกต่าง มีลักษณะของการเข้าร่วมในการมีส่วนร่วม

ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มีหานิบาตชาดกไม่เพียงกล่าวถึงหลักการที่ควรปฏิบัติในการมีส่วนร่วมไว้เท่านั้นแต่ยังได้กล่าวถึงหลักการที่ไม่ควรปฏิบัติไว้อีกด้วย

1.3.3.2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 1 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา 1.6) ฎริทัตชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา รวมทั้งหมด 45 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของทีม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมกระบวนการสร้างทีมงาน ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีสาเหตุของการรวมทีมหรือการสร้างทีมที่แตกต่างกัน มีเนื้อหากิจกรรมของทีมที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายของทีมที่แตกต่างกัน มีผลลัพธ์จากการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มีหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านสมาชิกที่ดีมีคุณภาพไว้หลายประการซึ่งสรุปรวมลงในพระสังฆคุณ 9 ประการ

1.3.4 ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.6) ฎริทัตชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา รวมทั้งหมด 54 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ ความเครียด: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา อาการของความเครียด ประเภทของความเครียด ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด การบริหารความเครียด ความท้อแท้: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา อาการของความท้อแท้ สาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้ ระดับความรุนแรงของความท้อแท้ การบริหารความท้อแท้แก้ไขให้เกิดประโยชน์ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีขอบเขตและวิธีการการบริหารความเครียดและความท้อแท้ที่แตกต่างกัน มีทัศนมุมมองต่อความเครียดและความท้อแท้ในลักษณะที่แตกต่างกัน

1.3.5 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 28 เนื้อหา 1.6) ฎริทัตชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา รวมทั้งหมด 87 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ ความขัดแย้ง: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการเกิดขึ้นของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง วิธีการจัดการบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา องค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ประเภทของการเจรจาต่อรอง ระดับของการเจรจาต่อรอง กระบวนการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง 3) ความแตกต่างกัน คือ มีลักษณะวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตด้านการอำนวยการ (Directing)

1.4.1 การตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 31 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 24 เนื้อหา รวมทั้งหมด 128 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของการตัดสินใจ รูปแบบการตัดสินใจ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจ ปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีทัศนะมุมมองต่อการตัดสินใจที่สมบูรณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงกระบวนการการตัดสินใจไว้อย่างสมบูรณ์ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นต้นแบบของกระบวนการการตัดสินใจขององค์ความรู้การบริหาร โดยทั่วไปอีกด้วย

1.4.2 การสั่งงาน ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงาน โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 43 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 24 เนื้อหา รวมทั้งหมด 143 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของการสั่งงาน องค์ประกอบของการสั่งงาน พฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง กระบวนการสั่งงาน ปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการสั่งงาน 3) ความแตกต่างกัน คือ มีทัศนะมุมมองต่อการสั่งงานที่ดีหรือสมบูรณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวสรุปถึงการสั่งงานที่ดีมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลไว้ 3 ส่วน คือ 1) ผู้สั่งงาน 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) งานที่สั่งให้ปฏิบัติ

1.4.3 การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 48 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาดกปรากฏอยู่ 17 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัสสปชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 34 เนื้อหา รวมทั้งหมด 174 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ การติดต่อสื่อสาร: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์: มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการการประชาสัมพันธ์ รูปแบบการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีขอบเขตของช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของบุคคลที่ต้องติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ด้วยที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกัน มีจุดประสงค์ในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

1.4.4 การจูงใจ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจ โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 40 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา รวมทั้งหมด 126 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา ประเภทของการจูงใจ กระบวนการเกิดขึ้นของการจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจต่างๆ เช่น ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นต้น 3) ความแตกต่างกัน คือ มีประเภทและขอบเขตของความต้องการที่นำมาใช้ในการจูงใจที่แตกต่างกัน มีผลลัพธ์ที่ได้จากการจูงใจที่แตกต่างกัน

1.4.5 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 40 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 20 เนื้อหา รวมทั้งหมด 154 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้นำที่ดี รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรุก ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรับ และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในลักษณะที่ต่างกัน มีการบัญญัติคำเรียกแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายที่ต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำตามลักษณะของผู้ตามในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ บุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุกมฤตัญญู 2) วิปจิตัญญู 3) เนยยะ และ 4) ปทปรมะ หรือ ปมาณิก 4 ได้แก่ 1) รูปปปมาณิก 2) โขสัปปมาณิก 3) ลูขัปปมาณิก 4) ธัมมปปมาณิก เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้

1.4.6 มนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์โดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 17 เนื้อหา รวมทั้งหมด 95 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา แนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษยสัมพันธ์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ข้อปฏิบัติหรือวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ต่างกัน มีขอบเขตของบุคคลผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังกล่าวมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมว่าเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งหลักธรรมที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นั้นมีหลายประการ เช่น ปฏิสันถาร 2 ทาน 2 สุจริต 3 พรหมวิหาร 4 จักร 4 โภควิภาค 4 วุฒิธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 ขราวาสธรรม 4 มิตรเทียม 4 มิตรแท้ 4 เบญจศีลเบญจธรรมอย่างละ 5

โลกาภิวัตน์ 5 การวะ 6 จริต 6 ทิศ 6 อบายมุข 6 สาราณิยธรรม 6 สัปปริสธรรม 7 กัลยาณมิตตธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 โลกธรรม 8 กุศลกรรมบถ 10 บุญกิริยาวัตถุ 10 บารมี 10 ราชธรรม 10 และ มงคล 38 เป็นต้น

1.4.7 การนิเทศ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสปชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิฑูรชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา รวมทั้งหมด 45 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา หลักการนิเทศ ฐานอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่การนิเทศ กระบวนการนิเทศ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีเป้าหมายการนิเทศที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้ทำการนิเทศที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังกล่าวถึงการนิเทศตามลักษณะของผู้รับการนิเทศ กล่าวคือ บุคคล 2 จำพวก ได้แก่ 1) กัปปบุคคล และ 2) อกัปปบุคคล โดยแยกย่อยให้ละเอียดออกไปอีกเป็นบุคคล 4 จำพวกซึ่งเปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุคฆฎิถัญญ 2) วิปจิตถัญญ 3) เนยยะ และ 4) ปทปรมะ หรือ ปมาณิก 4 ได้แก่ 1) รูปปมาณิกา 2) โนสัปปมาณิกา 3) ลูจันปมาณิกา 4) รัมมปมาณิกา เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้

1.5 ขอบเขตด้านการประสานงาน (Coordinating)

1.5.1 การประสานงาน ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 8 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 19 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสปชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิฑูรชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 15 เนื้อหา รวมทั้งหมด 79 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา รูปแบบการประสานงาน ระบบโครงสร้างการประสานงาน องค์ประกอบของการประสานงาน กระบวนการประสานงาน 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับการประสานงานในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน โดยมหานิบาตชาดกนั้นจะให้ความสำคัญกับผู้ประสานงานเป็นหลัก

1.6 ขอบเขตด้านการรายงานผล (Reporting)

1.6.1 การรายงานผล ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลโดย 1.1) เตมิยชาดกปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาดกปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาดกปรากฏอยู่ 24 เนื้อหา 1.6) กุริทัตชาดกปรากฏอยู่ 10 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาดกปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสปชาดกปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิฑูรชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาดกปรากฏอยู่ 14 เนื้อหา รวมทั้งหมด 97 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการรายงาน กระบวนการการรายงาน ประเภทของการรายงาน วิธีการนำเสนอรายงาน 3) ความแตกต่างกัน คือ ความเป็นไปได้หรือความเที่ยงตรงของผลที่ได้รับจากการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ที่แตกต่างกัน มีวิถีทางหรือ

เส้นทางการรายงานที่แตกต่างกัน มีการให้ความสำคัญกับการรายงานผลในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยชาติจะมุ่งการรายงานที่ประกอบด้วยธรรมเป็นหลัก

1.6.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดย 1.1) เดิมชชาติปรากฏอยู่ 11 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาติปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาติปรากฏอยู่ 32 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาติปรากฏอยู่ 16 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาติปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาติปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาติปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาติปรากฏอยู่ 20 เนื้อหา รวมทั้งหมด 126 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา กระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ โครงสร้างของสารสนเทศ คุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดี กระบวนการในการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีช่องทางการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน มีคุณสมบัติของข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาที่แตกต่างกัน มีขอบเขตของวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน มีความเป็นไปได้หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยชาติยังแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของข้อมูลสารสนเทศที่มีสาเหตุอันเนื่องมาจากยุคสมัยอีกด้วย

1.7. ขอบเขตด้านการงบประมาณ (Budgeting)

1.7.1 การงบประมาณ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณ โดย 1.1) เดิมชชาติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาติปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาติปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาติปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาติปรากฏอยู่ 2 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาติปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาติปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา รวมทั้งหมด 57 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา หลักการของการงบประมาณ โครงสร้างของงบประมาณ การใช้หลักคุณภาพงบประมาณ กระบวนการงบประมาณ 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับงบประมาณในแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน มีทัศนมุมมองเกี่ยวกับการให้เปล่าหรือการบริหารจัดการกับการให้กู้ยืมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยชาติยังมุ่งเน้นการบริหารจัดการงบประมาณที่ประกอบด้วยธรรม ซึ่งหลักธรรมเกี่ยวกับการงบประมาณนั้นมีหลายประการเช่น สันโดษ 3 ประโยชน์ 3 การแบ่งโภคะเป็น 4 ส่วน ราชสังคหวัตถุ 4 กาม โภกีสุข 4 ทิฐฐัมมิกัตถะประโยชน์ 4 สมบัติอันเนื่องมาจากปุพพกต ปุญญา 4 กุลจิริฎฐิติธรรม 4 ตั้งขณิกปัจจเวกขณะ 4 พลวัตนธรรม 5 โภคอาทิยะ 5 เบญจศีลเบญจธรรมอย่างละ 5 สาราณียธรรม 6 อบายमुख 6 อริยทรัพย์ 7 มรรค 8 ทศพิทธาธรรม 10 บารมี 10 และ ราชวสดีธรรม 49 เป็นต้น

1.7.2 การควบคุม ประกอบด้วย 1) เนื้อหาของมหาวิทยาลัยชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุม โดย 1.1) เดิมชชาติปรากฏอยู่ 9 เนื้อหา 1.2) มหาชนกชาติปรากฏอยู่ 7 เนื้อหา 1.3) สุวรรณสามชาติปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.4) เนมิราชชาติปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.5) มโหสถชาติปรากฏอยู่ 13 เนื้อหา 1.6) ภูริทัตชาติปรากฏอยู่ 6 เนื้อหา 1.7) จันทกุมารชาติปรากฏอยู่ 4 เนื้อหา 1.8) มหานารทกัศสพชาติปรากฏอยู่ 3 เนื้อหา 1.9) วิรุทธชาติปรากฏอยู่ 5 เนื้อหา 1.10) มหาเวสสันดรชาติปรากฏอยู่ 12 เนื้อหา รวมทั้งหมด 69 เนื้อหา 2) ความสอดคล้องกัน คือ มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายของเนื้อหา หลักการควบคุม องค์ประกอบของ

การควบคุม ประเภทของการควบคุม กระบวนการควบคุม 3) ความแตกต่างกัน คือ มีการให้ความสำคัญกับการควบคุมในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมหานิบาตชาคนั้นมุ่งให้ความสำคัญแก่การควบคุมทั้ง 2 ประเภทคือ การควบคุมจากภายนอก และการควบคุมจากภายใน นอกจากนี้มหานิบาตชาตยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการควบคุมในด้านต่างๆ ให้ความหมายไว้หลายประการด้วยกัน เช่น วัฏฏะ 3 ตัณหา 3 อัตตะ 3 และไตรลักษณ์ เป็นต้น

1.8 เนื้อหาในมหานิบาตชาตที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้

อย่างไรก็ดียังมีเนื้อหาในมหานิบาตชาตที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง ดังนี้ 1) เตมิยชาตคปรากฎอยู่ 8 เนื้อหา 2) มหาชนกชาตคปรากฎอยู่ 5 เนื้อหา 3) สุวรรณสามชาตคปรากฎอยู่ 7 เนื้อหา 4) เนมิราชชาตคปรากฎอยู่ 7 เนื้อหา 5) มโหสถชาตคปรากฎอยู่ 6 เนื้อหา 6) ภูริทัตชาตคปรากฎอยู่ 6 เนื้อหา 7) จันทกุมารชาตคปรากฎอยู่ 5 เนื้อหา 8) มหานารทกิลสพชาตคปรากฎอยู่ 6 เนื้อหา 9) วิฐูรชาตคปรากฎอยู่ 8 เนื้อหา 10) มหาวาสสันดรชาตคปรากฎอยู่ 10 เนื้อหา รวมทั้งหมด 68 เนื้อหา ซึ่งเนื้อหาทั้งหมดนั้นสามารถสรุปได้ 9 ประการ ได้แก่ 1) วิชากรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐาน เป็นต้น 3) ฤทธิ์ 4) พร 5) สัจฉิยาหรือสัตยธิษฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) สางหรือสางสังหรณ์ และ 9) สิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือขาววิเศษ เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีเนื้อหาในมหานิบาตชาตที่กล่าวถึงการทำนายทายทักลักษณะหรือเหตุการณ์ต่างๆ อันเป็นวิชาโหราศาสตร์แต่ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าวิชาโหราศาสตร์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะเรื่องสถิติที่มีการสังเกตวิเคราะห์สังเคราะห์แล้วจึงจารเป็นตำราใช้สืบๆ กันมาซึ่งอาจจะนำไปตามผลที่ทำนายหรือไม่ก็ได้ไม่แตกต่างกันกับการอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ในองค์ความรู้การบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมิได้จัดเข้าในหัวข้อที่ 8 นี้

2. ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาต

จากการที่ได้นำผลสรุปการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาตในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน และนำแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) จำนวน 1 ฉบับ ไปสัมภาษณ์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการสังเคราะห์ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาตดังกล่าว พบว่า ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาตนั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ กล่าวคือ มีความสอดคล้องกันว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาตมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารปรากฏอยู่ทั้ง 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การงบประมาณ โดยภาพรวมแล้วมีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารตามเหตุปัจจัยนั้นๆ และได้แสดงทักษะเกี่ยวกับขอบเขตที่ 8 กล่าวคือ เนื้อหาในมหานิบาตชาตที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารสมัยใหม่ได้โดยตรงไว้เป็นนอเนก นอกจากนี้ยังได้แสดงทักษะข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยยิ่งขึ้นอีกด้วย

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากมหานิบาตชาดกและสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร

1.1 เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร นำเสนอได้ใน 7 ขอบเขต ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารอยู่อย่างน่าสนใจทั้ง 7 ขอบเขต คือ 1) ด้านการวางแผน ประกอบด้วยการวางแผน 55 เนื้อหา สภาพแวดล้อมองค์กร 37 เนื้อหา และบรรยากาศองค์กร 74 เนื้อหา 2) ด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วยการจัดองค์การ 36 เนื้อหา การเมืองอำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 153 เนื้อหา วัฒนธรรมองค์กร 50 เนื้อหา จริยธรรมองค์กร 74 เนื้อหา การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์กร 24 เนื้อหา และนวัตกรรมและเทคโนโลยี 32 เนื้อหา 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 102 เนื้อหา พฤติกรรมบุคคลในองค์กร 87 เนื้อหา ซึ่งแยกหัวข้อย่อยเป็น (1) ลักษณะทางชีวภาพ 49 เนื้อหา (2) การรับรู้และการเรียนรู้ 139 เนื้อหา (3) ความสามารถ 77 เนื้อหา (4) ค่านิยมและเจตคติ 83 เนื้อหา (5) บุคลิกภาพ 61 เนื้อหา พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร 68 เนื้อหา ซึ่งแยกหัวข้อย่อยเป็น (1) การมีส่วนร่วม 89 เนื้อหา (2) การทำงานเป็นทีม 45 เนื้อหา ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน 54 เนื้อหา และความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง 87 เนื้อหา 4) ด้านการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วยการตัดสินใจ 128 เนื้อหา การสั่งงาน 143 เนื้อหา การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 174 เนื้อหา การจูงใจ 126 เนื้อหา ภาวะผู้นำ 154 เนื้อหา มนุษย์สัมพันธ์ 95 เนื้อหา และการนิเทศ 45 เนื้อหา 5) ด้านการประสานงาน 79 เนื้อหา 6) ด้านการรายงานผล ประกอบด้วยการรายงานผล 97 เนื้อหา และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 126 เนื้อหา และ 7) ด้านการงบประมาณ ประกอบด้วยการงบประมาณ 57 เนื้อหา และการควบคุม 69 เนื้อหา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นเป็นเรื่องราวในอดีตชาติของพระพุทธเจ้าครั้งยังเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ใช้ชีวิตอย่างกัลยาณชนในอาริย์ต่างๆ ซึ่งโดยมากแล้วจะเสวยพระชาติเป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจ สมด้วยทัศนะของสุชีพ ปุญญานุภาพที่กล่าวถึงความหมายของชาดกไว้ว่า ชาดกหรือชาดก แปลว่า ผู้เกิด คือเล่าถึงการกระทำที่พระพุทธเจ้าทรงเวียนว่ายตายเกิด ถือเอากำเนิดในชาติต่างๆ ได้พบปะผจญกับเหตุการณ์ดีบ้างชั่วบ้าง แต่ก็ได้พยายามทำความดีติดต่อกันมากบ้างน้อยบ้างตลอดมาจนได้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้าในชาติสุดท้าย อีกอย่างหนึ่งเรื่องชาดกเป็นวิวัฒนาการแห่งการบำเพ็ญคุณงามความดีของพระพุทธเจ้าตั้งแต่ยังเป็นพระโพธิสัตว์อยู่ อีกทั้งมหานิบาตชาดกนั้นมีเนื้อหาที่ชาวดังนั้นจึงมีเรื่องราวที่กล่าวไว้ในแง่มุมต่างๆ อย่างมากมาย สมด้วยทัศนะของอนุชิต จิตนุกูล ที่กล่าวว่า นิทานชาดกส่วนมากมีเนื้อหาเป็นตัวอย่างของความประพฤติที่ดีให้แก่เด็กๆ และสิ่งที่ผู้อ่านจะได้นอกจากความสนุกสนานอย่างมีสาระแล้วยังได้รับธรรมต่างๆ คำศัพท์ สำนวนภาษาและคำราชาศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเนื้อเรื่อง ที่สำคัญยังได้รับคติธรรมในการดำเนินชีวิตทุกรูปแบบ ได้เห็นความรุ่งเรืองปัญหาของบรรพบุรุษที่สั่งสอนธรรมโดยสอดแทรกมาในกลอุบายหรือปัญหาต่างๆ ให้ผู้อ่านได้ขบคิด นับว่าเป็นประโยชน์และนำศึกษาเป็นอย่างมาก

1.2 ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และองค์ความรู้การบริหาร นำเสนอได้ใน 7 ขอบเขต ดังนี้

1) ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning)

1.1) การวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแล้วจึงมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิธีการที่เลือกตัดสินใจแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สมด้วยทัศนะของเดล (Dale) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้แล้ว มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุดในที่สุด, กล่าวถึงวางแผนเพื่อมุ่งประโยชน์โดยสรุป 2 ประการ คือ เพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาให้เกิดผลงาน สมด้วยทัศนะของซิมมอนส์ (Simmons) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ถึง 5 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น 2) ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป 3) แผนงานช่วยในการเป็นเครื่องมือในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ 4) แผนงานที่ได้ดำเนินการอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยสามารถตรวจสอบได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้ไขนโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง และ 5) การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวให้ดีขึ้น, กล่าวถึงลักษณะการวางแผนที่ดีต่างๆ กล่าวคือ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ติดตามตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา มีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีต และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต มีความเป็นไปได้ มีการคาดคะเนหรือพยากรณ์ที่ถูกต้อง มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการ และมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกหรือมีแผนสำรองไว้ปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของดรอว์ (Dror) ที่ได้สรุปลักษณะการวางแผนที่ดีไว้ถึง 6 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อวางแผนไปแล้วจะหยุดนิ่งเฉยไม่ได้จะต้องคอยติดตามดูแล แก้ไข ปรับปรุงแผนให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา 2) การวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีต และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต 3) ความสำเร็จของการวางแผนจะขึ้นอยู่กับ “การจัดการทรัพยากร” ในการวางแผนอย่างเพียงพอ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องมีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) การวางแผนที่ดีจะต้องประกอบด้วย การสร้างทางเลือกหรือแสวงหาทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก, การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก, และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินการตามแผน 5) การวางแผนที่ดีจะต้องเน้นถึงการกระทำที่จะสามารถเป็นไปได้ในอนาคต ดังนั้นจึงต้องศึกษาความเป็นไปได้ของแผนทุกแง่มุมเสียก่อน เช่น ศึกษาความเป็นไปได้ เศรษฐกิจการเงินด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะกระทำหรือไม่ และ 6) การวางแผนที่ดีควรพยากรณ์ หรือคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การจะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง นักวางแผนจะต้องมีข้อมูลมาก ข้อมูลทันสมัย และข้อมูลถูกต้อง ไม่ควรใช้ความรู้สึกของตนเองในการคาดการณ์, กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้หลายประการ กล่าวคือ การคิดทำแผน

ขึ้นมา การชี้แจงแผน การปรับแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมตรวจสอบรายงานผล สมด้วยทัศนะของ สตราอบ (Straub) ที่ได้อธิบายองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนไว้ถึง 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดร่างทำแผน กล่าวคือ การจัดร่างแผนงานให้มีรายละเอียดที่สามารถดำเนินการได้ โดยบ่งชี้ให้ชัดเจนว่า แผนงานนั้นเป็นแผนอะไร ต้องการทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องทำ และแผนงานนั้นจะเริ่มทำเมื่อใด ที่ไหน 2) การชี้แจงแผน เมื่อแผนได้รับการจัดทำ หรือร่างเสร็จเรียบร้อยแล้ว แผนนั้นจะต้องชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และเข้าใจ โดยละเอียด การชี้แจงแผนให้เข้าใจย่อมทำให้แผนนั้นได้รับการยอมรับ การสนับสนุนและง่ายต่อการปฏิบัติ 3) การปรับแผน เมื่อแผนได้ถูกชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแล้วหากปรากฏว่าเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และผู้เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องหรือมีการท้วงติงเสนอแนะ หรือคาดว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น แผนนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุงหรือให้มีการยืดหยุ่นในการนำไปใช้ เพราะหากไม่ปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นแล้ว จะเป็นสาเหตุอย่างสำคัญที่ทำให้แผนเกิดความล้มเหลว อันก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้ 4) การนำแผนไปใช้ เมื่อแผนได้รับการปรับปรุงแล้วแผนก็จะถูกนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามที่ประสงค์ อย่างไรก็ตามจะบรรลุถึงความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์และรวมถึงกำลังใจของผู้บริหารเองอย่างต่อเนื่อง และ 5) การควบคุมแผน เมื่อแผนนำไปใช้แล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลว่า การดำเนินงานตามแผนในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคใดๆ หรือไม่ หากพบปัญหาจากจุดหนึ่งจุดใดในกระบวนการ ปัญหานั้นจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที รวมทั้งต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของแผนให้ดียิ่งขึ้น, กล่าวถึงการวางแผนไว้หลายประเภท กล่าวคือ แผนเป้าหมาย แผนใช้ครั้งเดียว และแผนถาวร สมด้วยทัศนะของนิวแมน (Newman) ที่ได้จำแนกแผนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แผนเป้าหมาย คือ แผนที่มีเป้าหมายต้องดำเนินการหรือกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ 2) แผนใช้ครั้งเดียว คือแผนงานที่กำหนดขึ้นมาแล้วใช้ครั้งเดียวเพราะได้กระทำให้บรรลุจุดประสงค์แล้วและ 3) แผนถาวร คือ แผนที่ทำเสร็จแล้วสามารถใช้ต่อไปได้อีก เช่นแผนปฏิบัติตามนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ต่างๆ, กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน ทั้งการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีการระบุปัญหา การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด สมด้วยทัศนะของคอนเนอร์ และฮิลล์ ที่ได้สรุปกระบวนการวางแผนที่มีเหตุผลไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา 2) การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ 4) การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก 5) การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก และ 6) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา และการวางแผนเพื่อพัฒนา กล่าวคือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาการแปลโอกาสไปสู่การปฏิบัติ การเลือกแนวที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ การตรวจสอบและทบทวน สมด้วยทัศนะของแมสซีและดักลาส (Massie and Douglas) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ 2) การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา 3) การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 4) การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ และ 5) การตรวจสอบและการทบทวน, กล่าวถึงหลักการหรือทฤษฎีการวางแผนต่างๆ กล่าวคือ วางแผนที่เกิดขึ้นมาจากความต้องการขององค์กรหรือตัวบุคคลก่อน สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 1 คือ ทฤษฎีการกำหนดความต้องการ (Theory of Need Determination) ดังกล่าวแล้ว การ

วางแผนที่ประกอบด้วยวิธีการหรือทางเลือกที่มากกว่าหนึ่ง ซึ่งหากวิธีการนี้หรือทางเลือกนี้ไม่เหมาะสมก็ควรใช้อีกอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกว่าหรือเหมาะสมที่สุด สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 2 คือ ทฤษฎีคัดเลือกสรร (Theory of Choice) ดังกล่าวแล้ว การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นปฐมภูมิและทุติยภูมิหรือที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และอนาคต สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 3 คือ ทฤษฎีข้อมูล (Theory of Data Collection and Processing) ดังกล่าวแล้ว การวางแผนที่มีการเตรียมให้พร้อมซักซ้อมให้ดี ตรวจสอบความถูกต้อง สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 4 คือ ทฤษฎีการทดสอบ (Theory of Testing) ดังกล่าวแล้ว การวางแผนที่มีการจัดรูปองค์การและกำหนดหน้าที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผนรวมได้อย่างสมบูรณ์ สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 5 คือ ทฤษฎีการจัดองค์การเพื่อการวางแผน (Theory of Organizing for Planning) ดังกล่าวแล้ว การวางแผนที่มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน หากแผนนั้นมีความสลับซับซ้อน กว้างขวางครอบคลุมทุกด้าน และมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความสำคัญของการสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นตามเท่านั้น รวมทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสารย่อมจะต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วย สมด้วยทัศนะของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 6 คือทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน (The Role of Communication Theory in Planning) ดังกล่าวแล้ว การวางแผนที่มีการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในขั้นตอนต่างๆ และการสร้างความเห็นชอบในการวางแผนนั้น สมด้วยทัศนะของ เลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ 7 ทฤษฎี ในทฤษฎีที่ 7 คือ ทฤษฎีสื่อสร้างความคิดเห็นชอบในการวางแผน (Role of Persuasion Theory in Planning) ดังกล่าวแล้ว, กล่าวถึงการใช้เทคนิคและเครื่องมือมาช่วยในการวางแผน เช่น การคาดการณ์ (Forecasting) การทำงานประมาณ (Budgeting) สมด้วยทัศนะของนภาพร ชันธนาภ ที่กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผน ดังกล่าวแล้ว

1.2) สภาพแวดล้อมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาของงานนิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบตัว สมด้วยทัศนะของ โจนส์ (Jones) ที่ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น, กล่าวถึงการเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ สมด้วยทัศนะของสตีร์ (Steers) ที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ ยิ่งองค์การสามารถจะเนสภาพแวดล้อมได้มากเท่าไร ความเป็นไปได้หรือโอกาสจะสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม ก็ยิ่งมีขึ้นมากเท่านั้น องค์การทุกองค์การมิได้อยู่อย่างโดดเดี่ยวจำต้องสัมพันธ์ทั้งระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ตั้งแต่กิจกรรม วัฒนธรรม สถานที่, กล่าวถึงการเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์การ สมด้วยทัศนะของดันแคน (Duncan) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมว่ามี 3 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอน และได้เสนอรูป

แบบจำลองเพื่อชี้ให้เห็นโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับแต่ละสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่อง ซึ่งช่องที่ 1 และ ช่องที่ 2 ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์การแบบจักรกล และช่องที่ 3 และ ช่องที่ 4 ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต, กล่าวถึงการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ สมด้วยทัศนะของอรัม สิริพันธุ์ ที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

- 1) สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ และ
- 2) ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลในลักษณะที่แผ่คลุมทั่วไปทั้งสังคม ไม่มีองค์การใดรอดพ้นจากอิทธิพลเหล่านั้นได้ และสมด้วยทัศนะของทอมสัน (Thompson) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การนั้นมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อม โดยแสดงแยกออกเป็น 4 วิธีการ พร้อมทั้งได้กล่าวไว้ว่า องค์การต้องการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจัดการกับประเด็นเรื่องการพึ่งพาสภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ 3 ประเภทที่นำมาใช้ คือ 1) การทำสัญญาระหว่างกัน 2) การดึงเข้าเป็นสมาชิกหรือพวกเดียวกันและ 3) การรวมกัน, กล่าวถึงการเป็นตัวกำหนดองค์การ สมด้วยทัศนะของฮันแนนและฟรีแมน (Hannan and Freeman) ที่ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยสถานที่ที่ถูกกำหนดให้ โดยได้กล่าวสรุปไว้ว่า การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การควรใช้ทัศนะของการคัดเลือก คือสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดองค์การ จึงจะเหมาะสมกว่าการใช้ทัศนะในเรื่องการปรับตัว คือองค์การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งในสภาพแวดล้อมทั่วไปมีสถานที่ที่ถูกกำหนดให้แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งมีชีวิตจะต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของสถานที่นั้นๆ, กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการวางแผน สมด้วยทัศนะของฮัมฟรีย์ (Humphrey) ได้นำเสนอเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์สวอทนั้น เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์การได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์การมีแรงขับไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์การยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก, กล่าวถึงการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สมด้วยทัศนะของสาคูร์ สุขศรีวงศ์ ที่ได้ศึกษาแนวคิดของเดออาเวนี (Richard A. D'aveni) ในหนังสือเรื่อง Hyper-competition แล้วแสดงทัศนะกับการบริหารสภาพแวดล้อมไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าเมื่อองค์การกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นควรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวอย่างไร จึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารสามารถจะดำเนินการในรูปแบบ 3 ประการ ได้แก่ 1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 2) การใช้สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ และ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้องค์การ

1.3) บรรยากาศองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ สมด้วยทัศนะของเดสเลอร์ (Dessler) ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน, กล่าวถึงการที่บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ สมด้วยทัศนะของเลวิน (Litwin) ที่ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น, กล่าวถึงการที่รูปแบบการบริหารของผู้นำเป็นปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศขององค์การนั้นๆ สมด้วยทัศนะของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ โดยแบ่งรูปแบบขององค์การออกเป็น 2 แบบ คือ 1) บรรยากาศขององค์การตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด และ 2) บรรยากาศขององค์การตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด, กล่าวถึงการที่บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่างๆ สมด้วยทัศนะของฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงาน โดยดูได้จากสิ่งเร้าใจ ความอิสระในการเลือกงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ และได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในองค์การ ดังนี้คือ 1) บรรยากาศในองค์การในองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ 2) เป็นรูปแบบและลักษณะสืบทอดกันมาตลอด และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนในองค์การ, กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้หลายประการ เช่น โครงสร้างองค์การ ความมีอิสระในการตัดสินใจหรือเสนอความคิดเห็น การให้รางวัลหรือลงโทษ การเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของอัลดักและบริฟ (Aldag and Breef) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นอิสระ 2) โครงสร้าง 3) การให้รางวัลตอบแทน และ 4) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน, กล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศขององค์การหลายประการ เช่น บรรยากาศขององค์การแบบเผด็จการ บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น สมด้วยทัศนะของไลเคิร์ต (Likert) ที่ได้สร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วแบ่งความแตกต่างของระบบการบริหาร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การได้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเผด็จการ 2) บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย 3) บรรยากาศแบบปริศนาหรือ และ 4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม

2) ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing)

2.1) การจัดองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงการกำหนดโครงสร้างขององค์การให้เป็นระบบเพื่อจะเอื้ออำนวยให้แผนกที่จัดทำขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สมด้วยทัศนะของแมคลาร์นี (Mclamey) ที่กล่าวถึงความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่อะไร และมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกันกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสมด้วยทัศนะของคูนท์และโอดอนเนล (Koontz and O'Donnell) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นด้วย ทั้งนี้หมายถึงการจัดตามแนวดิ่งและแนวนอนในโครงสร้างขององค์การนั่นเอง, กล่าวถึงหลักการในการจัดองค์การไว้หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ ความรู้ความชำนาญ การประสานงานหน้าที่และความรับผิดชอบ สมด้วยทัศนะของฟาโยล (Fayol) ที่กล่าวถึงหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ

ได้แก่ 1) หลักวัตถุประสงค์ 2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง 3) หลักการประสานงาน 4) หลักของอำนาจหน้าที่ และ 5) หลักความรับผิดชอบ, กล่าวถึงกระบวนการของการจัดองค์การไว้หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาถึงแผนและวัตถุประสงค์ การจัดกลุ่มต่างๆ การจัดสันปันส่วนทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก และการประเมินผล สมด้วยทัศนะของฟินกิน (Finkin) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพิจารณาแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) การจัดกลุ่มงานหลัก 3) การจัดกลุ่มงานย่อย 4) การจัดสรรทรัพยากรและการอำนวยความสะดวก 5) การประเมินผลการจัดการ, กล่าวถึงลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ สมด้วยทัศนะของฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดระบบการควบคุมและการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะมีความซับซ้อนเพียงใดผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เห็นระบบการทำงานชัดเจนขึ้น ช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง และความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ, กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การไว้หลายประการ สมด้วยทัศนะของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่า โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนเดียวกันกับร่างกายของมนุษย์ที่ประกอบด้วยส่วนศีรษะ ลำตัว แขนขาคอ แขนขาคอ และเท้า โดยได้แบ่งโครงสร้างขององค์การเชิงเปรียบเทียบออกเป็นองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้ 1) องค์ประกอบในส่วนปฏิบัติการ 2) องค์ประกอบในส่วนกลยุทธ์ 3) องค์ประกอบในส่วนสายหลักระดับกลาง 4) องค์ประกอบในส่วนโครงสร้างทางวิชาการ และ 5) องค์ประกอบในส่วนสายงานสนับสนุน, กล่าวถึงรูปแบบของโครงสร้างองค์การไว้หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์การแบบหลัก โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่าง โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา และ โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ สมด้วยทัศนะของ เสน่ห์ จุฑาโฑ ที่ได้แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบหลัก 2) โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่าง 3) โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา และ 4) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ, กล่าวถึงหลักการของการจัดโครงสร้างองค์การไว้หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักขอบข่ายการควบคุม หลักสายบังคับบัญชา หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ สมด้วยทัศนะของเสน่ห์ จุฑาโฑ ที่ได้แสดงหลักการการจัดโครงสร้างองค์การตามความสัมพันธ์ในแนวดิ่งไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา 2) หลักขอบข่ายการควบคุม 3) หลักกำหนดสายการบังคับบัญชา และ 4) หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

2.2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จากผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: การเมือง: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการกระทำที่ได้มาซึ่งอำนาจและใช้อำนาจเพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจขององค์การ สมด้วยทัศนะของเพ็ฟเฟอร์ (Pfeffer) ที่ได้นิยามความหมายของการเมืองในองค์การไว้ว่าหมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกแสดงออกในการแสวงหาการสนับสนุน การใช้อำนาจ และการได้มาซึ่งทรัพยากร เพื่อให้ตนหรือกลุ่มได้รับตามที่ต้องการ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและมีความไม่แน่นอนสูง, กล่าวถึงลักษณะของการเมืองอันมีลักษณะของการให้ความสำคัญกับอำนาจที่ไม่ได้มาจากสายการบังคับบัญชา

ตามโครงสร้างองค์กร การให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจ และบุคคลหรือกลุ่มได้รับผลประโยชน์จากอำนาจนั้น สมด้วยทัศนะของมิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist and Hitt) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรว่ามีลักษณะดังนี้คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับอำนาจที่ไม่ใช่อำนาจอันชอบธรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มาจากสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์กร 2) ด้วยเหตุดังกล่าวนี้จึงมีการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจ และ 3) เป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจได้รับผลประโยชน์จากการมีและการใช้อำนาจที่มีอยู่นั้น, กล่าวถึงประเภทของการเมืองไว้หลายประเภท อาทิเช่น การเมืองแบบพึ่งพิงผู้อื่น การเมืองแบบพึ่งพาตนเอง การเมืองแบบสามัญ และการเมืองแบบมีส่วนร่วม สมด้วยทัศนะของบวม (Baum) ที่ได้จำแนกการเมืองในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเมืองแบบพึ่งพิงผู้อื่น 2) การเมืองแบบพึ่งพาตนเอง 3) การเมืองแบบสามัญ และ 4) การเมืองแบบมีส่วนร่วม, กล่าวถึงสาเหตุการเกิดของพฤติกรรมทางการเมืองไว้หลายประการ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งโยกย้าย และการจัดสรรทรัพยากร สมด้วยทัศนะของดาฟท์ (Daft) ที่กล่าวไว้ว่า การเมืองในองค์กรนั้นมักจะเกิดขึ้นในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 2) การแต่งตั้งโยกย้าย และ 3) การจัดสรรทรัพยากร, กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมืองไว้หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การโจมตีหรือตำหนิผู้อื่น การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูล ข่าวสารและการสร้างภาพพจน์ การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน การประจบประแจง การจัดตั้งพันธมิตร การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล และการสร้างพันธมิตร สมด้วยทัศนะของแอลเลนและคณะ (Allen and Others) ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการเมืองที่ผู้บริหารมักนำมาใช้ไว้ 8 กลยุทธ์ ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) การโจมตีหรือตำหนิผู้อื่น 2) การใช้ข้อมูลหรือการควบคุมข้อมูลข่าวสาร 3) การสร้างภาพพจน์การบริหารให้เกิดความประทับใจ 4) การพัฒนาหรือการสร้างฐานสนับสนุน 5) การยกย่องบุคคลอื่นหรือการประจบประแจง 6) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง 7) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล และ 8) การสร้างพันธมิตร (การตอบแทนซึ่งกันและกัน) อำนาจ: มีเนื้อหาหมายรวมถึงความสามารถของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มใดๆ ที่ทำให้ผู้อื่นกระทำการใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผลสำเร็จ สมด้วยทัศนะของดาห์ล (Dahl) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของอำนาจไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้บุคคลอีกคนหนึ่ง กระทำการใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลคนนั้นต้องการ โดยไม่คำนึงว่าบุคคลที่จะต้องกระทำการนั้นมีความต้องการที่จะทำหรือไม่, กล่าวถึงประเภทของอำนาจไว้หลายประการ อาทิเช่น อำนาจที่ได้รับการยอมรับ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการบังคับ อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ และอำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ สมด้วยทัศนะของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ที่ได้จำแนกอำนาจไว้ 5 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับการยอมรับ 2) อำนาจในการให้รางวัล 3) อำนาจในการบังคับ 4) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ และ 5) อำนาจจากการอ้างอิงหรือบุคลิกลักษณะ, กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้หลายประการ อาทิเช่น ทรัพยากร ทักษะความชำนาญ องค์ความรู้ และอภิสิทธิ์ตามกฎหมาย สมด้วยทัศนะของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจในองค์กรว่าประกอบด้วย 1) ทรัพยากร 2) ทักษะความชำนาญ 3) องค์ความรู้ และ 4) อภิสิทธิ์ตามกฎหมาย, กล่าวถึงรูปแบบการใช้อำนาจไว้หลายประการ อาทิเช่น แบบใช้อำนาจบังคับ แบบอรรถประโยชน์ และแบบคุณธรรม สมด้วยทัศนะของเอ็ทซิโอนี (Etzioni) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ใช้ อำนาจนั้นคือ แบบคนแปลกหน้า แบบที่คิดแต่ประโยชน์เท่านั้น และแบบที่มุ่งความผูกพัน และบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับชนิดของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่ใช้ในองค์กร ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่

องค์กรต่างๆ จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มตามเส้นทแยงมุมจากบนซ้ายมือไปหาล่างขวามือ ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ 1) องค์กรแบบใช้อำนาจบังคับ การใช้อำนาจในองค์กรจึงค่อนข้างรุนแรง 2) องค์กรแบบอรรถประโยชน์ การใช้ อำนาจบังคับบัญชาจึงต้องให้สิ่งตอบแทน และ 3) องค์กรแบบคุณธรรม การใช้อำนาจบังคับบัญชาจึงต้องมี ลักษณะที่มีเหตุผล, อำนาจหน้าที่: มีเนื้อหาหมายรวมถึงอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคล สมด้วยทัศนะของด้าฟท์ (Daft) ที่กล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึงพลังในการผลักดันให้มีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่เป็นเพียงที่อธิบายไว้ตามสายการบังคับบัญชาที่ แสดงถึงกลไกของความสัมพันธ์และการรายงานผลการปฏิบัติงาน และสมด้วยทัศนะของจันทราณี สงวนนาม ที่ กล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ซึ่ง ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของบุคคล อำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งไม่ว่ากรณีใดๆ อำนาจชนิดนี้จัดว่า เป็นอำนาจภายนอก เป็นความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งแวดล้อมภายนอก ตัวมนุษย์เป็นตัวควบคุม อำนาจหน้าที่มีรวมถึงการให้ลูกให้ไทย และการออกคำสั่งเพิ่มเติม เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการปฏิบัติ ผลดีของการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อความสะดวกในการบริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขำเกรง สร้าง ความมั่นใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วทันใจ และเพื่อความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน ผลเสียของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ หากไม่มีความยุติธรรมและใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจหยุดพฤติกรรมที่ได้ชั่วขณะได้, กล่าวถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ซึ่งมีลักษณะที่เกิดขึ้นตาม กฎหมายเมื่อดำรงตำแหน่งซึ่งมีผลให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ นั้น สมด้วยทัศนะของ เวเบอร์ (Webber) ที่กล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายเมื่อดำรงตำแหน่งซึ่งมีผลให้ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามอำนาจ หน้าที่ที่ระบุไว้ตามระบบราชการ กล่าวคือ เมื่ออยู่ในตำแหน่งใดก็มีอำนาจตามตำแหน่งนั้น เมื่อพ้นจากตำแหน่ง อำนาจนั้นก็หมดไป ได้แก่ อำนาจตามกฎหมายของข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ นักปกครอง ผู้อำนวยการส ถานศึกษา ฯลฯ และสมด้วยทัศนะของด้าฟท์ (Daft) ที่กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญของอำนาจหน้าที่มี 3 ประการ ดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ห่อหุ้มตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรไว้ 2) อำนาจหน้าที่จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ ใต้บังคับบัญชา และ 3) อำนาจหน้าที่จะไหลตามสายบังคับบัญชาในแนวดิ่งจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง, กล่าวถึงการ สร้างอำนาจไว้ กล่าวคือ มีการใช้อำนาจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สมด้วยทัศนะ ของโฮลแลนเดอร์และออฟเฟอร์แมน (Hollander and Offerman) ที่ได้อธิบายการสร้างอำนาจ (Empowerment) ไว้ ว่าเป็นการใช้อำนาจร่วมกัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งวิธีการสร้างอำนาจนั้นจะ ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรมีอิสระในการทำงานของตนเองได้มากขึ้น และช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น สมด้วยทัศนะของสกอตต์และเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ที่ค้นพบว่าปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวังในการทำงานและเอาใจออกห่างองค์กร เนื่องจากองค์กรมี กฎระเบียบที่เข้มงวดยึดถือเคร่งครัดและมีการเปลี่ยนแปลงยาก ทำให้บุคลากรขาดความมั่นคง ขาดความก้าวหน้า ในการทำงาน จากปัญหาต่างๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเกิดแนวคิดในการสร้างอำนาจขึ้นมา และสมด้วย ทัศนะของเออร์วิก (Urwick) ที่ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า หากไม่มีการมอบหมายภารกิจและอำนาจ หน้าที่ องค์กรคงไม่สามารถจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสาเหตุของความล้มเหลวในองค์กรนั้น มาจากขาดความกล้าที่จะมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และขาดความรู้ในการมอบหมาย ภารกิจและอำนาจหน้าที่, กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงาน อาทิเช่น

การมอบหมายงานแก่ผู้เต็มใจรับดำเนินการ การเลือกบุคคลที่มีความสามารถ สมด้วยทัศนะของสโตนเนอร์ ฟรีแมน และกิลเบิร์ต (Stonner, Freeman and Gilbert) ที่ได้กล่าวถึงข้อจำกัดในการมอบหมายหน้าที่ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จของงาน ไว้ดังนี้ 1) บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ไม่เต็มใจรับ 2) มีการมอบหมายหน้าที่ที่ยากเกินความสามารถของผู้รับมอบหมาย 3) มีความไม่ปลอดภัยในการทำงาน 4) ผู้ที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ไม่เข้าใจมีนงกับภาระงานที่ได้รับ 5) ผู้มอบหมายงานไม่เต็มใจหรือไม่ไว้วางใจผู้ได้รับมอบหมายงาน 6) ผู้ได้รับมอบหมายงานรู้สึกกลัวและสับสนได้ถึงความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ข้อจำกัดเหล่านี้จะถูกกำจัดออกไปหากผู้บริหารปฏิบัติ ดังนี้ 1) ตัดสินใจโดยเลือกภาระงานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นได้ 2) ตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการมอบหมายงาน 3) เตรียมทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับภาระงานที่มอบหมาย 4) กำหนดภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้ชัดเจน 5) ควรเตรียมการสำหรับการยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือหากมีความจำเป็น และ 6) สร้างระบบสะท้อนกลับ และสมด้วยทัศนะของวิลเลียมส์ (Williams) ที่ได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับการมอบหมายหน้าที่ ไว้ดังนี้ 1) ควรไว้วางใจบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ว่าเขาสามารถทำงานนั้นได้เป็นอย่างดี 2) ควรหลีกเลี่ยงการค้นหาความสมบูรณ์ดีเลิศทุกประการ ในผลงานของผู้ได้รับมอบหมาย 3) ควรให้การแนะนำงานที่เป็นประโยชน์อย่างจริงจังกับผู้ได้รับมอบหมาย 4) ควรที่ผู้มอบหมายหน้าที่จะต้องรับทราบถึงความสนใจอย่างแท้จริงของผู้รับมอบหมายงาน 5) ควรติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้มอบหมายไว้ 6) ควรกล่าวคำชื่นชม ยกย่องการทำงานของผู้ได้รับมอบหมาย 7) ไม่ควรเรียกร้องถึงนาที่สุดท้ายในการมอบหมายหน้าที่ และ 8) ควรเตรียมทรัพยากรให้พร้อมเพื่อมอบให้กับผู้ได้รับมอบหมายอย่างไม่บกพร่อง, ความรับผิดชอบ: มีเนื้อหาหมายรวมถึง การปฏิบัติกิจการที่ได้รับมอบหมายหรือที่อยู่ในความดูแลของตนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์พร้อมทั้งการยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตนนั้นด้วย สมด้วยทัศนะของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และทัศนีย์ วงศ์ยืน ที่ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดไว้ว่า 1) คำว่า “ความรับผิดชอบ (responsibility)” หมายถึง การปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ร่วมรับผิดชอบในภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร เป็นความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ของบุคคล ที่มีจะ สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ (authority) และ 2) คำว่า “ความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability)” หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะรับผลของการกระทำหรือการปฏิบัติของตนเองต่อบุคคลอื่น หรือฝ่ายอื่นที่มีอำนาจหน้าที่ และสมด้วยทัศนะของโรมเช็คและดับนิค (Romzek and Dubnick) ที่ได้อธิบายไว้ว่า Accountability หมายถึง ความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายพฤติกรรมกระทำของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบในงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ, กล่าวถึงองค์ประกอบของความรับผิดชอบไว้หลายประการ อาทิเช่น การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ความโปร่งใส ไร้มารยา การปรับปรุงแก้ไขในทางที่ดี สมด้วยทัศนะของคูชอปสกี (Kuchapski) ที่กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิด (accountability) นี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพราะไม่สามารถจะสร้างความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดได้ด้วยตัวเอง ได้แก่ 1) การเปิดเผย 2) ความโปร่งใส และ 3) การแก้ไขปรับปรุง, กล่าวถึงความรับผิดชอบที่ทำให้เกิดประสิทธิผล อาทิเช่น การเข้าใจตนเอง งานที่ทำ และเพื่อนร่วมงาน การมุ่งให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติอย่างมีสติปัญญารอบคอบรอบรู้ และการมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สมด้วยทัศนะของดริคเกอร์

(Drucker) ที่กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) บริหารตนเอง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเองทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 2) มีทฤษฎีทางการบริหารที่มีลักษณะและสามารถใช้งานได้จริง 3) ใช้กระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ เป็นลำดับขั้นตอน และมีองค์ประกอบเฉพาะเรื่องที่ต้องเน้นความสนใจเป็นพิเศษ 4) บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความคิดเห็นที่ว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน 5) ตัดสินใจเกี่ยวกับคนด้วยความระมัดระวัง ด้วยข้อมูลรอบคอบรอบด้านอย่างเหมาะสม 6) สร้างและการปฏิบัติตามแนวทางแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และ 7) พยายามเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถหาได้, กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบหรือความพร้อมรับผิดชอบด้วยทัศนะของดริคเกอร์ (Drucker) ที่กล่าวไว้ว่า หากอำนาจนั้นไม่ได้ถูกสร้างให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลกับความรับผิดชอบ อำนาจดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการปกครองที่เป็นเผด็จการ และหากปราศจากความรับผิดชอบ อำนาจก็มักจะก่อให้เกิดผลเสียเสียต่อการดำเนินงานอยู่เสมอๆ

2.3) วัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงแบบแผนของความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ แสดงออกมาในลักษณะทั้งนามธรรมและรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ เป็นสิ่งที่ถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่ไม่รู้ตัวแต่ยินยอมปฏิบัติตามโดยดี มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการและมีเอกลักษณ์เฉพาะตนทำให้องค์การนั้นๆ แตกต่างจากองค์การอื่นๆ สมด้วยทัศนะของชไฮน์ (Schein) ที่ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง แบบแผนของฐานคติที่กลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกันว่า เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์การได้เป็นอย่างดีและได้รับการพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิดและรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น, กล่าวถึงสาเหตุการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายประการ อาทิเช่น สิ่งที่มีผู้นำนั้นให้ความสำคัญ ติดตาม เน้นย้ำอยู่เสมอ ปฏิบัติหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ และสิ่งที่มีผู้นำนั้นทำตนเป็นแบบอย่าง สมด้วยทัศนะของชร สุนทรายุทธ ที่กล่าวถึงการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้ง และสมาชิกเริ่มแรกขององค์การ จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ 1) สิ่งที่มีผู้นำองค์การให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย 2) ปฏิบัติหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ กลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์การได้ และ 3) สิ่งที่มีผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างสั่งสอนและชี้แนะ, กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายประการ อาทิเช่น ช่วยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การอย่างชัดเจน ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ ช่วยสร้างและพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม ช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์การ โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม และช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สมด้วยทัศนะของมอว์เดย์, พอเตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter and Steers) ที่กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็ง ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การที่ชัดเจน 2) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ 3) วัฒนธรรมช่วยพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม 4) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคง

ในระบบสังคม 5) วัฒนธรรมช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์กร โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม 6) วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร, กล่าวถึงระดับชั้นวัฒนธรรมในระดับต่างๆ อาทิเช่น วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ค่านิยม และ ฐานคติพื้นฐาน สมด้วยทัศนะของชไฮน์ (Schein) ได้แบ่งลำดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 คือ วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ชั้นที่ 2 คือ ค่านิยม และ ชั้นที่ 3 คือ ฐานคติพื้นฐาน, กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายประการ อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด สมด้วยทัศนะของ เฮลล์ไรเกิลและคณะ (Hellriegel and Others) ที่แบ่งวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาตัวแปรด้านการควบคุมว่ามีการเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับตัวแปรด้านความสนใจต่อภายนอกหรือภายในองค์กร ปรากฏเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด

2.4) จริยธรรมองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมองค์กร โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์กร ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงหลักปฏิบัติที่ถูกเลือกเป็นมาตรฐานของความคิดหรือความชั่ว สิ่งถูกหรือผิด สิ่งเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มนำไปปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของ โคลเบอร์ก (Kohlberg) ที่ได้ให้ความความหมายของจริยธรรมไว้ว่าหมายถึงความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี โดยยึดมาตรฐานพฤติกรรมทางสังคมเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าการกระทำหรือความประพฤตินั้นผิดหรือถูก, กล่าวถึงแหล่งที่มาของจริยธรรมไว้หลายประการ เช่น การลอกเลียนแบบอย่างที่มีอยู่ การให้เกิดขึ้นในตนเอง และหลักสากลนิยม เป็นต้น สมด้วยทัศนะของอนิวัช แก้วจันทร์ที่ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาหรือบ่อเกิดของจริยธรรมไว้ว่า เพราะการที่มนุษย์มีจิตใจใฝ่เรียนใฝ่รู้อาจเกิดหรือรู้สึกได้ว่าควรมีหรือจะต้องสร้างหลักจริยธรรมขึ้นมาในจิตใจ ดังนั้นการเกิดของจริยธรรมของมนุษย์แต่ละคนนั้น จึงมีลักษณะต่อไปนี้ 1) การลอกเลียนแบบ 2) การเกิดขึ้นในตนเอง และ 3) หลักสากลนิยม, กล่าวถึงองค์ประกอบของจริยธรรมไว้หลายประการทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก และเกิดเป็นพฤติกรรมนำไปประพฤติปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของฮอฟแมน (Hoffman) ที่ได้จำแนกองค์ประกอบจริยธรรมไว้หลายประการ โดยเชื่อว่า จริยธรรมเป็นกระบวนการสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน อันได้แก่ 1) ความคิดทางจริยธรรม 2) ความรู้สึกทางจริยธรรม และ 3) พฤติกรรมทางจริยธรรม และสมด้วยทัศนะของ บราวน์ (Brown) ที่ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 มิติ คือ ด้านความรู้ ด้านการกระทำ และด้านความรู้สึก, กล่าวถึงการบริหารจัดการทั้งที่มีจริยธรรมและปราศจากจริยธรรม ซึ่งการบริหารจัดการที่มีจริยธรรมนั้นจะปรากฏผ่านตัวละครที่เป็นพระ โพธิสัตว์เป็นหลัก รวมถึงตัวละครฝ่ายธรรมอื่นๆ ส่วนการบริหารที่ไม่มีจริยธรรมนั้นปรากฏออกมาผ่านตัวละครที่เป็นฝ่ายอธรรมมีพราหมณ์อาลัมพายนเป็นต้น สมด้วยทัศนะของวูดและโดเวล (Wood and Dovel) ที่ได้แบ่งลักษณะการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือชนิดของจริยธรรมในองค์กรไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การบริหารจัดการที่ปราศจากจริยธรรม 2) การบริหารจัดการที่มีจริยธรรม และ 3) การบริหารจัดการที่ไม่คำนึงจริยธรรม, กล่าวถึงผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นผู้ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแน่วแน่ มีความรู้ อำนาจหน้าที่ที่จะกระทำและตัดสินใจต่างๆ และความไว้วางใจ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะเห็นได้ชัดเจนผ่านตัวละครที่เป็นพระ โพธิสัตว์

โดยเฉพาะครั้งที่เสวยพระชาติเป็นพระเนมิราช สมด้วยทัศนะของจอห์นสัน (Johnson) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นจากวิธีที่ผู้นำรับรู้ และแนวคิดที่มีต่อโลกรอบตัวของเขา ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและดีเลิศถ้าไม่ทอดทิ้งศักยภาพที่มีในตัวมนุษย์ และได้แสดงองค์ประกอบของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมาย 2) ความรู้ 3) อำนาจหน้าที่ และ 4) ความเชื่อใจ ทั้งนี้จอห์นสันยังได้กล่าวไว้อีกว่า โดยทั่วไปแล้วผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้อำนาจหน้าที่ใน 5 รูปแบบ เข้าไปแทรกแซงในการตัดสินใจและการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) การคลอจ 2) การอำนวยความสะดวก 3) การโน้มน้าว 4) การบงการ และ 5) การบังคับ ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ทั้ง 5 รูปแบบนี้ก็มีปรากฏในพระเนมิราชเช่นกัน, กล่าวถึงการพัฒนาปลูกฝังจริยธรรมทั้งในส่วนของตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นไปในรูปแบบของไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา หรือ ธรรม 3 คือ ปรีชาธรรม ปฏิบัติธรรม และปฏิเวธธรรม เป็นต้น สมด้วยทัศนะของเพียเจต์ (Piaget) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและการสร้างสมดุลระหว่างสติปัญญากับสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ พัฒนาการของมนุษย์มีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ และพัฒนาการของมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับพัฒนาทางสติปัญญาของบุคคลนั้น เพียเจต์ได้แบ่งขั้นตอนของพัฒนาสติปัญญาออกเป็น 4 ขั้นคือ 1) ขั้นรับรู้จากประสาทสัมผัสและการเคลื่อนไหว 2) ขั้นเริ่มคิดด้วยปัญญา 3) ขั้นคิดด้วยรูปธรรม และ 4) ขั้นคิดตามแบบแผนของตรรกวิทยา และสมด้วยทัศนะของโคลเบิร์ต (Kolberg) ที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีสมองสามารถเกิดการเรียนรู้ เพื่อการปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมได้ โดยนำแนวเชื่อทางชีววิทยามาประยุกต์กับศาสตร์ทางจิตวิทยา แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของเพียเจต์ คือ เชื่อว่าจริยธรรมนั้นมีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเช่นกัน เพราะจริยธรรมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการทางปัญญา เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น โครงสร้างทางปัญญาเพิ่มพูนขึ้น จริยธรรมก็พัฒนาตามวุฒิภาวะ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดแบบสัมพัทธนิยม (Relativism) ซึ่งเชื่อว่าจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับอายุ ระยะเวลา สถานที่ วัฒนธรรม และสภาพการณ์ ซึ่งความหมายว่า “ความถูกต้อง” “ความดี” “ความงาม” ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และองค์ประกอบอื่นๆ

2.5) การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: การเปลี่ยนแปลงองค์การ: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงการทำการทำให้มีลักษณะต่างไปจากเดิม ซึ่งในที่นี้มุ่งเอาการเปลี่ยนแปลงลักษณะในด้านลบไปสู่ลักษณะในด้านบวก สมด้วยทัศนะของเซอร์โต (Certo) ที่ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ, กล่าวถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้หลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงบุคคลและกลุ่ม เป็นต้น สมด้วยทัศนะของมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่ได้กล่าวถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและกลุ่ม หรือ การเปลี่ยนแปลงทันที หรืออีกนัยหนึ่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนล่วงหน้า เป็นต้น สมด้วยทัศนะของคินิคิและวิลเลียม (Kinicki and Williams) ที่ได้จำแนกประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้ 2 ประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทันทีและการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนล่วงหน้า, กล่าวถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้อย่างเป็นขั้นตอน สมด้วย

ทัศนะของคาร์เรลล์และคณะ (Carrell and Others) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) แรงกดดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การ 2) ตระหนักถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง 3) ริเริ่มและพัฒนาวิธีการเปลี่ยนแปลง และ 4) นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และสมด้วยทัศนะของมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) แรงผลักดันหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง 2) ตระหนักและนิยามปัญหาขององค์การ 3) กระบวนการแก้ปัญหา 4) การนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ และ 5) การวัด ประเมินผล และควบคุม, กล่าวถึงแรงผลักดันพื้นฐานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้หลายประการ เช่น แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก แรงผลักดันจากภายใน และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น สมด้วยทัศนะของคาร์เรลล์และคณะ (Carrell and Others) ที่ได้กล่าวถึงแรงผลักดันพื้นฐานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นแรงกดดันหรือโอกาสที่มาจากภายนอก ซึ่งสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้คือ 1.1) คู่แข่งขัน 1.2) ทรัพยากรมนุษย์ 1.3) ทรัพยากรทางกายภาพ 1.4) ทรัพยากรทางการเงิน 1.5) ตลาด 1.6) สภาวะทางเศรษฐกิจ 1.7) ผู้ถือหุ้น 1.8) บัณฑิตทางสังคม และ 1.9) รัฐบาล 2) แรงผลักดันจากภายใน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้คือ 2.1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคลากร 2.2) การตัดสินใจที่ไม่ดี 2.3) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน 2.4) ปัญหาจากบุคลากร 2.5) ปัญหาด้านคุณภาพ และ 2.6) การขาดประสิทธิภาพในการผลิต และ 3) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การจากภายในหรือภายนอกองค์การ, กล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น อำนาจถูกคุกคาม การจัดสรรทรัพยากร และ นิสัยของบุคลากร เป็นต้น สมด้วยทัศนะของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นมีอยู่ 6 ประการด้วยกัน ทั้งนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีที่มาไม่ครบทั้ง 6 ประการในแต่ละองค์การ หรือ ในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันก็อาจจะมีที่มาของการต่อต้านที่แตกต่างกันไป ได้แก่ 1) ความเฉื่อยขององค์การ 2) การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน 3) ความเฉื่อยของกลุ่ม 4) ความเชื่อวิชาชีพของบุคลากร ถูกคุกคาม 5) อำนาจถูกคุกคาม และ 6) การจัดสรรทรัพยากร และสมด้วยทัศนะของแนดเลอร์ (Nadler) ที่ได้ทำการวิจัยและสรุปผลได้ว่า ที่มาของการต่อต้านที่เกิดจากบุคคลมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) นิสัยของบุคลากร 2) ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร 3) บัณฑิตทางด้านเศรษฐกิจของบุคลากร 4) ความเกรงกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นของบุคลากร 5) การขาดความตระหนักของบุคลากร และ 6) บัณฑิตทางสังคมของบุคลากร, การพัฒนาองค์การ: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั่วทั้งระบบอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์การให้มากยิ่งขึ้น สมด้วยทัศนะของเบคฮาร์ด (Beckhard) ที่ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้ง้องค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตของ้องค์การ โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนเข้าไปในกระบวนการของ้องค์การ ด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์, กล่าวถึงกระบวนการการพัฒนา้องค์การไว้อย่างเป็นขั้นตอน สมด้วยทัศนะของ ดูบริน (Dubrin) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนา้องค์การไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตระหนักปัญหา 2) การกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4) การตรวจสอบข้อมูล 5) การกำหนดประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน 6) การพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง 7) การดำเนินปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ 8) การประเมินผล และ

สมด้วยทัศนะของโบวีและคณะ (Bovee and Others) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การเข้ามาของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา 4) การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) การปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างเสถียรภาพและความเป็นสถาบัน และ 7) การป้อนกลับและการประเมินผล, กล่าวถึงการใช้เครื่องมือสอดแทรกเข้ามาช่วยในการดำเนินการพัฒนาองค์การ เช่น การสอนและการให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วม และการสร้างทีมงาน เป็นต้น สมด้วยทัศนะของเฟรนช์และเบลล์ (French and Bell) ที่กล่าวถึงเครื่องมือสอดแทรกของการพัฒนาองค์การ (OD interventions) ไว้ โดยประการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว

2.6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของโรเจอร์และชูมาร์คเกอร์ (Rogers and Shoemaker) ที่ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า หมายถึง ความคิด (idea) การปฏิบัติ (practice) หรือวัตถุ (object) ซึ่งบุคคลเห็นว่าเป็นของใหม่ ไม่ว่าจะความคิดนั้นเป็นของใหม่โดยนัยเวลา ตั้งแต่แรกพบหรือไม่ แต่ขึ้นอยู่กับที่บุคคลรับรู้ว่ามันเป็นของใหม่ ไม่ว่าจะความคิดนั้นจะใหม่หรือไม่ โดยความเห็นของบุคคลเองจะเป็นเครื่องตัดสินใจในการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น คือ ถ้าเขาเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาสิ่งนั้นก็จะเป็นนวัตกรรม คำว่า “ใหม่” ในเรื่องของนวัตกรรมจึงไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ใหม่ของบุคคล บุคคลอาจจะมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นมาชั่วนิรันดร์แล้วก็ได้ แต่ยังไม่ได้พัฒนาทัศนคติที่จะชอบ จะรับหรือ ปฏิเสธความใหม่ของนวัตกรรม จึงอาจเป็นความใหม่ในเรื่องของความรู้ ทัศนคติ หรือเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรม, กล่าวถึงจุดกำเนิดนวัตกรรมไว้หลายประการ เช่น การคิดค้นขึ้นเอง และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับมาจากภายนอก สมด้วยทัศนะของคณัย เทียนพุ่ม ที่ได้กล่าวถึงจุดกำเนิดนวัตกรรมในธุรกิจว่ามาจาก 2 แหล่งหลัก คือ 1) การคิดค้นภายในองค์กร และ 2) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ นวัตกรรมแบบเปิด, กล่าวถึงประเภทของนวัตกรรมไว้หลายประการ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ และนวัตกรรมกระบวนการ สมด้วยทัศนะของเดวิด สมิทท์ (David Smith) ที่ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 3 แบบด้วยกัน คือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านบริการ และ 3) นวัตกรรมกระบวนการ, กล่าวถึงการยอมรับนวัตกรรมเป็นขั้นตอน โดยการรับรู้และรู้ถึงการมีอยู่ของนวัตกรรมนั้น การเกิดทัศนคติต่อวัตกรรมการนั้น การตัดสินใจปฏิเสธหรือยอมรับ การนำไปปฏิบัติ และการทบทวน สมด้วยทัศนะของเอเวอร์เร็ทท์ (Everett) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของบุคคลไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นฉับพลันทันที แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ประกอบด้วย การกระทำและการตัดสินใจที่เป็นขั้นเป็นตอน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นความรู้ 2) ขั้นโน้มน้าวใจ 3) ขั้นตัดสินใจ 4) ขั้นปฏิบัติ และ 5) ขั้นทบทวนการตัดสินใจ, กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมที่ดี สมด้วยทัศนะของอะแดร์ (Adair) ที่กล่าวถึงองค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมไว้ว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม 3) การยอมรับข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง 4) การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร และ 5) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น เทคโนโลยี: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต สมด้วยทัศนะ

ของสตีร์ (Steers) ที่ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต กระบวนการ และวิธีการผลิต, กล่าวถึงระดับของเทคโนโลยีไว้หลายระดับ เช่น เทคโนโลยีระดับพื้นฐานหรือระดับต่ำ เทคโนโลยีระดับกลาง และเทคโนโลยีระดับสูง สมด้วยทัศนะของศิริ ฮามสุโพธิ์ ที่กล่าวถึงเทคโนโลยีไว้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีระดับพื้นฐานหรือระดับต่ำ 2) เทคโนโลยีระดับกลาง และ 3) เทคโนโลยีระดับสูง

3) ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สมด้วยทัศนะของมอนดีและโน (Mondy and Noe) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง วิธีใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และสมด้วยทัศนะของมาทิสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการออกแบบระบบการทำงานขององค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ, กล่าวถึงกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นลำดับขั้นตอน กล่าวคือ การจัดหา การพัฒนา การให้รางวัล และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สมด้วยทัศนะของอิวานเซวิช (Ivancevich) ที่ได้แบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้านโดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคนและผลลัพธ์ กล่าวคือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์, กล่าวถึงระบบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ทั้ง 2 ระบบ กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม สมด้วยทัศนะของวิจิตร ศรีสะอ้าน ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยระบบที่สำคัญอยู่ 2 ระบบได้แก่ คือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม, กล่าวถึงหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายประการ กล่าวคือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักความยุติธรรม หลักความเหมาะสม หลักประสิทธิภาพ หลักความมั่นคง หลักสวัสดิการ หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักการพัฒนา หลักเสริมสร้าง หลักการศึกษาวิจัย สมด้วยทัศนะของชาว โรจนแสง ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่นั้นยึดหลักสำคัญ 12 ประการเป็นหลักในการจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักความเหมาะสม 7) หลักความยุติธรรม 8) หลักสวัสดิการ 9) หลักเสริมสร้าง 10) หลักมนุษยสัมพันธ์ 11) หลักประสิทธิภาพ และ 12) หลักการศึกษาวิจัย

3.2) พฤติกรรมบุคคลในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงกิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ต่างๆของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งสังเกตเห็นได้โดยบุคคลอื่นหรือวัดได้โดยเครื่องมือของผู้ทำการศึกษาไม่โดยตรงก็โดยอ้อม สมด้วยทัศนะของอัลเลนและแซนทรอก (Allen and Santrock) ที่กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า หมายถึง ทุก ๆ สิ่งทีบุคคล

ทำซึ่งสามารถสังเกตได้โดยตรง หรืออยู่ในกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความคิด ความรู้สึก และแรงขับซึ่งเป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถจะสังเกตได้โดยตรง และสมด้วยทัศนะของอรุณ รักรธรรมที่กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งรูปคล้อยตามหรือต่อต้านและอาจเป็นไปได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองหรือต่อสิ่งเร้าภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้อีก กล่าวถึงประเภทของพฤติกรรมไว้หลายประการ เช่น พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน เป็นต้น สมด้วยทัศนะของชัยพร วิชาราวรที่ได้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) พฤติกรรมภายนอก กล่าวคือ พฤติกรรมที่เราสามารถสังเกตได้ด้วยตาหรือใช้เครื่องมือวัด และ 2) พฤติกรรมภายใน กล่าวคือ พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงและไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้ ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นความในใจ ความรู้สึกนึกคิด ความกลัว ความโกรธ ต่างๆ ซึ่งเราสามารถสันนิษฐานได้จากพฤติกรรมภายนอก แต่บางครั้งก็ไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เจ้าตัวเท่านั้นที่สามารถบอกได้ว่าเขารู้สึกอย่างไร, กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมไว้หลายประการ เช่น พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงาน พฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร และพฤติกรรมที่มุ่งความต้องการเฉพาะตน สมด้วยทัศนะของอรุณ รักรธรรม ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ถึง 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงาน 2) พฤติกรรมที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร และ 3) พฤติกรรมที่มุ่งความต้องการเฉพาะตน หรืออีกนัยหนึ่ง เช่น พฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เป็นต้น ซึ่งอาจเทียบได้กับพฤติกรรมในทางพระพุทธศาสนา 2 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ กุศลกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี และ อกุศลกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ดี สมด้วยทัศนะของปัทมา ผาดจันติก ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ไว้ว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หมายถึง พฤติกรรมทางบวกซึ่งช่วยส่งเสริมให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น ความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นต้น พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม ซึ่งต่างจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์คือ พฤติกรรมทางลบ เป็นพฤติกรรมที่แสดงการต่อต้าน ก้าวร้าว ลัดค้าน แข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน มุ่งที่จะทำลายสังคม ทำลายผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว พฤติกรรมเช่นนี้เราเรียกว่า พฤติกรรมที่ต่อต้านด้านสังคม, กล่าวถึงกระบวนการเกิดพฤติกรรมที่เป็นขั้นตอน กล่าวคือ กระบวนการรับรู้ การคิดและเข้าใจ และการแสดงออก สมด้วยทัศนะของสุรพล พยอมแย้ม ที่ได้จำแนกกระบวนการเกิดพฤติกรรมออกเป็น 3 กระบวนการดังนี้ 1) กระบวนการรับรู้ 2) กระบวนการคิดและเข้าใจ และ 3) กระบวนการแสดงออก, กล่าวถึงประเภทของบุคคลในองค์กรไว้หลายประการ ซึ่งอาจเทียบได้กับบุคคล 4 จำพวก ได้แก่ อุกมฤตัญญู วิปจิตัญญู เนยยะ ปทปรมะ สมด้วยทัศนะของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ได้ทำการพิจารณาระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม 2 ประการ คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาแล้วแบ่งบุคคลออกเป็น 4 กลุ่มและวิธีบริหาร ไว้ดังนี้ 1) M 1 (วุฒิภาวะต่ำ, มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย, ไม่ค่อยมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน = S1 (Telling) การสั่งการ 2) M 2 (วุฒิภาวะปานกลาง, มีความสามารถบ้าง, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน บ้างในบางครั้ง = S2 (Selling) การแนะนำ 3) M 3 (วุฒิภาวะค่อนข้างสูง, มีความสามารถค่อนข้างมาก, มีความเต็มใจในการ

ปฏิบัติงานบ่อยๆ = S3 (Participating) การให้มีส่วนร่วม และ 4) M 4 (วุฒิภาวะสูง,มีความสามารถมากที่สุด, มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เป็นประจำหรือเสมอ = S4 (Delegating) การมอบอำนาจ)

3.2.1) ลักษณะทางชีวภาพ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร เช่น อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง และระดับการศึกษา เป็นต้น สมด้วยทัศนะของ ประยงค์ เนาบุตร ที่กล่าวถึงความหมายของลักษณะทางชีวภาพไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร, อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านอายุคือ อายุที่หนุ่มจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าอายุมาก สมด้วยทัศนะของโพโฮเนียน (Pohionen) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการทำงานของผู้ดูแลตามบ้านกับลักษณะส่วนบุคคลและองค์ประกอบของงานในผู้ปฏิบัติงานที่อายุแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า อายุมีผลต่อความสามารถในการทำงาน โดยผู้ทำงานที่มีอายุ 55 ปี จะมีความสามารถในการลดลงอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบุคคลที่มีอายุมากขึ้น ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ สมด้วยทัศนะของเดวิส (Davis) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน คือ 1) อายุ พนักงานอายุมากจะมีพฤติกรรมทำงานดีกว่าพนักงานอายุน้อย 2) ตำแหน่ง คนที่มีตำแหน่งเป็น Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า 3) สภาพการทำงานในองค์กร โดยบุคลากรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบวิถีชีวิตของเขากับสภาพการทำงานในองค์กร 4) การได้รับผลย้อนกลับ (feedback) และสมด้วยทัศนะของประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะที่ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงาน พบว่ามีความสอดคล้องกันกับแนวคิดของ กริฟเฟธ, โฮม และแกทเนอร์ (Griffeth, Hom และ Gaerner, 2000) กล่าวคือ เพศกับการทำงานมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย อายุกับการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยถอยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปี ขึ้นไปนั้น ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ และตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี, อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านเพศกล่าวคือ เพศชายหรือเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันหรือต่างกันน้อยมากในเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงาน สมด้วยทัศนะของกริฟเฟธ, โฮม และแกทเนอร์ (Griffeth, Hom and Gaerner) ที่ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโส

ในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล และพบว่าเพศกับการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน หรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขันแรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้, อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านสถานภาพสมรส กล่าวคือ สถานภาพสมรสนั้นยังไม่อาจทราบได้อย่างแน่นอนว่า มีผลต่องานมากมายเพียงไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turn-over) น้อยกว่าผู้ที่เป็น โสด นอกจากนี้ยังพบว่า มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็น โสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานอีกด้วย สมด้วยทัศนะของจันจิรา โสประจิน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่สถานภาพต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่าพนักงานที่สถานภาพต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานทั้งด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน และสมด้วยทัศนะของอนันต์ ไชยกุลวัฒนาและจูริรัตน์ จันทะมุด ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าค่าเฉลี่ยแรงจูงใจของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ซึ่งอาจเป็นเพราะสมาชิกในครอบครัวให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งผลทำให้พยาบาลประจำการเกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนมากขึ้น, อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กรทั้งด้านอายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงาน กล่าวคือ อายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีกว่า สมด้วยทัศนะของ ประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสการทำงานจะมีผลงานสูงกว่า พนักงานใหม่ หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี สมด้วยทัศนะของจันจิรา โสประจิน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่าจะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่า พนักงานที่ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า แต่ถึงอย่างไรก็ตามอายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่าย่อมส่งผลดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลดีกว่าผู้มีอายุการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานที่มาก และสมด้วยทัศนะของอุทัยวรรณ เกตุบุญมี ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตกระเบื้องในเขตอำเภอหนองแคว จังหวัดสระบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุและระยะเวลาการทำงานน้อยจะมีพฤติกรรมการทำงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่มีอายุน้อยสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้เร็ว และมีความสามารถในการจดจำที่มากกว่าพนักงานที่อายุมาก จึงสามารถนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานได้ และ

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8-11 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 4-7 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 8-11 ปี จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยจะมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานงานที่มีอายุงานน้อย ยังอ่อนด้วยประสบการณ์ จึงต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และหวังที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป, อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านตำแหน่ง กล่าวคือ ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าหรือมีผลงานสูงกว่า สมด้วยทฤษฎีของเดวิส (Davis) ที่กล่าวไว้ว่า คนที่มีตำแหน่งเป็น Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า และสมด้วยทฤษฎีของประไพรัตน์ ไทพุกกุลและคณะ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะหน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ตำแหน่งผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ หรือตำแหน่งงานที่มั่นคงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกน้อยซึ่งความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี, และอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งด้านระดับการศึกษา กล่าวคือ ความรู้ความสามารถที่ดีกว่าย่อมจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า สมด้วยทฤษฎีของจันจิรา โส๊ะประจัน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของพฤติกรรม พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่ระดับการศึกษาปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมในการทำงานโดยรวมดีกว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2.2) การรับรู้และการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: การรับรู้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลคัดเลือก รวบรวมจัดระบบ และการตีความหมายเกี่ยวกับสิ่งเร้า จนเกิดเป็นภาพรวมของสิ่งนั้นๆ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจของแต่ละบุคคล สมด้วยทฤษฎีของ เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทั้งหมดซึ่งบุคคลได้รับ รวบรวมจัดระบบ และตีความสารสนเทศนั้นจากสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น และสมด้วยทฤษฎีของคาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้เป็นพื้นฐานในการเข้าใจถึงพฤติกรรม เพราะสิ่งเร้าที่มากกระทบอินทรีย์นั้น ถ้าบุคคลไม่รับรู้ก็จะไม่มีผลมาสู่พฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะรับรู้แตกต่างกันจากประสบการณ์เดิม แรงกระทบจากภายนอก เช่น ความเครียด พลังของกลุ่มและระบบการไหลเวียน เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการนี้จะมีสิ่งๆที่เหมือนกัน คือ การเลือกรับรู้ การตีความ และการเติมให้สมบูรณ์ โดยได้อธิบายไว้ว่า บุคคลจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนพอใจและปฏิเสธสิ่งที่รบกวนจิตใจแล้วตีความออกมาตามประสบการณ์เดิมและ

คำนิยาม ส่วนการเติมให้สมบูรณ์ คือการที่คนเราเติมภาพหรือเหตุการณ์ตามแนวโน้มนี่ที่จะเกิดขึ้นให้กลายเป็นภาพหรือสถานการณ์ที่มีความสมบูรณ์, กล่าวถึงกระบวนการการเกิดขึ้น ไว้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การเลือกรับรู้ข้อมูล การรวบรวมจัดระบบข้อมูล การตีความข้อมูล สมด้วยทัศนะของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นการประมวลผลข้อมูลที่ตัดสินการรับรู้ของบุคคล และผลที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความตั้งใจและเลือกข้อมูล 2) การรวบรวมจัดระบบข้อมูล 3) การตีความข้อมูล และ 4) การปรับปรุงข้อมูล และสมด้วยทัศนะของสิริ อธิราชวาท ได้แบ่งกระบวนการรับรู้ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเลือกรับรู้สิ่งเร้า 2) การจัดระเบียบและประเภทของสิ่งเร้า และ 3) การตีความสิ่งเร้า, กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง กล่าวคือ ผลฮาโล (Halo Effect) การมองแบบเหมารวม ความคาดหวัง และการกล่าวโทษผู้อื่น สมด้วยทัศนะของสุรชัย ตริยศิลานันท์ที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ได้แก่ 1) ผลฮาโล 2) การมองแบบเหมารวม 3) ความคาดหวัง และ 4) การกล่าวโทษผู้อื่น, การเรียนรู้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่ผลจากการตอบสนองจากธรรมชาติ สัญชาตญาณ อุบัติเหตุ หรือความบังเอิญใดๆ สมด้วยทัศนะของพลอนท์นิกและมอลเลนเนอร์ (Plonnik and Mollenauer) ที่ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจากประสบการณ์ที่ได้รับ พฤติกรรมจากการเรียนรู้แสดงออกมาทางวาจาทางความคิดและการกระทำ ซึ่งเกิดจากระบบการสั่งการของสมอง, กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง สมด้วยการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning) ตามทัศนะของกาเย่ (Gange', 1987), (Burrows, 1997), บลัมเบิร์ก (Blumberg, 2000), และอีเวนเซน (Evensen, 2000) ดังกล่าวแล้ว, กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา สมด้วยการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา (case based learning) ตามทัศนะของอีสตัน (Easton, 1992), สมิทและราแกน (Smith and Ragan, 1999) ดังกล่าวแล้ว, กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ตามสถานการณ์ สมด้วยการเรียนรู้ตามสถานการณ์ (situated learning) ตามทัศนะของวิลสัน (Wilson, 1995) ดังกล่าวแล้ว, กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ สมด้วยการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (action learning) ตามทัศนะของเรเวนส์ (Revans, 1980), อินกลิส (Inglis, 1994), มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1999) ดังกล่าวแล้ว, กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ สมด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) ตามทัศนะคิดของคอลลีบ (Kolb, 1976; Kolb, 1984) และอานุกาพ เลขะกุล (2550) ดังกล่าวแล้ว, และ กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก สมด้วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem based learning) ตามทัศนะของนักการศึกษาหลายท่านมี บาร์โรวส์และแทมบลิน (Barrows and Tymblyn, 1980), อิงเกล (Engle, 1997), แบรินด้า (Branda, 1986), ยัลชิน คาราฮาน คาราดีไนซ์ไล และซาฮิน (Yalcin, Karahan, Karadenizli, and Sahin, 2006), อานุกาพ เลขะกุล (2550), วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2550), ทิศนา แจมมณี (2552) เป็นต้น ดังกล่าวแล้ว

3.2.3) ความสามารถ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความสามารถ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงคุณสมบัติที่จะทำได้ ความรู้ หรือความชำนาญในการใช้ความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งร่างกายและจิตใจที่จะทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จ อันเป็น

ผลเนื่องมาจากการที่บุคคลได้เรียนรู้ได้รับประสบการณ์หรือการอบรมพัฒนาตนเอง สมด้วยทัศนะของฮอร์นบาย (Hornby) ที่ได้ให้ความหมายของความสามารถ "ability" ไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่มีอยู่หรืออำนาจในการใช้ความรู้สติปัญญา ความเฉลียวฉลาดทั้งร่างกายและจิตใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง, กล่าวถึงประเภทของความสามารถไว้ 2 ประการใหญ่ๆ กล่าวคือ ความสามารถทางสติปัญญาและความสามารถทางกายภาพ สมด้วยทัศนะของประยงค์ มีใจชื่อ ที่ได้จำแนกความสามารถ (Ability) ออกเป็น 2 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสติปัญญา กล่าวคือ ความสามารถที่จะทำงานเกี่ยวกับความรู้ความคิดทางสติปัญญา และ 2) ความสามารถทางกายภาพ กล่าวคือ ความสามารถทางร่างกาย, กล่าวถึงความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ ความสามารถทางการคิด ความสามารถทางการเข้ากับคน และ ความสามารถด้านงาน สมด้วยทัศนะของธงชัย สันติวงศ์ ที่ได้กล่าวถึงความสามารถในการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถทางการคิด 2) ความสามารถทางการเข้ากับคน 3) ความสามารถด้านงาน ซึ่งคล้ายกันกับทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่ได้เสนอไว้ 3 ประการเช่นกัน ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย และ 3) ทักษะด้านความคิด, กล่าวถึงปัจจัยของความสามารถในการทำงานไว้หลายปัจจัย กล่าวคือ ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยภายนอกงาน สมด้วยทัศนะของอิลมารินเนน, ทูโอมิ และไซตัสซาโม (Illmarinen, Tuomi, and Seitsamo) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างและองค์ประกอบของความสามารถในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยภายนอกงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงกันและกัน, กล่าวถึงการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆไว้ สมด้วยทัศนะของธอร์นไดค์และฮาเก้น (Thorndike and Hagen) ที่ได้จำแนกการวัดความสามารถได้ 2 ประเภทได้แก่ 1) การวัดความถนัด ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลสามารถเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองที่จะทำอะไรได้บ้าง และ 2) การวัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวัดว่าบุคคลนั้นได้เรียนรู้การกระทำอะไรมาบ้างและสามารถกระทำได้เป็นปกติวิสัยในชีวิตมากน้อยแค่ไหน โดยการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับคำ 3 คำ คือ การประเมินผล การวัด และการทดสอบ

3.2.4) ค่านิยมและ เจตคติ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ค่านิยม: มีเนื้อหาหมายรวมถึงสิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับโดยการพิจารณาแล้วว่า เป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม สมด้วยทัศนะของโรเคอช (Rokeach) ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า หมายถึงความเชื่อที่มีลักษณะถาวร เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายของชีวิต บางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติหรือเป็นเป้าหมายของชีวิต และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือสังคมยอมรับร่วมกัน ยึดถือเป็นเครื่องตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง ยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า ควรแก่การนำไปเป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม ค่านิยมจึงเป็นการแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ เพราะจะมีทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปตามความต้องการของสังคม เนื่องจากแต่ละสังคมจะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน, กล่าวถึงกระบวนการการเกิดขึ้นของค่านิยมไว้ว่าเป็น

ขั้นตอน สมด้วยทัศนะของเมธี ปัลลันชานนท์ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดค่านิยมในสังคมไว้ดังนี้ 1) ความรู้สึก 2) ความคิดเห็น 3) การติดต่อสื่อสารและการถ่ายทอดถึงกัน 4) การเลือกเชื่อและเกิดศรัทธา และ 5) การปฏิบัติ, กล่าวถึงค่านิยมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออก สมด้วยทัศนะของ เซเมอร์ฮอน (Schemerhorn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างของบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของค่านิยมและเจตคติ ค่านิยมมีผลต่อการแสดงออก ดังนั้นค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรม และสมด้วยทัศนะของสุนทรีย์ โคมิน และสนธิ สมักรการ ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่านิยมไว้ว่า ค่านิยมเป็นมาตรฐานที่ชี้นำพฤติกรรมและการแสดงออกซึ่งความต้องการของมนุษย์ ในรูปของแรงจูงใจและความต้องการ นอกจากนั้นระบบค่านิยมของบุคคลยังช่วยในการจัดความขัดแย้ง ช่วยในการตัดสินใจ และค่านิยมยังเป็นรากฐานของปัญหาทางสังคมอีกมากมาย, กล่าวถึงประเภทของค่านิยมไว้หลายประเภท เช่น ค่านิยมทางด้านความจริง ค่านิยมทางศาสนา ค่านิยมทางวัตถุ ค่านิยมทางจริยธรรม ค่านิยมทางสังคม และค่านิยมทางสุนทรียภาพ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของเฟนิคซ์ (Phenix) ที่ได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) ค่านิยมทางวัตถุ 2) ค่านิยมทางสังคม 3) ค่านิยมทางด้านความจริง 4) ค่านิยมทางจริยธรรม 5) ค่านิยมทางสุนทรียภาพ และ 6) ค่านิยมทางศาสนา เจตคติ: มีเนื้อหาหมายรวมถึงท่าทีหรือความรู้สึกทางจิตใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งอาจเป็นการเข้าหาหรือถอยหนี คล้อยตามหรือว่าต่อต้านบุคคล สภาวะอารมณ์บางอย่างหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่นรัก เกลียด กลัว ไม่พอใจต่อสิ่งนั้น เป็นต้น สมด้วยทัศนะของเทอร์สโตน (Thurstone) ที่ได้ให้ความหมายเจตคติไว้ว่า หมายถึงผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความคิด ความกลัวบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางการพูดเป็นความคิดและความคิดนี้เป็นลักษณะของเจตคติ, กล่าวถึงระดับของเจตคติไว้หลายระดับ กล่าวคือ ระดับที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก ระดับที่เป็นกระบวนการรับรู้ และ ระดับที่เป็นการปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของแคทและสทอตแลนด์ (Kath and Stotland) ที่ได้เสนอระดับของเจตคติไว้ดังนี้ 1) ระดับที่เป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ 2) ระดับที่เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการรับรู้ และ 3) ระดับที่เป็นการปฏิบัติ, กล่าวถึงสาเหตุการเกิดขึ้นของเจตคติไว้หลายประการ กล่าวคือ เกิดจากการเรียนรู้ เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และเกิดจากการเลียนแบบ สมด้วยทัศนะของอัลพอร์ต (Allport) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเจตคติว่าอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) เกิดจากการเรียนรู้ 2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง 3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และ 4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาเจตคติของผู้อื่นมาเป็นของตน, กล่าวถึงประเภทของเจตคติไว้หลายประเภท กล่าวคือ เจตคติทางเชิงบวก เจตคติทางลบหรือไม่ดี และการไม่แสดงความคิดเห็น สมด้วยทัศนะของอาร์ยัวร์ดน์ หมั่นหาทรัพย์ ที่ได้จำแนกเจตคติออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เจตคติทางเชิงบวก 2) เจตคติทางลบหรือไม่ดี และ 3) การไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่นๆ โดยสิ้นเชิง, กล่าวถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติไว้ว่าเป็นกระบวนการ กล่าวคือ การยินยอม การเลียนแบบ และความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน สมด้วยทัศนะของเคลแมน (kelman) ที่ได้แบ่งกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การยินยอม 2) การเลียนแบบ และ 3) ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน

3.2.5) บุคลิกภาพ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงผลรวมของคุณลักษณะทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคลทั้งที่

สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน สมด้วยทัศนะของบัวร์เกอร์ (Burger) ที่ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลทั้งที่สังเกตได้ชัดเจนและที่ซ่อนเร้นอยู่ อันทำให้บุคคลแตกต่างกัน, กล่าวถึงการที่บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรมในองค์กรหรือเป็นส่วนประกอบหนึ่งของความสำเร็จหรือความล้มเหลว สมด้วยทัศนะของประยงค์ เนาวนุตร ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลคนนั้น บุคลิกภาพของคนส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ เป็นต้น และสมด้วยทัศนะของ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani) ที่ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากการบริหารจากผลการวิจัยต่างๆ พบองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 2) ด้านความสามารถ และ 3) ด้านทักษะทางสังคม, กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพไว้หลายประการ กล่าวคือ ชาติพันธุ์หรือพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ต่างๆ สมด้วยทัศนะของประยงค์ เนาวนุตร ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพนั้นเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลคนนั้น บุคลิกภาพของคนส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของประยงค์ มีใจชื่อ ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพนั้นพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ชาติพันธุ์ 2) สภาพแวดล้อม และ 3) สถานการณ์ และสมด้วยทัศนะของแคทเทล (Cattell) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเด็กและผู้ใหญ่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่เหมือนกันในคนที่มีความต่างกัน โดยได้สรุปถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของบุคลิกภาพและตัวกำหนดบุคลิกภาพไว้ดังนี้ 1) พันธุกรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นตัวพื้นฐานของบุคลิกภาพในขั้นต้น ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกาย และ ลักษณะความสามารถต่าง ๆ และ 2) สิ่งแวดล้อม หมายถึง การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ, กล่าวถึงการประเภทของบุคลิกภาพไว้หลายประการกล่าวคือ บุคลิกภาพของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สมด้วยทัศนะของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) มีความต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ และ 3) เป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ, บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ สมด้วยทัศนะของแม็คเคลลแลนด์ ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงนั้นมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี 2) มีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียว ต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท 3) มีการร่วมมือ การกระทำตาม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งพยายามรักษาที่จะความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม และ 4) มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์จากผู้อื่น, และบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สมด้วยทัศนะของแม็คเคลลแลนด์ ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความก้าวร้าว ความอึดเหนี่ยว การทำงานเชิงรุก 2) การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม การแสดงออกถึงการรักษาสติของตนเอง เช่น หัวรั้น ดื้อดึง ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิเสธ เป็นต้น 3) การเข้า

ครอบครองอำนาจ 4) การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ชื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน 5) การแสดงออกเพื่อให้เห็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำให้ตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี 6) การเลี้ยง บุคคลเหล่านี้ จะมีความสนใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเสี่ยงอันตราย, อีกนัยหนึ่งกล่าวคือ บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ และบุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ สมด้วยทฤษฎีของอายเซนค (Eysenck) ที่ได้เสนอบุคลิกภาพพื้นฐาน ไว้ 4 แบบ คือ 1) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable introvert = แบบอดได้รอได้ 2) บุคลิกภาพแบบเก็บตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable introvert = แบบครองทุกข์ 3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบมั่นคงทางอารมณ์ Stable extravert = แบบมีชีวิตชีวา และ 4) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว-บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ Unstable extravert =แบบเกรี้ยวกราด, หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทอ้วนกลม อ้วนเตี้ย ลงพุง (Endomorphy) บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทบึกบึน ลำสัน มีกล้ามเนื้อ โครงกระดูกสมส่วน รูปร่างแบบนักกีฬา (Mesomorphy) และ บุคลิกภาพของบุคคลรูปร่างประเภทผอมบาง ไหล่ห่อ (Ectomorphy) สมด้วยทฤษฎีของเชลดอน (Sheldon) ที่กล่าวว่ารูปร่างมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การแสดงออก ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลได้ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) รูปร่างประเภทอ้วนกลม อ้วนเตี้ย ลงพุง 2) รูปร่างประเภทบึกบึน ลำสัน มีกล้ามเนื้อ โครงกระดูกสมส่วน รูปร่างแบบนักกีฬา และ 3) รูปร่างประเภทผอมบาง ไหล่ห่อ, กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพที่ดีไว้ สมด้วยทฤษฎีของ เบิร์น (Berne) ที่ได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบที่สำคัญของบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนั้นจำแนกได้เป็น 3 สภาวะ ได้แก่ 1) สภาวะแบบบิดามารดา (Parent State:P) 2) สภาวะแบบผู้ใหญ่ (Adult State:A) และ 3) สภาวะแบบเด็ก (Child State:C) ซึ่งสภาวะดังกล่าวนี้มีอยู่ในบุคคลทุกคน ซึ่งบุคลิกภาพที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมบิดามารดากับสภาวะผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลและสภาวะเป็นเด็ก แนวทางที่ใช้ในการพิจารณาพฤติกรรมของสภาวะต่างๆ คือ การมองดูที่บุคคลหรือตัวเราเอง และสมด้วยทฤษฎีของอาร์กีส (Argyris) ที่เชื่อว่า คนที่มีสุขภาพจิตดี คือคนที่พัฒนามาจากการที่ไม่มีวุฒิภาวะไปสู่การมีวุฒิภาวะ และคนมีวุฒิภาวะนั้นจะแสวงหาสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความอิสระ มีความสนใจที่กว้างขวาง ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ยุ้งยากและมีความสลับซับซ้อน ทั้งนี้ยังได้กล่าวไว้อีกว่า คนที่มีสุขภาพจิตที่ดี บุคลิกภาพที่ดี จะแสวงหาพฤติกรรมที่ดีมีวุฒิภาวะ ในขณะที่ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ดีจะมีลักษณะเป็นเด็ก และองค์การมักจะปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรเหมือนเด็ก ทำให้พวกเขาต้องพึ่งพาวงศ์การ รู้สึกต่ำต้อย และขัดขวางการพัฒนาวุฒิภาวะของบุคลิกภาพ ซึ่งมีวิธีการที่จะพัฒนาการไม่มีวุฒิภาวะไปสู่การมีวุฒิภาวะ

3.3) พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาอยู่ด้วยกัน มีการปะทะสังสรรค์กัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมด้วยทฤษฎีของอิวานชีวิชและคณะ (Ivancevich and Others) ที่ได้ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวกัน

ของบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ขึ้นไปที่มีการพึ่งพาอาศัย และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีร่วมกันบรรลุผล, กล่าวถึงประเภทของกลุ่มไว้ 2 ประเภทใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สมด้วยทัศนะของกิปสันและคณะ (Ginson and Others) ได้จำแนกกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) กลุ่มทางการ เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ และ 2) กลุ่มไม่เป็นทางการ เป็นการรวมกันของบุคคลโดยสมัครใจ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ แต่จะช่วยส่งผลต่องานประจำทางอ้อม, กล่าวถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มไว้หลายประการ กล่าวคือ ความสำเร็จของงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ความสนิทสนมหรือความสนใจที่มีต่อกัน และวัตถุประสงค์ทางจิตวิทยาสังคม สมด้วยทัศนะของอิวานเซวิช และคณะ (Ivancevich and Others) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดการจัดตั้งกลุ่มไว้ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทางการ 3) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและความสนใจต่อกัน และ 4) วัตถุประสงค์ทางจิตวิทยาสังคม, กล่าวถึงกระบวนการเกิดขึ้นของกลุ่มอย่างเป็นทางการเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วมี 3 คือ การก่อตัวเป็นกลุ่ม การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการสลายตัวของกลุ่ม สมด้วยทัศนะของจุมพล หนีมพานิช ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาการกลุ่มตามทัศนะของ J. Steven Heinen และ Eugene Jacobson (1976) รวมถึง Bruce W. Tuckman (1965) ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การก่อรูป 2) การไม่ลงตัว 3) การเข้ารูปเข้ารอย 4) การปฏิบัติ และ 5) การสลายตัว, กล่าวถึงการตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่มไว้ สมด้วยทัศนะของธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ที่กล่าวถึงการตัดสินใจของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มมักจะถูกใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมักจะออกมาในรูปของคณะกรรมการ และมักจะเชื่อว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นมักจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดและกลุ่มมักจะช่วยการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ แต่ที่จริงนั้นการตัดสินใจโดยกลุ่มไม่ใช่ว่าจะมีผลดีในทุกกรณี ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มนั้นมีจุดอ่อนและง่ายต่อการเกิดความเสียหายโดยที่ไม่รู้ตัว ทำให้ผลการตัดสินใจผิดพลาดได้ ซึ่งปรากฏการณ์ที่ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้น มี 2 ประการ ได้แก่ ความคิดกลุ่ม (Group think) และการแบ่งปันความเสี่ยง (risky-shift phenomena), กล่าวถึงกระบวนการผูกกระชับภายในกลุ่มไว้เช่นกัน สมด้วยทัศนะของธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ที่กล่าวไว้ว่า การผูกกระชับภายในกลุ่ม (Group cohesiveness) หรือความสามัคคีภายในกลุ่ม ช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การดีขึ้น ความขัดแย้ง ความแตกแยก แบ่งเป็นก็ก็เป็นพวกทำให้องค์การอ่อนแอ

3.3.1) การมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนนั้นได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพิจารณา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ สมด้วยทัศนะของริฟกิน (Rifkin) ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการหรือควบคุมการดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผล, กล่าวถึงเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ การมีอิสรภาพในการเข้าร่วม ความเสมอภาคในการเข้าร่วม และผู้เข้าร่วมมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วม สมด้วยทัศนะของถวิลวดี บุรีกุล ที่ได้กล่าวถึงเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิสรภาพในการเข้าร่วม หมายถึง การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ 2) ความเสมอภาคในการเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง ทุกคนที่เข้าร่วมต้องมีสิทธิเท่าเทียมกัน และ 3)

ผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรม หมายถึง มีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ แต่หากกิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย ก็จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้พวกเขาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้, หลักการของการมีส่วนร่วมที่สำคัญทั้ง 3 ประการ คือ การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และการรับผิดชอบ สมด้วยทัศนะของเดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom) ที่ได้กล่าวถึงหลักการของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เกี่ยวข้องกับ 1) การเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย 2) การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และ 3) การรับผิดชอบต่อกระบวนการของการมีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การวางแผน การดำเนินกิจกรรม การใช้ประโยชน์จากกิจกรรม และการได้รับประโยชน์จากกิจกรรม สมด้วยทัศนะขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ที่ได้เสนอถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินกิจกรรม 3) การใช้ประโยชน์ และ 4) การได้รับผลประโยชน์ และสมด้วยทัศนะของบวรศักดิ์ อูวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล ที่ได้แบ่งกระบวนการการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 มีส่วนร่วมในการวางแผน ขั้นที่ 2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ขั้นที่ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และขั้นที่ 4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล, กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้หลายประการ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล สมด้วยทัศนะของโคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ที่ได้ทำการจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล, กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมไว้หลายระดับ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมระดับล่าง การมีส่วนร่วมระดับกลาง และการมีส่วนร่วมระดับห่างไกล สมด้วยทัศนะของวอลล์และลิสเชรอน (Wall and Lischeron) ที่ได้จำแนกการมีส่วนร่วมตามระดับขององค์การไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก: การมีส่วนร่วมระดับล่าง ระดับที่สอง: การมีส่วนร่วมระดับกลาง และระดับที่สาม: การมีส่วนร่วมระดับห่างไกล, กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในหลายๆ ลักษณะ กล่าวคือ กุศโลบาย การรักษา การบอกกล่าว การให้คำปรึกษา การปลอมโยน การเป็นหุ้นส่วน การมอบอำนาจ และการควบคุม สมด้วยทัศนะของอาร์นสไตน์ (Arnstien) ที่ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีอำนาจและการควบคุมไว้ 8 กลุ่ม ได้แก่ 1) กุศโลบาย 2) การรักษา 3) การบอกกล่าว 4) การให้คำปรึกษา 5) การปลอมโยน 6) การเป็นหุ้นส่วน 7) การมอบอำนาจ และ 8) อำนาจและการควบคุม, กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมต่างๆ เช่น อุปสรรคด้านองค์การ อุปสรรคด้านสถานการณ์ อุปสรรคด้านตัวผู้บริหารเอง และอุปสรรคทางด้านผู้เกี่ยวข้อง สมด้วยทัศนะของสมยศ นาวิกาน ที่ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านองค์การ ได้แก่ ประเพณี ปรัชญา ค่านิยมขององค์การคุณภาพของนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและขาดบรรยากาศสนับสนุน 2) อุปสรรคด้านสถานการณ์ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านเวลา ด้านงาน และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม 3) อุปสรรคด้านตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ นิสัยของผู้บริหาร ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความมั่นคง ความกลัวเสียอำนาจ กลัวถูกดบั้งรัศมี ขาดระเบียบวินัย มองไม่เห็นตนเอง ความล้มเหลวในอดีต และ 4) อุปสรรคทางด้านผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ขาดความสามารถ ขาดความต้องการ ขาดความรู้ในบทบาทหน้าที่ มีความกลัวใจเกี่ยวกับความล้มเหลว กลัวถูกกล่าวหาว่าผิด กลัวงานหนัก และกลัวถูกยกเลิกงาน

3.3.2) การทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนร่วมกันและส่งเสริมกันกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนไว้วางใจกัน ให้ความร่วมมือ แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมด้วยทัศนะของบริลล์ (Brill) ที่ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการร่วมมือร่วมใจกัน ติดต่อสื่อสารและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ, กล่าวถึงประเภทของทีมไว้ทั้ง 2 ประเภทใหญ่ กล่าวคือ ทีมที่เป็นทางการและทีมที่ไม่เป็นทางการ สมด้วยทัศนะของเฮลเลอร์ (Heller) ที่ได้จำแนกทีมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ทีมที่เป็นทางการ และ 2) ทีมที่ไม่เป็นทางการ หรือมากกว่า 2 ประเภทข้างต้น กล่าวคือ ทีมแก้ไขปัญหา ทีมบริหารตนเอง และ ทีมข้ามสายงานสมด้วยทัศนะของ ร็อบบินส์ (Robbins) ที่ได้จำแนกทีมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทีมแก้ไขปัญหา 2) ทีมบริหารตนเอง และ 3) ทีมข้ามสายงาน, กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้หลายประการ กล่าวคือ จำนวนบุคคล การมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันที่แน่นแฟ้น การพึ่งพาอาศัยกัน ความร่วมมือประสานกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจกล่าวรวมสรุปเป็นองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านผู้นำทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และองค์ประกอบด้านการจัดทีม สมด้วยทัศนะของเนลสันและคลิก (Nelson and Quick) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วยจำนวนบุคคล การมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันที่แน่นแฟ้น การพึ่งพาอาศัยกัน ความร่วมมือประสานกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน และสมด้วยทัศนะของสุมิตตา ทับทิม ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแล้วสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดทีม, กล่าวถึงกระบวนการสร้างทีมงานไว้อย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนสร้างทีมงาน และขั้นตอนติดตามช่วยเหลือสนับสนุน สมด้วยทัศนะกรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา และขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในชั้นงาน, กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้หลายประการ อาทิเช่น มีผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพงาน มีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความสมดุลและชัดเจนในบทบาทของแต่ละบุคคล มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีอิสรภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดี มีการวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความเคารพฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีการร่วมมือสนับสนุนและไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการทบทวนผลงานอยู่เสมอ และมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทีมที่ดีนั้นสมาชิกจะต้องมีการพบปะกัน พูดคุยและแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกันทำงานที่ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกต้องมีความรู้ลึกผูกพัน

กันภายในทีมจะต้องร่วมมือประสานงานด้วยความตั้งใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มด้วยความเต็มใจและยินดีปฏิบัติตามทิศทางของกลุ่ม และสมด้วยทัศนระนาภาพ จันธนาภา ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัตินของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีทักษะและศักยภาพในการทำงาน 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) มีข้อผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี 6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง 7) มีผู้นำที่มีความเหมาะสม และ 8) มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก

3.4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมนหา นิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ความเครียด: มีเนื้อหาหมายรวมถึงผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างร่างกายและจิตใจของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันทันทีทันใดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เหมาะสมจนทำให้ขาดความสมดุล ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อความเป็นอยู่ที่เหมาะสม สมด้วยทัศนะของเคลนมันท์ (Kleinmuntz) ที่ได้ให้ความหมายของความเครียด ไว้ว่า ความเครียด คือความกลัว หรือความเจ็บปวดต่าง ๆ ที่เข้ามาแทรกซ้อนในวงจรการทำงานปกติของร่างกายและจิตใจ ทำให้ร่างกายและ จิตใจเสียคุณภาพที่คนปกติพึงมี ทำให้เกิดความเครียดขึ้นมา ความเครียดนี้ยังรวมถึงความบีบคั้นต่าง ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางใจ และอารมณ์ที่เกิดขึ้น และสมด้วยทัศนะของซิมริง (Zimring) ที่ได้ให้ความหมายของความเครียดไว้ว่า ความเครียดเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม โดยความเครียดเกิดจากการเข้ากันไม่ได้ระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของสภาพแวดล้อม กล่าวถึงลักษณะอาการของความเครียดไว้หลายประการ กล่าวคือ อาการด้านอารมณ์ อาการด้านอวัยวะ ด้านกล้ามเนื้อ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก สมด้วยทัศนะของคูแกน (Dougan) ที่ได้แบ่งอาการของความเครียดออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านอารมณ์ 2) ด้านอวัยวะ 3) ด้านกล้ามเนื้อ และ 4) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก, กล่าวถึงประเภทของความเครียดต่างๆ ไว้หลายประเภท กล่าวคือ ความเครียดทางบวกและความเครียดทางลบ สมด้วยทัศนะของคูบิน (DuBrin) ที่ได้แบ่งความเครียดตามผลที่เกิดขึ้นออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเครียดทางบวก และความเครียดทางลบ หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวคือ ความเครียดทางร่างกายและความเครียดด้านจิตใจ สมด้วยทัศนะของมิลเลอร์และคีน (Miller and Keane) ที่ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งความเครียดตามที่เกิดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ความเครียดทางร่างกาย และ ความเครียดด้านจิตใจ, กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดไว้หลายประการ กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยภายนอกงาน สมด้วยทัศนะของเซอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์ และออสบอร์น (Shermerhorn, Hunt and Osborn) ที่ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านงาน และ 3) ปัจจัยภายนอกงาน หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวคือ เวลา สถานการณ์ การคาดการณ์ล่วงหน้า และการเผชิญหน้า สมด้วยทัศนะของเซย์ฟาร์ธ (Seyfarth) ที่ได้แบ่งความเครียดตามสาเหตุที่เกิดเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเครียดจากเวลา 2) ความเครียดจากสถานการณ์ 3) ความเครียดจากการคาดการณ์ล่วงหน้า และ 4) ความเครียดจากการเผชิญหน้า, กล่าวถึงการบริหารความเครียดไว้หลายรูปแบบ กล่าวคือ การเผชิญกับปัญหา การถอยห่าง การควบคุมตนเอง การแสวงหาการสนับสนุนทางสังคม การรับผิดชอบต่อปัญหา การหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง การวางแผนแก้ไขปัญหา การประเมินใหม่ทางบวก สมด้วยทัศนะของลาซารัสและ โพล์คแมน (Lazarus and Folkman) ที่ได้เสนอวิธีการบริหารความเครียดไว้ 8 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเผชิญกับปัญหา 2) การถอยห่าง 3)การควบคุมตนเอง 4)การแสวงหาการ

สนับสนุนทางสังคม 5) การรับผิดชอบต่อปัญหา 6) การหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง 7) การวางแผนแก้ไขปัญหา และ 8) การประเมินใหม่ทางบวก, ความท้อแท้: มีเนื้อหาหมายถึงรวมถึงอาการที่แสดงออกมาในลักษณะอ่อนล้า สิ้นเรี่ยวแรง ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ที่เป็นผลอันเนื่องมาจากความเครียดในการปฏิบัติงานโดยไม่ได้รับการแก้ไขเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จึงทำให้ความสามารถของบุคคลลดลงและบุคคลเหล่านี้ต้องการความสนใจเป็นพิเศษ หรือต้องการผู้อื่นช่วยแก้ปัญหา สมด้วยทัศนะของไพนส์และอารอนสัน (Pines and Aronson) ที่ได้ให้ความหมายของความท้อแท้ไว้ว่า ความท้อแท้เป็นผลจากความกดดันทางอารมณ์ อันเนื่องมาจากการเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างเคร่งเครียดมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งปรากฏให้เห็นได้จากกลุ่มอาการที่แสดงถึงความอ่อนเปลี้ยทั้งร่างกาย จิตใจและอารมณ์ความรู้สึกหมดหวัง ไร้อำนาจช่วยเหลือผู้อื่น หมดความสนใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน, กล่าวถึงลักษณะอาการของความท้อแท้ไว้หลายประการ กล่าวคือลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออก ลักษณะทางด้านร่างกาย และลักษณะที่แสดงออกทางเจตคติ สมด้วยทัศนะของมัลดารี (Muldary) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของความท้อแท้ไว้ดังนี้ 1) ลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออก 2) ลักษณะทางด้านร่างกาย และ 3) ลักษณะที่แสดงออกทางเจตคติ, กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้มาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการ กล่าวคือ องค์ประกอบทางด้านส่วนบุคคล และองค์ประกอบทางด้านองค์กร สมด้วยทัศนะของชวบและคณะ (Schwab and Others) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความท้อแท้ไว้ 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านองค์กร และ องค์ประกอบทางด้านส่วนบุคคล, กล่าวถึงระดับความรุนแรงของความท้อแท้ไว้หลายระดับกล่าวคือ ความท้อแท้ในระดับที่ 1 เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ ความท้อแท้ในระดับที่ 2 มีระยะเวลานานขึ้น และความท้อแท้ในระดับที่ 3 มีปัญหาทางด้านร่างกายและจิตใจ สมด้วยทัศนะของสปานอลและคาพูโต (Spanal and Caputto) ที่ได้จำแนกระดับความท้อแท้ออกเป็น 3 ระดับ ตามระยะเวลาในการเกิด ได้แก่ ระดับที่ 1 ระดับนี้เป็นเพียงความเหนื่อยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ มีอาการเพียงเล็กน้อย สามารถแก้ไขได้ด้วยการพักผ่อนหรือหยุดงานชั่วคราว ระดับที่ 2 ระดับนี้แสดงอาการเป็นระยะเวลานานขึ้น แม้จะพักผ่อนอย่างเต็มที่ในวันหยุดแล้วก็ยังมีความรู้สึกเมื่อยล้า การแก้ปัญหาจะยุ่งยากมากกว่าระดับแรก ต้องการการดูแลหรือช่วยเหลือเป็นพิเศษ และระดับที่ 3 ระดับนี้เป็นอาการและอาการแสดงต่อเนื่องจากระดับที่สองและมีปัญหาทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดแผลในกระเพาะอาหาร, กล่าวถึงการบริหารความท้อแท้แก้ไขให้เกิดประโยชน์ไว้หลายประการ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ธร สุนทรายุทธ ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันและแก้ไขความท้อแท้ในการทำงานของครูไว้หลายประการดังนี้คือ 1) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน และช่วยเหลือในการทำงาน 2) เพื่อนร่วมงานต้องสร้างบรรยากาศของความกระตือรือร้นในการทำงาน 3) การให้ความเป็นอิสระและร่วมรับผิดชอบต่อการวางแผน และการสร้างแนวปฏิบัติในหน่วยงาน 4) มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี 5) สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร 6) สร้างแรงจูงใจจากนักเรียนให้รู้สึกมีความสุขในการเรียน 7) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตส่วนบุคคลและของบุคลากรในหน่วยงาน 8) มีการเสริมแรงในการทำงานเพื่อเพิ่มความรู้สึกที่ดี และ 9) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ของหน่วยงาน

3.5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดก ในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ความขัดแย้ง: มีเนื้อหาหมายถึง

รวมถึงพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปที่มีความสนใจแตกต่างกัน เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม สมด้วยทัศนะของซมิทท์ (Schmidt) ที่ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่าย มีข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน และสมด้วยทัศนะของแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแกล้งฝ่ายตรงข้าม, กล่าวถึงกระบวนการเกิดขึ้นของความขัดแย้งไว้ว่าเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ศักยภาพที่ตรงกันข้าม การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกมา และผลของพฤติกรรมนั้นๆ สมด้วยทัศนะของรอปบินส์ (Robbins) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้ 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน ระยะที่ 2 การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก และระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง, กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้หลายประการ กล่าวคือ ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย และความขัดแย้งในด้านวิธีการ สมด้วยทัศนะของสวิงเกิล (Swingle) ที่ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้ายและ ความขัดแย้งในด้านวิธีการ หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และความขัดแย้งในด้านทำลาย สมด้วยทัศนะของสมิท และคณะ (Smith and Others) ที่ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท โดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ และ 2) ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ, กล่าวถึงระดับของความขัดแย้งไว้หลายระดับ กล่าวคือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งภายในองค์กร สมด้วยทัศนะของเฮลลริegelและสโลคัม (Hellriegel and Slocum) ที่ได้แบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 5 ระดับ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร, กล่าวถึงวิธีการจัดการบริหารความขัดแย้งไว้หลายประการ กล่าวคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และ การยอมให้ สมด้วยทัศนะของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ที่ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้, การเจรจาต่อรอง: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดข้อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง ในกรณีที่อีกฝ่ายเป็นผู้ควบคุมสิ่งที่เราต้องการอยู่ สมด้วยทัศนะของมิลล์ (Mills) ที่ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง คือ หนทางที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการ เราเจรจาต่อรองเพื่อจัดข้อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง, กล่าวถึงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองไว้หลายประการ กล่าวคือ การเกิดความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันขึ้น บุคคลมีเจตจำนงที่จะเจรจาต่อรองและหาข้อสรุปร่วมกัน และผลที่เกิดจากการเจรจาต่อรองโดยเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย สมด้วยทัศนะของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การเจรจาต่อรองนั้นจะเกี่ยวข้องกันกับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่

ตรงกันหรือมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรอง 2) มีเจตจำนงของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาและหาข้อสรุปร่วมกัน และ 3) ผลจากการเจรจา คู่เจรจาทุกฝ่ายที่เข้าร่วมการเจรจาต้องเป็นผู้ได้ผลประโยชน์หรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่ และสมด้วยทัศนะของวัตกินส์ (Watkins) ที่ได้สรุปองค์ประกอบไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลที่เกี่ยวข้องและประเด็นในการเจรจาต่อรอง 2) ทางเลือกและเหตุการณ์ที่ผลักดันให้เกิดการกระทำ 3) ผลประโยชน์ที่จะได้และการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 4) ข้อมูลและความไม่แน่นอน 5) สิ่งที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง และ 6) การสร้างและทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าจากการเจรจาต่อรอง, กล่าวถึงประเภทของการเจรจาต่อรองไว้ทั้ง 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และการเจรจาแบบบูรณาการ สมด้วยทัศนะของวัตกินส์ (Watkins) ที่ได้จำแนกการเจรจาต่อรองออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และ 2) การเจรจาแบบบูรณาการ, กล่าวถึงระดับของการเจรจาต่อรองไว้หลายระดับ กล่าวคือ การเจรจาต่อรองระดับบุคคล การเจรจาต่อรองระดับองค์กร การเจรจาต่อรองระดับชาติ และระดับนานาชาติ สมด้วยทัศนะของวิกเนอร์ รัคย์ปวงชน ที่ได้จำแนกระดับของการเจรจาต่อรองออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับองค์กร 3) ระดับชาติ และ 4) ระดับนานาชาติ, กล่าวถึงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ก่อนการเจรจาต่อรอง ระหว่างการเจรจาต่อรอง และหลังการเจรจาต่อรอง สมด้วยทัศนะของมาร์ควิสและฮุสตัน (Marguis and Huston) ที่ได้แสดงกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ก่อนการเจรจาต่อรอง 2) ระหว่างการเจรจาต่อรอง และ 3) หลังการเจรจาต่อรอง และสมด้วยทัศนะของมิลล์ (Mills) ที่ได้นำเสนอกระบวนการเจรจาต่อรองไว้ 7 ขั้นตอน รวมเรียกว่า “RESPECT” ได้แก่ 1) การเตรียมตัวให้พร้อม 2) สำรวจหาความต้องการของทั้งสองฝ่าย 3) ส่งสัญญาณแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง 4) พิจารณาข้อเสนอ 5) แลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน 6) การปิดการเจรจาต่อรอง และ 7) การสรุปเพื่อกระชับประเด็นที่ได้ตกลงกันไว้, และกล่าวถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในการเจรจาต่อรองไว้หลายประการ อาทิเช่น กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้หรือกลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซงสมด้วยทัศนะของอภิศริ เจริญศิริสมบูรณ์ ที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการจำนวนหลายท่านด้วยกันแล้วยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่างไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง 2) กลยุทธ์เฉพาะ 3) กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ 4) กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ ผู้ไกล่เกลี่ย อนุญาโตตุลาการ ผู้รองดอง และที่ปรึกษา

4) ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก (Directing)

4.1) การตัดสินใจ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ สมด้วยทัศนะของดริคเกอร์ (Drucker) ที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง การพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด, กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจไว้หลายประเภท อาทิเช่น การตัดสินใจโดยปัจเจกชนและการตัดสินใจโดยพหุชน สมด้วยทัศนะของลิเคิร์ต (Likert) ที่ได้จำแนกการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท กล่าวคือ การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวกันและการตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการมีส่วนร่วม, กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้หลายประการ กล่าวคือ แบบการตัดสินใจโดยอัตโนมัติ โดยแบบการตัดสินใจโดยการเกลี้ยกล่อม แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือ และ แบบการ

ตัดสินใจโดยการพิจารณาร่วมกัน สมด้วยทัศนะของอีเวอร์การ์ดและมอร์ริส (Everard and Morris) ที่ได้นำเสนอแบบของการตัดสินใจไว้ 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบการตัดสินใจโดยอัตโนมัติโดย 2) แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษากลุ่ม 3) แบบการตัดสินใจโดยการปรึกษาหารือ และ 4) แบบการตัดสินใจโดยการพิจารณาร่วมกัน, กล่าวถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการตัดสินใจไว้หลายประการ กล่าวคือ องค์ประกอบที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง องค์ประกอบที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์ประกอบที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ สมด้วยทัศนะของทันทเนนบาว์มและแมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ, กล่าวถึงกระบวนการการตัดสินใจไว้อย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การศึกษาสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การตัดสินใจเลือกทางเลือก สมด้วยทัศนะของไซมอน (Simon) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ 3) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด, กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ กล่าวคือ ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ และปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ สมด้วยทัศนะของสมคิด บางโม ที่ได้จำแนกปัญหาที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญไว้ 2 ประการ ได้แก่ ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ และ ปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด

4.2) การสั่งงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการสั่งงานโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการสั่งงานซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานและแนวทางปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติ เพื่อทำให้สำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร สมด้วยทัศนะของศิริชัย ชินะดังกูร ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ ซึ่งอาจมอบหมายหรือสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ และสมด้วยทัศนะของ U.S. Department of the Air Force ที่ได้กล่าวถึงการสั่งงานโดยสรุปไว้ว่า เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร, กล่าวถึงประเภทของการสั่งงานไว้หลายประการ กล่าวคือ การสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การให้คำแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร สมด้วยทัศนะของ The International City Manager's Association ที่ได้จำแนกการสั่งงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การสั่งงานแบบบังคับ 2) การสั่งงานแบบขอร้อง 3) การให้คำแนะนำหรือโดยบอกเป็นนัย และ 4) การสั่งงานแบบอาสาสมัคร หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ การสั่งงานด้วยวาจา การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น และการสั่งงานแบบผสม สมด้วยทัศนะของประยูร ศรีประสาธน์ ที่ได้จำแนกการสั่งงานออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การสั่งงานด้วยวาจา 2) การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) การสั่งงานแบบผสม, กล่าวถึงองค์ประกอบของการสั่งงานไว้หลายประการ กล่าวคือ 1) ผู้ออกคำสั่ง 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) การติดต่อสื่อสาร สมด้วยทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าการสั่งงานนั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ออกคำสั่ง 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) การติดต่อสื่อสาร, กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้รับคำสั่งทั้ง 4 แบบ กล่าวคือ ประเภท A

เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติได้ถูกต้อง ประเภท B ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ ประเภท C เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติ และประเภท D ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของ ยูทรินา พรหมณี ที่ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง จำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ประเภท A เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติได้ถูกต้อง ประเภท B ไม่เข้าใจคำสั่งแต่ปฏิบัติ ประเภท C เข้าใจคำสั่งแต่ไม่ปฏิบัติและประเภท D ไม่เข้าใจคำสั่งและไม่ปฏิบัติ, กล่าวถึงกระบวนการสั่งงานไว้ว่าเป็นขั้นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปคือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนติดตามผล สมด้วยทัศนะของยูทรินา พรหมณี ที่ได้กล่าวไว้ว่า โดยสรุปแล้วนั้นกระบวนการสั่งงานนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนหรือการเตรียมการสั่งงาน 2) การดำเนินการสั่งงาน และ 3) การติดตามผลการสั่งงาน และสมด้วยทัศนะของ American Management Association ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการการสั่งงานไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 เลือกผู้รับคำสั่ง ขั้นที่ 2 ออกคำสั่ง ขั้นที่ 3 ตรวจสอบ ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติ ขั้นที่ 5 ติดตามผล และขั้นที่ 6 ประเมินผล, กล่าวถึงปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการสั่งงานไว้ทั้ง 2 ประเภท กล่าวคือ 1) ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้สั่งงาน เช่น การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน ใช้อำนาจในการสั่งโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้หรือหลักความถูกต้อง ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่ง อยู่นอกเหนืออำนาจหรือไม่มีอำนาจที่จะสั่ง สั่งโดยใช้อารมณ์ ขาดข้อมูลความรู้ในเรื่องงานที่จะสั่ง ขาดมโนธรรม เห็นแก่ได้ สั่งโดยไม่คำนึงถึงผู้รับคำสั่ง รับแต่ชอบมอบผิดให้ผู้รับคำสั่ง ขาดสติปัญญาในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ด้วยเหตุผล เป็นต้น และ 2) ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้รับคำสั่ง เช่น ผู้รับคำสั่ง ไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ ขาดมโนธรรม เห็นแก่ได้ ไม่คำนึงถึงวิธีการที่จะให้บรรลุคำสั่ง ผู้รับคำสั่ง ไม่มีความสามารถหรือขาดคุณสมบัติในการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ เป็นต้น สมด้วยทัศนะของ สนั่น เกษศิริ ที่ได้จำแนกปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานไว้ 2 ประการ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้สั่งงานและปัญหาเกี่ยวกับการสั่งงานที่เกิดจากผู้รับคำสั่ง และสมด้วยทัศนะของประยูร ศรีประสาธน์ ที่ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องจนอาจถึงข้อผิดพลาดของการสั่งการที่พบกันโดยทั่วไปว่า มีดังนี้ 1) การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน เป็นคำกว้างๆ หรือเป็นคำที่ไม่สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง 2) การสั่งงานที่เกิดจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด 3) การสั่งงานในเรื่องนั้นๆ ขาดการกำกับ ติดตาม ควบคุมและประเมินผล 4) การสั่งงานนั้นเป็นการกระทำด้วยอารมณ์ โดยปราศจากเหตุผล ข้อเท็จจริงต่างๆ 5) การสั่งงานนั้นถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยลายมือผู้สั่งงานทำให้ยากแก่การอ่านทำความเข้าใจ และ 6) งานที่สั่งนั้นมียังเดียวแต่มีผู้สั่งงานหลายคน

4.3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: การติดต่อสื่อสาร: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการของการส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษา สมด้วยทัศนะของโฮว์แลนด์และคณะ (Hovland and Others) ที่ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึงกระบวนการ ซึ่งมีผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารโดยใช้สัญลักษณ์หรือภาษา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ, กล่าวถึงประเภทของการติดต่อสื่อสารไว้หลายประเภท กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ สมด้วยทัศนะของ พ็อฟเฟอร์และเพรสทัส (Piffner and Presthus) ที่ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ ไว้ 2 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด เช่น การติดต่อเป็นลายลักษณ์

อักษรในทางราชการและ 2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นพิธีการ เป็นการติดต่อกันด้วยความคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว อาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มของบุคคล เป็นต้น อีกหนึ่งหนึ่งกล่าวคือ การติดต่อสื่อสาร โดยใช้ถ้อยคำและการเขียน และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด สมด้วยทัศนะของสมยศ นาวิการ ที่ได้จำแนก การติดต่อสื่อสารไว้ตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ไว้ 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้ ถ้อยคำและการเขียนและการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด อีกหนึ่งหนึ่งกล่าวคือ การติดต่อสื่อสารจากข้างบนลง ข้างล่าง การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน สมด้วยทัศนะของซีกูลา (Sikula) ที่ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 3 ประเภท คือ 1) การ ติดต่อบริการจากข้างบนลงข้างล่าง 2) การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน และ 3) การติดต่อสื่อสารแบบ แนวนอน, กล่าวถึงองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารไว้หลายประการ กล่าวคือ ผู้ส่งสาร ตัวสาร ช่องทางการ ติดต่อบริการ และผู้รับสาร สมด้วยทัศนะของฟลิปโป (Flippo) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร ขึ้นพื้นฐานไว้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร 2) ตัวข้อมูลข่าวสาร 3) ช่อง ทางการติดต่อสื่อสาร และ 4) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร, กล่าวถึงอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารไว้ สมด้วยทัศนะของศิริ ชัย ชินะตังกูร ได้สรุปถึงอุปสรรคบางประการของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้ 1) ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่นการนำเอาภาษาหรือถ้อยคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายชัดเจนมาใช้ เช่น ภาษาที่ใช้ต่างท้องถิ่น ภาษากำกวมทำ ให้เกิดการเดาเป็นต้น 2) ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง (Background) เป็นพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา และความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและประเพณีเป็นต้น และ 3) ลักษณะและขนาดขององค์กรซึ่งทำให้เกิด ปัญหาความแตกต่างในด้านติดต่อสื่อสารทั้งในด้านความเร็วหรือความล่าช้าและ ประเพณีหรือวัฒนธรรม ต่าง ๆ ขององค์กร, การประชาสัมพันธ์: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่องค์กรให้ข้อมูลสารไปยังสาธารณชนโดย ได้กระทำอย่างมีระเบียบแบบแผน และกระทำอย่างต่อเนื่องกันไป เพื่อบอกกล่าวให้ทราบ ชี้แจงทำความเข้าใจให้ ถูกต้องเกี่ยวกับความคิดเห็น ทัศนคติ และค่านิยม สร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี สร้างเสริมและรักษา ความสัมพันธ์ที่ดี นำไปสู่การสนับสนุน และความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมาย สมด้วยทัศนะของคัสลิปและ เซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) ที่ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า หมายถึง การติดต่อสื่อสารและการ สื่อสารความหมายทางด้านความคิดเป็นจากองค์กรหรือสถาบัน ไปสู่กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการรับฟัง ความคิดเป็นและประชาติที่ประชาชน มีต่อองค์กรสถาบันด้วยความพยายามอย่างจริงจัง โดยที่จะสร้าง ผลประโยชน์ร่วมกัน และช่วยให้สถาบัน สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกลมกลืนกับสังคมได้, กล่าวถึง กระบวนการการประชาสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงปัญหา การวางแผน การ ดำเนินการสื่อสาร และการประเมินผล สมด้วยทัศนะของคัลลิป, เซ็นเตอร์ และบรูม (Cutlip, Center and Broom) ที่ได้จำแนกขั้นตอนของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิจัยการรับฟัง 2) ขั้นตอนการวางแผน ตัดสินใจ 3) ขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร และ 4) ขั้นตอนการประเมินผล, กล่าวถึงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ไว้หลายประการ กล่าวคือ รูปแบบขององค์กรการสื่อสารมวลชน รูปแบบการประชาสัมพันธ์ รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุล และรูปแบบการสื่อสารสองทางแบบสมดุล สมด้วยทัศนะของแคลคอต (Calcote) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบขององค์กรการสื่อสารมวลชน 2) รูปแบบการประชาสัมพันธ์ 3) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบไม่สมดุล และ 4) รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบสมดุล, กล่าวถึงการใช้สื่อใน การประชาสัมพันธ์ ต่างๆ เช่น สื่อคำพูด สื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อกิจกรรมเป็นต้น สมด้วยทัศนะของเจฟลินส์

(Jefkins) ที่ได้แบ่งเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่ 1) หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และหนังสืออ้างอิง 2) สื่อโสตทัศน เช่น ภาพยนตร์ สไลด์ และวีดีโอ 3) วิทยุกระจายเสียง 4) โทรทัศน์ 5) นิตรรศการ 6) แผ่นพับ (literature) ซึ่งหมายถึง แผ่นพับ เอกสารเขียนเล่มเป็นคู่มือในการให้ความรู้ความเข้าใจต่างๆ สำนักหอสมุดกลาง 7) หนังสือเล่มต่าง ๆ 8) การส่งจดหมายโดยตรง 9) สื่อคำพูดหรือสื่อบุคคล 10) การให้ความอุปถัมภ์ 11) วารสารหน่วยงาน จุลสาร และ 12) หนังสือประชาสัมพันธ์ประเภทอื่นๆ และสมด้วยทัศนะของวิรัช ลภีรัตนกุล ที่ได้แบ่งประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทบุคคล หรือคำพูด 2) ประเภทสื่อมวลชน 3) ประเภทสิ่งพิมพ์ และ 4) ประเภทเหตุการณ์พิเศษ

4.4) การจูงใจ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวที่จะนำไปสู่พฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สมด้วยทัศนะของมิทเชลและลาร์สัน ที่ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจโดยทั่วไปนั้นหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้นๆ ของแต่ละคน ในแต่ความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย, กล่าวถึงประเภทของการจูงใจไว้หลายประเภท กล่าวคือ การจูงใจในแง่บวกและการจูงใจในแง่ลบ สมด้วยทัศนะของฮิกส์ (Hicks) ที่ได้จำแนกประเภทของการจูงใจไว้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การจูงใจในแง่บวก และ 2) การจูงใจในแง่ลบ หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด แรงจูงใจทางสังคม และแรงจูงใจเพื่ออวดตน สมด้วยทัศนะของฮิลการ์ด (Hilgard) ที่ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด 2) แรงจูงใจทางสังคม และ 3) แรงจูงใจเพื่ออวดตน, กล่าวถึงกระบวนการเกิดขึ้นของการจูงใจอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นภาวะที่อินทรีย์ถูกเร้า ขั้นพฤติกรรมที่ถูกเร้าด้วยเหตุจูงใจ และขั้นภาวะอินทรีย์เกิดความสมปรารถนา สมด้วยทัศนะของเครื่อวัลย์ ธรรมสุน ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจประกอบไปด้วย 1) ภาวะที่อินทรีย์ถูกเร้า 2) พฤติกรรมที่ถูกเร้าด้วยเหตุจูงใจ 3) ภาวะอินทรีย์เกิดความสมปรารถนา หรือทำให้สภาพการเร้าลดลงสู่สภาพปกติ และสมด้วยทัศนะของพริ้มเพรา ดิษยวิช ที่ได้กล่าวถึงการจูงใจไว้ว่ามีลักษณะ 3 ประการที่มักเกิดขึ้นเป็นวงกลมหรือวัฏจักร ได้แก่ ขั้นแรก คือ สิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจ ขั้นที่ 2 คือ พฤติกรรม และ ขั้นที่ 3 คือ การบรรลุเป้าประสงค์ และ ดีซี (Deci) ที่ได้นำเสนอรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจไว้ว่า เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าบุคคลก็ได้ตระหนักรู้ถึงแรงขับแรงจูงใจ และอารมณ์ว่าเป็นอย่างไร จึงจัดสรรพลังงานในการกระทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลเลือกเป้าหมายที่ได้คาดหมายไว้ว่าจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจของตน เป้าหมายที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การกระทำพฤติกรรมที่มีเป้าหมายและเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วพฤติกรรมที่ได้รับผลตอบแทนนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจก็จะส่งผลย้อนกลับไปทำการระลึกถึงความพึงพอใจที่ได้รับ ซึ่งถ้าพึงพอใจก็จะไม่กระตุ้นการแสดงพฤติกรรมใหม่ แต่ถ้ายังไม่พึงพอใจก็จะสร้างเป้าหมายใหม่ต่อไป, กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจต่างๆ เช่น ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สมด้วยทัศนะของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ เจ. สเตซี อาดัมส์ (J.Stacy Adams) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับกับตัวบ่อน คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความ

เสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวบ่อนต่อผลตอบแทน เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้, ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) สมด้วยทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของเอ็ดวิน เอ. ล็อกและ แกรี พี. ลาธัม (Edwin A. Locke and Gary P. Latham) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน กล่าวคือเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ใช้เป็นแนวทางและติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมายเป็นปัจจัยจูงใจเพราะเป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ถ้าบุคลากรพบว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายย่อมจะไม่พอใจและจะพยายามทำผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น, ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) สมด้วยทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ บี. เอฟ. สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ซึ่งมีหลักสำคัญว่า เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกระทบหรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรงเป็นต้น

4.5) ภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิปาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงคุณลักษณะพิเศษภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงหรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ สมด้วยทัศนะของทีด (Tead) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ, กล่าวถึงกระบวนการการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหลายองค์ประกอบ กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ สมด้วยทัศนะของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปไว้ว่ากระบวนการภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = f(L, F, S)$, กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต่างๆหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ มีความรับผิดชอบ และ ความฉลาดมีไหวพริบ สมด้วยทัศนะของบานาร์ด (Barnard) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) มีความรับผิดชอบ และ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะทางสติปัญญา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม สมด้วยทัศนะของแบส (Bass) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี โดยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของสต็อกคิล (Stogdill) ไว้ว่าประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3) คุณลักษณะทางสติปัญญา 4) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น มีแรงจูงใจ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม มีความมั่นใจ มีความสามารถในการรับรู้ และมีความฉลาด และ รู้จักองค์การเป็นอย่างดี สมด้วยทัศนะของเดสเลอร์ (Dessler) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ว่ามีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) มีแรงจูงใจ 2) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ 3) มีความซื่อสัตย์และมี

คุณธรรม 4) มีความมั่นใจ 5) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด และ 6) รู้จักองค์การเป็นอย่างดี, กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม สมด้วยทฤษฎีของเลวิน, ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit and White) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบเน้นคนและผู้นำแบบเน้นงาน สมด้วยทฤษฎีของลิเคอร์ท (Likert) และคณะ ที่ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบเน้นคน และ ผู้นำแบบเน้นงาน อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบเน้นสถาบัน ผู้นำแบบเน้นบุคคล และผู้นำแบบผสมผสาน สมด้วยทฤษฎีของเกสเซทและกูบ่า (Getzels and Guba) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบเน้นสถาบัน 2) ผู้นำแบบเน้นบุคคล และ 3) ผู้นำแบบผสมผสาน อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ X ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ Y สมด้วยทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ X และ ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมติฐานธรรมชาติของมนุษย์แบบ Y อีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบชี้นำ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สมด้วยทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮาส์ (House) ที่จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และอีกนัยหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบการแนะนำ ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ สมด้วยทฤษฎีของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดที่ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบสั่งการ 2) แบบการแนะนำ 3) แบบการให้มีส่วนร่วม และ 4) แบบการมอบอำนาจ, กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรุกที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไร งานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนแบบรับที่เป็นการบริหารโดยการวางเฉย ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม รักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาด ผู้นำจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะเป็นไปทางลบ ผู้ตามอาจถูกตำหนิ, และกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ การเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองจากประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่ม จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ

4.6) มนุษย์สัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันในทางสังคมระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การดำเนินชีวิตร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น หรือการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม สมด้วยทฤษฎีของ ฟลิปโป (Flippo) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนให้

ทำงานโดยเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานซึ่งกันและกัน และเกิดการสร้างสรรค์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้, กล่าวถึงแนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ไว้หลายประการ กล่าวคือ 1) ความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจหรือสติปัญญา หรืออื่นๆ 2) แต่ละบุคคลนั้นประกอบด้วยลักษณะหลายประการผสมผสานจนเป็นตัวของคนคนนั้น 3) พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีสาเหตุ และ 4) การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ สมด้วยทัศนะของเดวิส (Davis) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องธรรมชาติมนุษย์เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน 2) การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด 3) พฤติกรรมของบุคคลจะต้องมีสาเหตุ และ 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์, กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ การเข้าใจตนเอง การเข้าใจบุคคลอื่น และการเข้าใจสิ่งแวดล้อม สมด้วยทัศนะของพรธรรมราช ทรัพย์ประภา ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจบุคคลอื่น และ 3) การเข้าใจสิ่งแวดล้อม, กล่าวถึงข้อปฏิบัติหรือวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ กล่าวคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนทั่วไป สมด้วยทัศนะของอาคม วัชโรสง ที่ได้กล่าวถึงข้อปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลไว้ โดยจำแนกบุคคลออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 2) การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน 3) การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การปฏิบัติตนต่อประชาชน ซึ่งอาจนำมาสรุปลงด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ ทิส 6 ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ที่อยู่รอบข้างตัวเรา, กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวละครในชาดกนั้นๆ กล่าวโดยสรุป คือ การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา และการรู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จรางวัลตามความชอบ สมด้วยทัศนะของวิจิตร อาวะกุล ที่ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ 1) การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) การรู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จรางวัลตามความชอบ

4.7) การนิเทศ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิเทศชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการนิเทศโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการนิเทศซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจิตความสามารถ ตลอดจนทั้งขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ สมด้วยทัศนะของเพรสตันและซิมเมอร์ (Preston and Zimmerer) ที่ได้ให้ความหมายของการนิเทศงานไว้ว่า การนิเทศงานเป็นตัวเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นิเทศต้องมีความสามารถแปลความหมายจากนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ผู้นิเทศจะต้องเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ แล้วประสานความต้องการนั้นเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร, กล่าวถึงหลักการนิเทศไว้หลายประการ กล่าวคือ ความถูกต้องตามหลักการ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ความเป็นประชาธิปไตย การสร้างสรรค์ สมด้วยทัศนะของเบอร์ตันและบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner) ที่ได้เสนอหลักการนิเทศศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศการศึกษาควรถูกต้องตามหลักวิชา 2)

การนิเทศการศึกษาควรจะเน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ 3) การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตยและ 4) การนิเทศการศึกษาควรจะเน้นการสร้างสรรค์, กล่าวถึงฐานอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่การนิเทศ กล่าวคือ อำนาจที่มาจากองค์การ อำนาจที่มาจากบุคลากร อำนาจที่มาจากเทคโนโลยี อำนาจที่มาจากวิชาชีพ และอำนาจที่มาจากจริยธรรม สมด้วยทัศนะของเซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni) ที่กล่าวไว้ว่า การนิเทศนั้นต้องชี้แหล่งอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงแหล่งอำนาจการนิเทศ ในการกำหนดทิศทางงานนิเทศงานและพฤติกรรมงานนิเทศงานนั้นมีฐานของอำนาจที่ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 แหล่ง คือ 1) อำนาจที่มาจากองค์การ 2) อำนาจที่มาจากบุคลากร 3) อำนาจที่มาจากเทคโนโลยี 4) อำนาจที่มาจากวิชาชีพ และ 5) อำนาจที่มาจากจริยธรรม, กล่าวถึงกระบวนการนิเทศไว้อย่างเป็นทางการขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ การวางแผน การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผล สมด้วยทัศนะของแอกเคิสันและกอล (Acheson And Gall) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) จัดประชุมเพื่อวางแผน 2) การสังเกตการสอน และ 3) การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ และสมด้วยทัศนะของสจด์ อุทรานันท์ ที่ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) ขั้นที่ 2 ให้ความรู้การดำเนินการนิเทศ (Informing-I) ขั้นที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing-D) ขั้นที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ (Reinforcing-C) และขั้นที่ 5 การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E), กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมงานนิเทศไว้หลายรูปแบบ เช่น พฤติกรรมงานนิเทศแบบชี้หน้าควบคุม พฤติกรรมงานนิเทศแบบชี้หน้าให้ข้อมูล พฤติกรรมงานนิเทศแบบร่วมมือ และ พฤติกรรมงานนิเทศแบบไม่ชี้หน้า เป็นต้น สมด้วยทัศนะของกลิคแมน (Glickman) ที่กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมงานนิเทศไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมงานนิเทศแบบชี้หน้าควบคุม 2) พฤติกรรมงานนิเทศแบบชี้หน้าให้ข้อมูล 3) พฤติกรรมงานนิเทศแบบร่วมมือ และ 4) พฤติกรรมงานนิเทศแบบไม่ชี้หน้า, และกล่าวถึงกิจกรรมงานนิเทศไว้หลายประการ เช่น การบรรยาย การบรรยายที่มีสื่อประกอบ การบรรยายเป็นกลุ่ม การสังเกต การสาธิต การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ การพาไปทัศนศึกษา และการปฏิบัติตามคำแนะนำ สมด้วยทัศนะของแฮร์ริส (Harris) ที่ได้กำหนดกิจกรรมงานนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) การบรรยาย 2) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ 3) การบรรยายเป็นกลุ่ม 4) การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ 5) การฟังเทป วิทยุ โทรทัศน์ และงานเสียง 6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ 7) การสังเกตภายในห้องเรียน 8) การสาธิต 9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 10) การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง 11) การสัมภาษณ์แบบไม่นำทาง 12) การอภิปราย 13) การอ่าน 14) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ 15) การระดมสมอง 16) การบันทึกวิดีโอและถ่ายภาพ 17) การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ 18. การประชุมกลุ่มย่อย 19) การพาไปทัศนศึกษา 20) การเยี่ยมชม 21) การเขียน และ 22) การปฏิบัติตามคำแนะนำ

5) ขอบเขตด้านการประสานงาน (Coordinating)

5.1) การประสานงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិเทศชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการประสานงาน ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การได้ร่วมมือร่วมใจกันในการจัดระเบียบวิธีการทำงาน กลไกต่าง ๆ ขององค์การและทรัพยากรบริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกลมกลืนกันกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ สมด้วยทัศนะของสเตรทท์และเซย์ลีย์ (Strauss and Sayles) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของการ

ประสานไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง ความพยายามที่จะประสานจังหวะทำงานอย่างมีระเบียบ เพื่อให้ปัจจัยที่จะเกี่ยวกับเวลา และทิศทางของการบริหารงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีลักษณะกลมกลืนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานของผลผลิต โดยใช้มาตรฐานของทักษะและความรู้ และใช้มาตรฐานของปฏิญญาขององค์การ, กล่าวถึง รูปแบบการประสานงานไว้ทั้ง 2 รูปแบบใหญ่ กล่าวคือ การประสานงานแบบเป็นทางการ และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ สมด้วยทัศนะของสโตนเนอร์และแอนเดอร์สัน (Stoner and Anderson) ที่ได้เสนอรูปแบบการประสานงานไว้สอดคล้องกัน โดยจำแนกออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ การประสานงานแบบเป็นทางการและการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ, กล่าวถึงระบบโครงสร้างการประสานงานทั้ง 3 มิติหรือระดับ กล่าวคือ การประสานงานจากข้างบนสู่ข้างล่าง การประสานงานในระดับเดียวกัน และการประสานงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน สมด้วยทัศนะของโรเบิร์ต ดูบิน (Robert Dubin) ที่กล่าวถึงระบบโครงสร้างการประสานงานไว้เป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การประสานงานจากข้างบนสู่ข้างล่าง ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการตั้งการ 2) การประสานงานในระดับเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันของผู้ปฏิบัติงาน และ 3) การประสานงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการรายงาน เพื่อเป็นการป้องกัน ปรับปรุง แก้ไขผลเสียที่เกิดขึ้น, กล่าวถึงองค์ประกอบของการประสานงานไว้หลายประการ กล่าวคือ ระบบ กิจกรรม บุคคล รูปแบบการประสานงาน และ เป้าหมาย สมด้วยทัศนะของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่ได้ชี้ให้เห็นรูปของการประสานงานภายในองค์การว่าจะต้องมีเป้าหมายและต้องมีการร่วมทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และองค์ประกอบของการประสานงานไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ระบบ 2) กิจกรรม 3) บุคคล 4) รูปแบบการประสานงาน และ 5) เป้าหมาย, กล่าวถึงกระบวนการประสานงานไว้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การกำหนดแผนงานสำหรับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน การรับรู้และเข้าใจในแผนงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และความเต็มใจและการยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายโดยคำนึงถึงความรู้ความชำนาญและความสนใจของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน สมด้วยทัศนะของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการประสานงานไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน 2) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจแผนงานโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือให้รู้กันโดยทั่วไปว่าใครหน่วยงานใด มีหน้าที่อะไรและกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ และจะติดต่อเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และ 3) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานเต็มใจรับงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ให้ทำ โดยคำนึงถึงความถนัดความรู้ความสามารถ และความสนใจของคนหรือหน่วยงานนั้น ๆ

6) ขอบเขตด้านการรายงานผล (Reporting)

6.1) การรายงานผล จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผลซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงการเสนอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เรื่องราว เหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีระบบการเสนอที่มีหลักการ มีเหตุมีผล อาจจะเสนอด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาที่หมายรวมถึงการเสนอรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบรายละเอียดดังกล่าว อาทิเช่น นโยบาย เป้าหมาย ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเสนอด้วยวาจาหรือเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

ได้ อาจเสนออย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้อีกด้วย สมด้วยทัศนะของเออวิกและกูลิก (Urwick and Gulick) ได้นิยามความหมายของการรายงาน (Reporting) ไว้ว่า หมายถึง การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่าการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง ก้าวหน้าไปแค่ไหน โดยผ่านทางกรบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบ เป็นต้น, กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานไว้หลายประการ กล่าวคือ เพื่อรายงานสถานะ เพื่อรายงานความก้าวหน้า และเพื่อคาดการณ์ล่วงหน้า สมด้วยทัศนะของ Project Management Institute ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วยการเก็บข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูลให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกๆฝ่ายทราบและเข้าใจถึงผลของการบริหารทรัพยากรของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ 2) รายงานความก้าวหน้า และ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า, กล่าวถึงกระบวนการการรายงานไว้ว่าเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ข้อมูลนำเข้าของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน เครื่องมือและเทคนิคของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน และข้อมูลส่งออกของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นอาจจะมีได้วิธีการที่ละเอียดซับซ้อนเช่นกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารมากนัก ยกตัวอย่างเช่น เครื่องมือและเทคนิคของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน แต่มีการดำเนินการในส่วนนี้อย่างเป็นทางการเช่นกัน สมด้วยทัศนะของ Project Management Institute ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า กระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วย 1) ข้อมูลนำเข้าของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน 2) เครื่องมือและเทคนิคของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน และ 3) ข้อมูลส่งออกของกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน, กล่าวถึงประเภทของการรายงานไว้หลายประการ กล่าวคือ รายงานข้อมูลสนเทศ รายงานการตีความ และ รายงานการวิเคราะห์ สมด้วยทัศนะของตรึงดา แหลมสมุทร และวรรณรี ปานศิริที่ได้จำแนกประเภทของการรายงานตามหน้าที่ไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) รายงานข้อมูลสนเทศ 2) รายงานการตีความ และ 3) รายงานการวิเคราะห์ หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ รายงานตามวาระ รายงานความก้าวหน้า และรายงานเฉพาะกิจ สมด้วยทัศนะของตรึงดา แหลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ได้จำแนกประเภทของการรายงานตามหน้าที่ไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) รายงานตามวาระ 2) รายงานความก้าวหน้า และ 3) รายงานเฉพาะกิจ, กล่าวถึงวิธีการนำเสนอรายงานทั้ง 2 วิธี กล่าวคือ การนำเสนอด้วยวาจาหรือการนำเสนอด้วยปากเปล่า และการนำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษร สมด้วยทัศนะของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้กล่าวถึงวิธีการนำเสนอรายงานไว้ 2 วิธีด้วยกัน คือ การนำเสนอด้วยวาจาหรือการนำเสนอด้วยปากเปล่าและการนำเสนอด้วยลายลักษณ์อักษร

6.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาครอบคลุมถึงข้อมูล กล่าวคือ ตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แทนคน สัตว์ สิ่งของ และความคิดที่ถูกรวบรวมไว้สำหรับการตัดสินใจ มีลักษณะที่เป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่ถูกปรุงแต่งและไม่เกี่ยวข้องกัน และสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ถูกจัดกระทำผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ มีลักษณะที่เป็นการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง สมด้วยทัศนะของแคมป์เบลล์ (Campbell) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ที่บันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่รวมเป็นพวก และ

เมื่อเชื่อมโยงด้วยกัน โดยการประมวลผล (processing) จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) ทั้งข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จะสลับเปลี่ยนแทนที่กันได้ และสมด้วยทัศนะของ ฮิคส์ (Hicks) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง สิ่งที่แสดงความจริงแนวความคิดที่ถูกรวบรวมไว้ สำหรับการตัดสินใจโดยปราศจากกระบวนการ ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเชิงระบบ และนำไปใช้ตัดสินใจได้ ข้อมูลของคนหนึ่ง อาจจะเป็นสารสนเทศของอีกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน และความต้องการใช้สารสนเทศนั้น, มีเนื้อหาครอบคลุมถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เปรียบได้กับคลังข้อมูล สมด้วยทัศนะของ สุรินันท์ แสงสุข ที่ได้กล่าวไว้ว่า คลังข้อมูล (Data Warehouse) คือ ที่เก็บข้อมูลขององค์กรที่ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในทางปฏิบัตินั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องในคลังข้อมูลไม่ได้มีแต่เพียงข้อมูลเท่านั้น หากยังเก็บเครื่องมือสำหรับดำเนินการกับข้อมูล กระบวนการทำงานกับข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ ระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหารได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ โดยระบบข้อมูลเพื่อการบริหารนี้จะแยกข้อมูลออกจากฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ซึ่งข้อมูลสำหรับการบริหารโดยมากจะเป็นข้อมูลสรุป ข้อมูลสรุปนี้อาจจะเป็นข้อมูลในอดีต ข้อมูลอ้างอิง หรือข้อมูล ณ ปัจจุบัน ซึ่งอาจได้มาจากข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน หรือมีการประมวลผลข้อมูลใน ฐานข้อมูลที่ใช้งานประจำวัน ให้เป็นข้อมูลสรุป หรืออาจนำมาจากที่อื่นภายนอกองค์กร และทำการเพิ่มเติมลงไปก็ได้ ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังข้อมูลถือได้ว่าเป็นข้อมูลในรูปแบบระบบการจัดการฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ หรือ Relational Database Management Systems (RDBMS) ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมากเราจะเลือกเก็บแต่เฉพาะข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจหรือหัวข้อของธุรกิจที่น่าสนใจ, กล่าวถึงกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ ไว้อย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุป คือ การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบการประมวลผล และผลลัพธ์ สมด้วยทัศนะของเชษฐ ศาสตราโหม ที่ได้จำแนกองค์ประกอบหลักของกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ 2) การประมวลผล และ 3) ผลลัพธ์ และสมด้วยทัศนะของลอคอนและลอคอน (Laudon and laudon) ที่ได้กำหนดรูปแบบระบบสารสนเทศ เรียกว่า ภารกิจของระบบสารสนเทศ ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการประมวลผล 3) ผลลัพธ์ และ 4) ปัจจัยป้อนกลับ, กล่าวถึงโครงสร้างของสารสนเทศ ทั้ง 4 ระดับ กล่าวคือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนบุคคลวิธีการในการวางแผนการปฏิบัติ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมของผู้บริหารระดับล่าง และ ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล สมด้วยทัศนะของอากรณ เชื้อพรหม ที่ได้กล่าวไว้ว่า การจัดโครงสร้างของสารสนเทศโดยแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งานนั้นสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนบุคคลวิธีการในการวางแผนการปฏิบัติ และการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่างจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และ 4) ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้พนักงานจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมาเสนอต่อผู้บริหาร, กล่าวถึงคุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดีไว้หลายประการ เช่น ความทันต่อเวลา ความถูกต้อง ความเกี่ยวข้อง ความสมบูรณ์ที่เพียงพอ และ ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ สมด้วยทัศนะของฮันเซน (Hussain) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีไว้ 4 ประการ

ได้แก่ 1) ความทันต่อเวลา 2) ความถูกต้อง 3) ความเกี่ยวข้อง และ 4) ความสมบูรณ์เพียงพอ และลอง (Long) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ถูกต้องแน่นอน 2) ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ 3) มีความสมบูรณ์ 4) ทันต่อเหตุการณ์ และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้, และกล่าวถึงกระบวนการในการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ การกำหนดเรื่องที่จะสืบค้น การวางแผนกลยุทธ์การสืบค้น การดำเนินการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินข้อมูลสารสนเทศ สมด้วยทัศนะของไอเซนเบิร์ก และ เบอร์กอวิทซ์ (Eisenberg and Berkowitz, 1990) ที่ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการแสวงหาสารสนเทศ (The “Big Six” information skills) ที่ผู้สารสนเทศจะต้องปฏิบัติให้เกิดทักษะในการค้นคว้าค้นคว้า ได้แก่ 1) ทักษะในการกำหนดเรื่องที่จะค้น 2) ทักษะการวางแผนกลยุทธ์การสืบค้น 3) ทักษะการค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ 4) ทักษะการใช้สารสนเทศ 5) ทักษะการสังเคราะห์สารสนเทศ และ 6) ทักษะการประเมินสารสนเทศ

7) ขอบเขตด้านการงบประมาณ (Budgeting)

7.1) การงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการงบประมาณ โดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการงบประมาณ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายถึงแผนงานของฝ่ายบริหารที่แสดงการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการจัดทำงบประมาณนั้นจะกำหนดขึ้นตามแผนงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ สมด้วยทัศนะของโคห์เลอร์ (Kohler) ที่ได้ให้ความหมายของงบประมาณ ไว้ว่า งบประมาณหมายถึง แผนการคลังที่จะมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการประมาณต้นทุนอนาคต เป็นระบบเพื่อต้องการให้การใช้จ่ายเงิน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดอรรถประโยชน์, กล่าวถึงหลักการของการงบประมาณไว้หลายประการ กล่าวคือ หลักการการณโกล หลักประชาธิปไตย หลักดุลยภาพ หลักสารัตถประโยชน์ หลักยุติธรรม และ หลักสมรรถภาพ สมด้วยทัศนะของปวย อึ้งภากรณ์ ที่ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของงบประมาณไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักการการณโกล 2) หลักประชาธิปไตย 3) หลักดุลยภาพ 4) หลักสารัตถประโยชน์ 5) หลักยุติธรรม และ 6) หลักสมรรถภาพ, กล่าวถึงโครงสร้างของงบประมาณไว้ทั้ง 2 ลักษณะ ได้แก่ ด้านรายได้และด้านรายจ่าย สมด้วยทัศนะของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช ที่ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะโครงสร้างของงบประมาณนั้นประกอบด้วย 2 รายการ คือ ด้านรายได้และด้านรายจ่าย, กล่าวถึงการใช้จ่ายหลักดุลยภาพงบประมาณในหลายลักษณะ ได้แก่ งบประมาณสมดุล ตัวอย่างคือ กรุงสีพีในมหาเวศสันดรชาดก งบประมาณเกินดุล ตัวอย่างคือ กรุงปทุมธานีในมหานารถกัศสพชาดก และ งบประมาณขาดดุล ตัวอย่างคือ นครกาลิงรัฐในมหาเวศสันดรชาดก สมด้วยทัศนะของณรงค์ สัจพันธ์โรจน์ ที่ได้กล่าวถึงดุลยภาพงบประมาณไว้ว่า การจัดหาและการใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐบาลนั้น รัฐบาลสามารถดำเนินการได้ในลักษณะที่แตกต่างกันได้ 3 ลักษณะได้แก่ 1) งบประมาณสมดุล หมายถึง การจัดการรายรับเข้ามาเท่ากับการใช้จ่ายเงินออกไป 2) งบประมาณเกินดุล หมายถึง การจัดการรายรับเข้ามามากกว่ารายจ่ายที่จ่ายออกไป และ 3) งบประมาณขาดดุล หมายถึง การจัดการรายรับมาน้อยกว่าการใช้จ่ายเงินออกไป, กล่าวถึงกระบวนการงบประมาณที่สำคัญไว้อย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ สมด้วยทัศนะของณรงค์ สัจพันธ์โรจน์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า วงจรงบประมาณที่เป็นกระบวนการดำเนินงานในเรื่อง

งบประมาณนี้อาจจำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดเตรียมงบประมาณ 2) การอนุมัติงบประมาณ และ 3) การบริหารงบประมาณ และสมด้วยทัศนะของ บลูคเฮด (Burkhead) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ 2) การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ 3) การดำเนินงานในการใช้จ่าย และ 4) การตรวจสอบ

7.2) การควบคุม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมโดยภาพรวมนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการควบคุม ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มีเนื้อหาหมายรวมถึงกระบวนการที่กระทำเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้หรือไม่ สมด้วยทัศนะของฟาโยล (Fayol) ที่ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุมหรือการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของและการดำเนินการ, กล่าวถึงหลักการควบคุมไว้หลายประการ เช่น การสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน การรายงานการเบี่ยงเบนหรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที การคาดการณ์ล่วงหน้าได้ การที่สามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน การที่วัดและทดสอบได้ เป็นต้น ซึ่งหลักการเหล่านี้สามารถพิจารณาได้จากมหานิบาตชาดกโดยเฉพาะมหิสลชาดก สมด้วยทัศนะของจุมพล หนิมพานิช ที่ได้กล่าวถึงหลักการในการควบคุมงาน ไว้ดังนี้คือ 1) การควบคุมจะต้องสะท้อน ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน 2) การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที 3) การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ 4) การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน 5) การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ 6) การควบคุมต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ 7) การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ 8) การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (Economical) 9) การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ และ 10) การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้องหรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้, กล่าวถึงองค์ประกอบของการควบคุมไว้หลายประการ กล่าวคือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน และ 3) นิสัยการทำงานและวินัย รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถพิจารณาได้จากเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สมด้วยทัศนะของพนัส หนันนาคินทร์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการควบคุมการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ คือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน และ 3) นิสัยการทำงาน และวินัย รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน, กล่าวถึงประเภทของการควบคุมไว้หลายประการ กล่าวคือ การควบคุมล่วงหน้า การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น การควบคุมหลังเหตุการณ์ สมด้วยทัศนะของศิริวรรณ พูลสมบัติ ที่ได้จำแนกการควบคุมตามลักษณะเวลาที่ดำเนินการควบคุมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมล่วงหน้า 2) การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น 3) การควบคุมหลังเหตุการณ์ หรืออีกนัยหนึ่ง กล่าวคือ การควบคุมด้านปริมาณงาน การควบคุมด้านคุณภาพงาน การควบคุมด้านเวลา ละ การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย สมด้วยทัศนะของวีระศักดิ์ ไกรสังข์ ที่ได้จำแนกประเภทของการควบคุมงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การควบคุมด้านปริมาณงาน 2) การควบคุมด้านคุณภาพงาน 3) การควบคุมด้านเวลา และ 4) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย, กล่าวถึงกระบวนการควบคุมไว้ว่าเป็นขั้นตอน ซึ่งอาจกล่าว

โดยสรุปคือ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย และการดำเนินการแก้ไข สมด้วยทัศนะของนิรันดร์ คำเสมานันท์ ที่ได้จำแนกกระบวนการของการควบคุมไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า 2) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และ 3) การดำเนินการแก้ไข และพิทฟิลด์ (Pitfield) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การคัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากผลการเปรียบเทียบ และ 4) การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

1.3 ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและองค์ความรู้การบริหาร นำเสนอได้ใน 7 ขอบเขต ดังนี้

1) ขอบเขตด้านการวางแผน (Planning)

1.1) การวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงการจำแนกการวางแผนไว้หลายประเภท อาทิเช่น การจำแนกเป็นการวางแผนจากบนสุดสู่ล่างสุด การวางแผนจากระดับเดียวกัน และการวางแผนจากล่างสุดสู่สูงสุด คล้ายกันกับองค์ความรู้การบริหารก็จริง แต่ถึงอย่างนั้นก็ยังมีข้อที่แตกต่างกัน เช่น การวางแผนจากล่างสุดสู่สูงสุดได้โดยตรงไม่ผ่านผู้แทน ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมุ่งเน้นการวางแผนจากบนลงสู่ล่าง แม้มีการวางแผนจากล่างสู่บนแต่จะเป็นการผ่านตัวแทนหรือทำโดยอ้อมไม่ได้กระทำโดยตรง สมด้วยทัศนะของธนชัย ชมจินดาที่ได้กล่าวถึงประเภทของการวางแผนโดยยึดตามวิธีการวางแผนไว้ว่า วิธีที่ใช้ในการวางแผนในองค์การอาจทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมและกล่าวถึงกันมากมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การวางแผนแบบบนลงล่าง 2) การวางแผนแบบล่างขึ้นบน 3) การวางแผนแบบในออกนอก 4) การวางแผนแบบนอกเข้าออก และ 5) การวางแผนสำหรับสภาวะการณ์ฉุกเฉิน และทัศนะของบาร์โทลและคณะ (Bartol and Others) ที่ได้กล่าวถึงระดับแผนไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) แผนเชิงยุทธศาสตร์ 2) แผนเชิงยุทธวิธี และ 3) แผนเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าผู้ปกครองในมหานิบาตชาดก ทรงดำรงตนเป็นธรรมมิราช ใช้หลักธรรมมาเป็นหลักในการบริหารปกครองบ้านเมือง ด้วยอานิสงส์ของธรรมที่ทรงปฏิบัตินั้นจึงทำให้ราษฎรอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข ผู้ปกครองกับราษฎรรักใคร่ผูกพันกันแบบพ่อปกครองลูกคล้ายกับสมัยกรุงสุโขทัย ผู้ที่ประสงค์จะเข้าเฝ้าก็พากันไปเฝ้าระฆังที่หน้าพระราชนิเวศน์ ไม่มีพิธีการลำดับขั้นตอนที่ยุ่งยาก หรือการทำให้ราษฎรนั้นมองผู้ปกครองเป็นคู่แข่งเช่นกับสมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นต้น, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงหลักการวางแผนที่เป็น“อากาลโก” เป็นสังฆะที่ใช้ได้ตลอดเวลา เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่า เป็นต้นแบบขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนในปัจจุบัน ซึ่งอาจสรุปลงด้วยหลักอริยสัจ 4 คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงหลักการวางแผนที่อาจเป็นความจริงซึ่งใช้ได้หรือนิยมใช้เพียงระยะใดระยะหนึ่ง และอาจมีอีกทฤษฎีหนึ่งมาหักล้างหรือนำมาใช้แทน พิจารณาได้จากวิวัฒนาการขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าหลักการวางแผนที่มหานิบาตชาดกกล่าวถึงนั้นเป็นหลักธรรมที่เป็นความจริงแท้ที่เรียกว่า อริยสัจ อันเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบและปฏิบัติจนทำให้พระองค์บรรลุถึงความเป็นพระพุทธเจ้าและพิจารณาดีแล้วว่าเป็นสิ่งจริงแท้ มีประโยชน์ และได้ผลจริงจึงทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ดังนั้นจึงใช้ได้ตลอดเวลา ไม่ล้าสมัย ไม่มีใครอาจหักล้างได้ เป็นไปตามพระธรรมคุณ

ทั้ง 6 ประการมีสวาทชาตธรรมเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นความคิดทฤษฎีที่นักวิชาการผู้ยังเป็น ปุถุชนคิดค้นกำหนดขึ้นตามทัศนะของตนๆ ดังนั้นจึงทำให้มีลักษณะดังกล่าว สมด้วยทัศนะของฟรีดแมน (Friedmann) ที่ได้กล่าวสรุปทฤษฎีการวางแผนไว้ 10 สำนักวิชาการตามลำดับของการวิวัฒนาการในแต่ละยุค ดังกล่าวแล้ว, มหานิบาตชาตคกล่าวถึงการใช้อุบายไว้ทั้ง 2 ประการคือ กุสโลบาย อันหมายถึง อุบายที่ ประกอบด้วยธรรม และเล่ห์กลอุบาย อันหมายถึงอุบายที่ปราศจากธรรมในการวางแผน แต่พระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่ง ใช้กุสโลบายเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ทรงใช้เล่ห์กลอุบายในบางครั้งแต่ทั้งนี้เพื่อมุ่งประ โยชน์กับผู้ที่ถูกใช้เป็นหลักเป็นต้นว่า เพื่อกำหลาบปราบให้สิ้นพศแล้วเปลี่ยนพฤติกรรมจากศัตรูให้เป็นมิตร หรือเพื่อการจูงนำพร้าสอน โดยไม่ก่อให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิต ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีการใช้อุบายทั้ง 2 ประการ และใช้กับบุคคล ทุกจำพวกเช่น คู่แข่ง ลูกค้า กลุ่มเป้าหมายอื่นๆ หรือแม้กระทั่งต่อสมาชิกขององค์การเอง เพื่อให้เป้าหมายของ องค์การนั้นได้บรรลุผล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาตคเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ ชาวโลกที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่นทรงทราบอย่างประจักษ์ชัดว่าการ ดำเนินการต่างๆ ที่ประกอบด้วยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่นำไปเพื่อประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวไม่ก่อความเดือดร้อนมา ให้ภายหลัง ดังนั้นจึงทรงยึดมั่น ในความเป็นผู้มีธรรมนั้นแล้วดำเนินตามปฏิบัติเพื่อความเป็นพระพุทธเจ้าขึ้น อย่างอุกฤษฏ์ กล่าวคือบารมี 10 ประการมีทานบารมีเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมา โดยปุถุชนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโลกอันเป็นระดับ โลกิยะจึงมีการใช้ทุกวิถีทางเพื่อให้เป้าหมายที่ประสงค์ บรรลุผล สมด้วยทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงการเมืองไว้ 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิง การเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics) และกลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics), และมหานิบาตชาตคกล่าวถึงการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึงสิ่งต่างๆ และสิ่งที่พยากรณ์หรือคาดการณ์ ต่างๆ นั้นจะเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ ไว้เช่นกันแต่สิ่งที่พยากรณ์หรือคาดการณ์นั้น ไม่มีความแน่นอนว่าจะเป็นดังที่พยากรณ์หรือคาดการณ์ไว้หรือไม่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าการพยากรณ์หรือคาดการณ์ในมหานิบาตคนั้นเป็นสิ่งที่เกิดมาจากญาณซึ่งเป็นความรู้แจ้ง ตามความเป็นจริงถึงเรื่องนั้นๆ ที่จะพยากรณ์หรือคาดการณ์นั้นเช่นกับปรากฏให้เห็นเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นคุณพิเศษ อันเป็นผลมาจากการเจริญจิตภาวนาที่เป็นสิ่งภายใน เรียกว่า ญาณ มีอดีตตั้งสญาณเป็นต้น ส่วนการพยากรณ์หรือ การคาดการณ์ตามองค์ความรู้การบริหารนั้นจำต้องอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ อันเป็นสิ่งภายนอกที่อาจจะตรง กับความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ สมด้วยทัศนะของนภาพร ชันชนภาที่ได้กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผน ไว้โดยประการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว

1.2) สภาพแวดล้อมองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาตคในประเด็น ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาตคกล่าวถึงสภาวะของสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง แน่นอน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่สลับซับซ้อน หากเป็นสภาพแวดล้อมในเทวโลกหรือพรหมโลกแล้วก็มีสภาพ ที่มั่นคง แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีความยุ่งเหยิงหรือโกลาหล ประณีตยิ่งกว่า หรือรวมเรียกว่า เป็นสภาพที่เป็น ทิพย์ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ผสมปะปนกันไป โดยเฉพาะ สภาพแวดล้อมในสภาวะปัจจุบันจะมีความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความยุ่งเหยิง ประณีต น้อยกว่า และน้อยลงตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำรงชีวิตอยู่ในมหานิบาตชาตคหรือในสมัยอดีตนั้น

ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความพอเพียง โดยมีสังคมเป็นแบบเกษตรกรรม ใช้หลักธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ไม่มุ่งเพื่อจะบริโภคนิยมตามอำนาจของตัณหาเพราะว่าตัณหาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเติมให้เต็มได้ ด้วยเหตุนี้พระพุทธองค์จึงได้ทรงดำเนินเป็นแบบอย่างและตรัสสอนในเรื่องหลักของความพอเพียงหรือความสันโดษโดยไว้ หรือยิ่งกว่านั้นก็คือเนกขัมมบารมี ครั้นผู้คนดำรงตนอยู่ด้วยประการดังกล่าวจึงทำให้สังคมในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นสังคมแห่งความสุข ไม่มีความโกหกหลอหรือชิงดีชิงเด่นกันให้วุ่นวาย มีแต่ผู้อยากให้มีผู้ใคร่จะสะสมหมักหมมทรัพย์ากรไว้เพื่อตนเองเกรงกลัวต่อบาปอกุศลกรรมมุ่งทำแต่คุณงามความดี จนเกิดเป็นสภาพแวดล้อมเปรียบดังสวรรค์หรือพรหมโลกที่ท่านกล่าวไว้เป็นเทศนาธรรมแบบบุคลาธิษฐานไว้ แต่ทั้งนี้มิได้มีปัจจัยด้านจำนวนประชากรของประเทศมาเกี่ยวข้อง โดยคำนวณได้จากกองทัพของพระเจ้าจุลนีพรหมทัตมีถึง 18 อักโขภิกษิ์ ซึ่งอักโขภิกษิ์หนึ่งนั้นเทียบมตราได้กับ 1 ตามด้วย 0 อีก 42 ตัว นับว่ามากมายนมหาศาลแต่ครั้นได้พระมโหสถบัณฑิตขึ้นนำพร้าสอนก็สามารถดำรงชีพอยู่ด้วยธรรมมีสุขกินถ้วนหน้า แตกต่างจากยุคปัจจุบันที่ดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของบริโภคนิยมหรือตัณหาหากพาให้ต้องแข่งขันกันสะสมอันเป็นเหตุให้ตนเอง ผู้อื่น สังคม หรือแม้กระทั่งสภาพแวดล้อมรอบข้างต้องได้รับผลกระทบ มีความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด มีความยุ่งเหยิง ประณีตน้อยกว่า และน้อยลงตามลำดับ สมด้วยทัศนะของเอเมอริและทริสท์ (Emery and Trist) ที่แบ่งสภาพแวดล้อมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมที่ราบเรียบและเปลี่ยนแปลง โดยไม่ได้วางแผน 2) สภาพแวดล้อมที่ราบเรียบและรวมกันเป็นกลุ่ม 3) สภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงและมีผลกระทบต่อกัน และ 4) สภาพแวดล้อมที่โกลาหล, มหานิบาตชาดกนอกจากจะกล่าวถึงที่มาของสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือถูกมนุษย์สร้างขึ้นแล้วยังกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากฤทธิ์ กล่าวคือการทำสิ่งอัศจรรย์สำเร็จได้เกินวิสัยธรรมดาสามัญของคนทั่วไปไว้ด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นได้กล่าวถึงที่มาของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือถูกมนุษย์สร้างขึ้น โดยปกติวิสัยเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏออกมาในรูปวัตถุสิ่งของ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความหามาตชาดกถูกนำมาแสดงเพื่อพัฒนาจิตใจของบุคคลในยุคที่เป็นจิตนิยมผู้คนต่างพากันแสวงหาธรรมที่จะให้เกิดความสุขขึ้นภายในจิตใจ ครั้นผู้คนสามารถฝึกฝนจิตด้วยหลักธรรมเป็นอย่างดีแล้วก็สามารถทำให้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบข้างนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ดีคู่ใจเป็นของทิพย์ที่สำเร็จมาจากฤทธิ์ต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่แห่งใดสถานที่แห่งนั้นก็เป็นที่พำนักก่อนมลาภาวะทั้งทางรูปธรรมหรือนามธรรมให้เกิดขึ้นเปรียบดังสวรรค์หรือพรหมโลก ซึ่งเป็นพระธรรมเทศนาที่ท่านแสดงให้เห็นเป็นบุคลาธิษฐาน เป็นสภาพแวดล้อมที่มีสมุฏฐานจากภายในไปสู่ภายนอก ส่วนองค์ความรู้การบริหารถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการหรือตัณหาของยุคที่ถูกบริโภคนิยมหรือวัตถุนิยมครอบงำดังนั้นก็จึงจำต้องมุ่งให้ความสำคัญกับสิ่งที่จับต้องได้หรืออธิบายได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย มุ่งแสพวัตถุภายนอกผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ดังกล่าวเพื่อให้ใจมีความสุข เป็นสภาพแวดล้อมที่มีสมุฏฐานจากภายในไปสู่ภายใน จึงต้องบริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพราะไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวเราเองแต่ขึ้นอยู่กับสิ่งภายนอกที่ต้องพึ่งพาอาศัยฝากความสุขไว้ด้วย ซึ่งสุขที่ได้นั้นท่านจัดเป็นสามีสสุขคือสุขที่คอยพึ่งพิงแต่สิ่งภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกอันเป็นสุขที่ไม่แท้จริง ดังเช่นกรณีพระมหาชนกทรงบริบูรณ์เพียบพร้อมด้วยทุกสิ่งที่เป็นภายนอกแต่หาอาจได้รับความสุขที่แท้จริงไม่จึงทรงตัดสินใจสละสิ่งเหล่านั้นเข้าหาความสุขที่เกิดมาจากภายในอันเป็นนิรามีสสุข สมด้วยทัศนะของโจนส์ (Jones) ที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมนั้น หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็น 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และ 4) สภาพแวดล้อมย่อย, มหานิบาตชาดกเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาเพื่อมุ่งจะพัฒนาบุคคลในด้านจิตใจมากกว่าจะมุ่งหวังผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือผลกำไร ซึ่งหลักธรรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมีหลายประการ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์กร กล่าวคือ ไตรสิกขา หรือ อัถละ 3, การบริหารสภาพแวดล้อมองค์กร กล่าวคือ สัปายะ 7, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร กล่าวคือ สัปริสธรรม 7 หรือ โลกธรรม 8 ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะมุ่งหวังผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือผลกำไรอันเป็นเพียงอัถละระดับแรก คือ ประโยชน์ปัจจุบัน ซึ่งยังเหลือประโยชน์เบื้องหน้าและประโยชน์สูงสุดที่ยังไม่ได้กล่าวถึง สมด้วยทัศนะของประกอบ กุปรัตน์ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรไว้ดังนี้คือ 1) การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยืนนาน 2) การเฝ้าดูความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ 3) การมียุทธศาสตร์ และ 4) การมีแผนงาน

1.3) **บรรยากาศองค์กร** จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกมุ่งหมายเอาบรรยากาศที่มีคุณธรรมจริยธรรมกำกับอยู่เสมอว่าเป็นบรรยากาศองค์กรที่ดี นั่นหมายถึง บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยนั่นเองที่เป็นบรรยากาศองค์กรที่ดี ส่วนในทางตรงกันข้ามมหานิบาตชาดกมุ่งหมายเอาบรรยากาศที่ปราศจากคุณธรรมจริยธรรมกำกับอยู่ว่าเป็นบรรยากาศองค์กรที่ไม่ดี ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยแก่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงานไม่ว่าจะดำเนินการในเรื่องใดๆ นั่นว่า เป็นบรรยากาศองค์กรที่ดี ซึ่งการที่องค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่ดีแล้วส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายนั้นก็จริงแต่องค์กรนั้นอาจจะดำเนินงานที่ขัดกับหลักศีลธรรมหรือจริยธรรมก็ได้ เช่น โรงงานผลิตบุหรี่ โรงงานผลิตน้ำเมา หรือ โรงงานผลิตอาวุธยุทธโปกรณ์ เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กรที่ดีตามความหมายขององค์ความรู้การบริหารนั้นอาจจะเป็นบรรยากาศองค์กรที่ไม่ดีตามความหมายของมหานิบาตชาดกก็ได้ตามเหตุปัจจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลก ดังนั้นจึงทรงแสดงเนื้อหาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์หรือฝ่ายธรรมโดยมุ่งให้ผู้คนประพฤติสุจริตทั้งกาย วาจา และใจ หรือให้ดำเนินตามทางสายกลางกล่าวคือมรรคมืด 8 มีสัมมาทิฎฐิ เป็นต้น อันเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์ทั้งสองให้ครบถ้วน ด้วยทรงเล็งเห็นประโยชน์สุขที่จะเกิดขึ้นตามมา ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปุถุชนเพื่อความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเพื่อตอบสนองประโยชน์ตนหรือประโยชน์นิตินุคคล ครั้นหากมากเกินไปก็กลายเป็นเพื่อสนองความทะยานอยากที่เรียกว่าคัมहा เมื่อหลงติดอยู่ในประโยชน์ตนนั้นก็ไม้อาจก้าวข้ามไปสู่ประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองได้ สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในเรื่องความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลของสตีร์ (Steers) ที่แสดงไว้ว่า บรรยากาศองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยเหตุดังนี้คือ 1) บรรยากาศองค์กร เป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งจัดเป็นของพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นการที่จะกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 2) ด้วยเหตุที่บรรยากาศองค์กรซึ่งเหมาะสมกับองค์กร

หนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยที่บรรยากาศที่เป็นแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ส่วนบรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) ถึงแม้บรรยากาศองค์การนั้นจะมีผลต่อเจตคติและพฤติกรรมกราดงานของบุคลากรแต่ไม่อาจคาดหวังได้ ซึ่งบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก และยังได้กล่าวไว้ดีกว่า บรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การในด้านความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ 2 รูปแบบ คือ บรรยากาศแบบธรรมาธิปไตย คือ บรรยากาศที่มีศีลธรรมจริยธรรมกำกับอยู่เสมอและบรรยากาศแบบอธรรมาธิปไตย คือ บรรยากาศที่ปราศจากศีลธรรมจริยธรรม ซึ่งทั้งสองประการนี้มหานิบาตชาดกจะมุ่งกล่าวถึงบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยว่าเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพียงอย่างเดียว ซึ่งบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยนั้นอาจแทรกอยู่ในทุกๆ รูปแบบ นั้นหมายความว่า ในรูปแบบใดๆ ก็ตามหากว่าดำเนินการโดยถูกต้องชอบธรรมอันมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแล้วก็จักว่ามีรูปแบบบรรยากาศแบบธรรมาธิปไตยอยู่ด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารกล่าวถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์ถูกต้องมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์นั้นๆ ไว้เป็นอนุประการ ซึ่งอาจยังมีข้อกังขาอยู่ เช่น การกำหนดให้บรรยากาศองค์การแบบประชาธิปไตยเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์การที่สมบูรณ์ถูกต้องมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแต่หากมีผู้ที่ถูกน้อยกว่าผู้ที่คิดในการดำเนินการนั้นๆ ก็อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในด้านลบ หรือว่าบรรยากาศองค์การแบบประชาธิปไตยก็จริงแต่องค์การนั้นมีวัตถุประสงค์ที่ผิดจากทำนองคลองธรรมหรือกฎหมายก็ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นหลักธรรมคำสอนอันแสดงถึงแนวทางที่จริงแท้ มีประโยชน์ และใช้ได้ผลจริงที่พระพุทธองค์ตรัสรู้จึงทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก โดยเฉพาะในเรื่องกฎของวิญญะหรือที่มักเรียกกันว่า “กฎแห่งกรรม” หรือขยายให้พิศดารไปเรียกว่าหลักปฏิจกสัมปทา โดยผู้วิจัยขอสรุปออกเป็น 3 แนวทางเพื่อสะดวกแก่การทำความเข้าใจคือ 1) กิเลส-อกุศลกรรม-วิปาก เป็นแนวทางหรือปฏิบัติที่ไม่ดีหรือมีฉาปฏิบัติพหามิผลเป็นทุกข์ เพราะมีกิเลสเป็นแรงขับจงใจ กล่าวคือมีทิฐิที่ถูกกิเลสครอบงำอันเป็นมีฉาปฏิบัติ เป็นเหตุให้ดำเนินการต่างๆ ทั้งกายวาจาและใจที่ผิดที่เรียกว่าอกุศลกรรม จึงได้รับผลที่ผิดตามมาเรียกว่าวิปาก สรุปว่า เป็นแนวทางสุดโต่งเรียกว่าอึดติดถือมั่น โยคทำให้ตนได้รับความทุกข์ความลำบาก 2) ทิฐุธรรมิกกัตถะ/มนุษย์สมบัติและสัมปรายิกัตถะ/เทวสมบัติ-กุศลกรรม-วิปาก เป็นแนวทางหรือปฏิบัติที่ดีหรือสัมมาปฏิบัติพหามิผลเป็นสุข เพราะมีอึดถะหรือสมบัติทั้งสองประการเป็นแรงขับจงใจกล่าวคือมีทิฐิที่ถูกอึดถะหรือสมบัติทั้งสองครอบงำ เป็นเหตุให้ดำเนินการต่างๆ ทั้งทางกายวาจาและใจที่ดีเรียกว่ากุศลกรรม จึงได้รับผลที่ดีตามมาเรียกว่าวิปาก สรุปว่าเป็นแนวทางสุดโต่งเรียกว่าความสุขลิกานุ โยคทำให้ตนได้รับความสุขความสบายชนิดสามีสสุขซึ่งทำให้คน ไม่มีสติปัญญาหลงติดอยู่ไม่อาจก้าวข้ามไปได้ และ 3) ปรมัตถะ/นิพพานสมบัติ-อภัยกตกรรม-วิมุตติ/นิพพาน เป็นแนวทางสายใหม่หรือแนวทางสายกลางที่เรียกว่ามิชฌิมาปฏิบัติพหามิผลทำให้พ้นจากโลกิยะวิสัย เพราะมีปรมัตถะหรือนิพพานสมบัติเป็นแรงขับจงใจกล่าวคือมีทิฐิที่ไม่ถูกทั้งกิเลสหรือสมบัติทั้งสองข้างดันครอบงำให้หลงติดอยู่ เป็นเหตุให้ดำเนินการต่างๆ ทั้งกายวาจาและใจตามวิธีการแห่งอริยมรรคมีองค์ 8 หรือมิชฌิมาปฏิปทานั้น จนเป็นผลให้ได้รับผลคือวิมุตติ กล่าวคือ ความหลุดพ้น

จากโลกิยะวิสัยเข้าสู่พระนฤพานอันเป็นบรมสุขชนิดนิรามิสสุข ครั้นผู้บรรลุถึงวิมุตตินั้นดำเนินการใดๆ ด้วยกาย วาจาหรือใจก็ตามก็เป็นแต่สักว่ากิริยาอาการที่แสดงออกเท่านั้น (อัพยากรรม) จึงมิได้รับวิบากหรือผลทั้งที่เป็น ฝ่ายชั่วหรือฝ่ายดีกล่าวคือความทุกข์หรือความสุขเพราะเหตุว่าไม่มีกิเลสหรืออตัละทั้งสองเป็นสมุฏฐานให้ ดำเนินการนั่นเอง ซึ่งพิจารณาได้จากพระพุทธรูปปางนิมโอาวาทที่ตรัสไว้ว่า หันทะทานิ ภิกขเว อามันตยามิ โว วะชะธัมมา สังขารา อปปะมาเทนะ สัมปาเทตะ ความว่า คู่ก่อนผู้เห็นภัยในวัฏสงสารทั้งหลาย เออเถิด บัดนี้ เราขอ เตือนเธอทั้งหลายว่า สังขารทั้งหลาย มีความเสื่อมสิ้นไปเป็นธรรมดา เธอทั้งหลายจงยังความไม่ประมาทให้ถึง พร้อมเถิด ซึ่งคำว่าสังขารทั้งหลายในที่นี้หมายถึง สังขาร 3 ประการคือ 1) อปฺปญฺญาภิสังขาร หมายถึง อภิสังขารที่ เป็นบาป ได้แก่ แนวทางหรือปฏิบัติที่ 1 ดังกล่าวข้างต้น 2) ปญฺญาภิสังขาร หมายถึง อภิสังขารที่เป็นบุญ ได้แก่ แนวทางหรือปฏิบัติที่ 2 ดังกล่าวข้างต้น ในระดับสุขที่เป็นกามาวจรภพกล่าวคือ มนุษย์และเทวดาทั้ง 6 ชั้น และ รูปภพกล่าวคือ พรหมที่มีรูปทั้ง 16 ชั้น 3) อานญฺชาภิสังขาร หมายถึง อภิสังขารที่เป็นอานัญชาคือมั่นคงไม่ หวั่นไหวได้ง่าย ได้แก่ แนวทางหรือปฏิบัติที่ 2 ดังกล่าวข้างต้น ในระดับสุขที่เป็นอรุพภพกล่าวคือ อรูปพรหมที่ ไม่มีรูปทั้ง 4 ชั้น เพราะทรงเล็งเห็นถึงแนวทางทั้ง 2 นั้นว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในกฎของไตรลักษณ์กล่าวคือ ไม่ถาวร ทน อยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ และไม่มีตัวตนที่แท้จริง โดยทรงสรุปลงในคำว่าเสื่อมสิ้นไป จึงทรงได้ชี้แนะให้ดำเนินตาม แนวทางที่ 3 คือมัชฌิมาปฏิปทา โดยสรุปเป็นใจความสำคัญลงในความไม่ประมาทซึ่งก็หมายถึงสัมมาสติ อันเป็น หัวใจสำคัญเป็นจุดรวมลงของอริยมรรคมีองค์ 8 อันเป็นทางสายกลางแนวทางที่ 3 ดังกล่าวข้างต้นนั่นเอง เพราะฉะนั้นครั้งพระพุทธองค์ทรงเล็งเหตุประโยชน์ที่มีต่อชาวโลกจึงได้ตรัสสั่งสอนพระธรรมที่ตรัสรู้ซึ่งรวมถึง มหานิบาตชาดกอันมีเนื้อหาที่มุ่งให้ความสำคัญกับศีลธรรมอันทำให้เกิดประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวและไม่นำ ความเดือดร้อนมาให้ในภายหลัง และเมื่อมหานิบาตชาดกกล่าวถึงบรรยากาศองค์การก็ต้องกล่าวถึงบรรยากาศ องค์การที่มีศีลธรรมกำกับอยู่เสมอและจัดให้เป็นรูปแบบที่ดีมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่วน องค์ความรู้การบริหารเป็นสิ่งที่นักวิชาการทั้งหลายยังเป็นผู้ขาดคิดค้นกำหนดขึ้นเพื่อการดำเนินการในองค์การ ต่างๆ ดังนั้นจึงมีรูปแบบขององค์การปรากฏออกมาอย่างหลากหลายตามแต่ทัศนะของแต่ละบุคคลที่เชื่อว่าจะทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล สมด้วยทัศนะของบิล (Beal) ที่ได้แบ่งบรรยากาศองค์การ ออกเป็นแบบต่างๆ ดังนี้คือ 1) บรรยากาศแบบกลัว สงสัย กลัวจะไม่ใช่ที่ยอมรับ ต่างสงสัยไม่ไว้วางใจกันและกัน บรรยากาศจะก้าวร้าว ซึมเซา เฉื่อยชา ไม่มีชีวิตชีวา แต่ละคนจะคอยให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูดออกความเห็นก่อน 2) บรรยากาศเป็นมิตร อบอุ่น อีสระ ทุกคนรู้สึกสบายที่จะแสดงความคิดเห็น พูดจากันอย่างตรงไปตรงมา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกของตน 3) บรรยากาศแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่า กลุ่มควรจะทำอะไรตามที่ตนตั้งใจ ไม่มีใครมีส่วนร่วมหรือริเริ่มกระทำการยกเว้นที่ได้รับคำสั่ง 4) บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทเป็นผู้นำ เพื่อที่จะร่วมกันทำงาน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ และ 5) บรรยากาศที่เชื่อในคุณค่าของผู้อื่นยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้อื่นผู้บังคับบัญชามี สายตากว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน, นอกจากนี้มหานิบาตชาดกกล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศ องค์การอื่นๆ เกินกว่าองค์ความรู้การบริหารได้กล่าวถึง อาทิเช่น บรรยากาศองค์การแบบเครือญาติ หรือ บรรยากาศองค์การแบบคารพนับถือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นมีรากฐานมาจากวัฒนธรรม ตะวันออกที่มุ่งเน้นในศีลธรรมภายในจิตใจหรือคนเป็นหลักดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงแสดงออกมาในรูปแบบที่ บ่งบอกถึงความมีศีลธรรมที่มีอยู่ภายในจิตใจ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีรากฐานแนวคิดมาจากวัฒนธรรม

ตะวันตกที่มุ่งเน้นในด้านวัตถุหรือองค์การเป็นหลักดังนั้นก็จะมีอาจครอบคลุมถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การดังกล่าวแล้วได้ สมด้วยสำนักข่าวบีบีซี (British Broadcasting Corporation :BBC) ได้นำเสนอข่าวในหัวข้อ Head to head: African democracy ไว้โดยสรุปว่า เนื้อหาสาระของวิชาการบริหารจัดการ อันมีรากฐานดั้งเดิมมาจากแนวความคิดและสภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการแบบตะวันตกที่มีลักษณะแตกต่างกันกับการบริหารในบริบทของประเทศอื่นๆ กล่าวคือ ความรู้ แนวคิด และวิธีการที่ประเทศกำลังพัฒนาได้รับเข้ามาจากประเทศตะวันตก อาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อนำมาใช้ในอีกสังคมหนึ่งที่มีสถานการณ์และภาวะความพร้อมแตกต่างกันออกไปในแต่ละมิติ อันรวมไปถึงรากฐานทางความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมของผู้คนในสังคม

2) ขอบเขตด้านการจัดองค์การ (Organizing)

2.1) การจัดองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจัดองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกมุ่งเน้นการจัดองค์การเป็นแบบจักรกลมากกว่าการจัดองค์การเป็นแบบชีวภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า การดำรงชีวิตอยู่ในมหานิบาตชาดกนั้นตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความพอเพียง โดยมีสังคมเป็นแบบเกษตรกรรม ใช้หลักธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ไม่มุ่งเพื่อจะบริโภคนิยมตามอำนาจของตัณหา ครั้นผู้คนดำรงตนอยู่ด้วยประการดังกล่าวจึงทำให้สังคมในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นสังคมแห่งความสุข มีความมั่นคง แน่นนอน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่มีความโกลาหลยุ่งเหยิง ประณีต ดังนั้นจึงได้จัดองค์การเป็นแบบจักรกล และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มหานิบาตชาดกมุ่งจัดองค์การที่เป็นธรรมชาติไปโดยยึดธรรมเป็นใหญ่ โดยโครงสร้างองค์การในระดับสูงสุดนั้นคือธรรม แตกต่างจากองค์ความรู้การบริหารที่ถูกคิดค้นกำหนดขึ้นสำหรับยุคปัจจุบันที่ดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของบริโภคนิยมหรือตัณหาโลกาภิวัตน์ให้ต้องแข่งขันกันสะสมอันเป็นเหตุให้ตนเอง ผู้อื่น สังคม หรือแม้กระทั่งสภาพแวดล้อมรอบข้างต้องได้รับผลกระทบ มีความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด มีความยุ่งเหยิง ประณีตน้อยกว่า และน้อยลงตามลำดับ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นจัดองค์การเป็นแบบชีวภาพ มุ่งจัดองค์การเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การอันนำมาซึ่งผลกำไรเป็นที่ตั้ง รวมเรียกว่า วัตถุวิสัยหรือวัตถุเป็นใหญ่ สมด้วยทัศนะของอนงคัทธิพัยวสินนท์ ที่กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่นั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ รวมทั้งต้องคำนึงถึงลักษณะของผลผลิตขององค์การและผู้รับประโยชน์หรือผู้บริหารด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่ 1) Machine Organization คือองค์การที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างที่เป็นสัดส่วนแน่นอน มีแผนผังแสดงโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน มีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ 1.1) มีการจำแนกงานไปตามหน้าที่และความรู้ความชำนาญพิเศษ 1.2) มีการควบคุมการปฏิบัติงานและประสานงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 1.3) ระบุถึงสิทธิ พันชะ ข้อผูกพัน วิธีการในการดำเนินงาน ตลอดจนบทบาทของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน 1.4) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้แน่นอน 1.5) มีโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในขององค์การ การควบคุมอำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสาร ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชาในรูปสามเหลี่ยมพีรามิดจากระดับสูงลงมายังระดับล่าง 1.6) สนับสนุนให้มีสายการบังคับบัญชาในการบริหารงาน ด้วยการวางระบบข้อมูล ระบบควบคุมข้อมูลที่ระดับสูงสุดของการบังคับบัญชาเท่านั้น และ 1.7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง และเน้นเรื่องความจงรักภักดี ความเคารพเชื่อฟังต่อองค์การและต่อผู้บังคับบัญชา และ 2) Organismic Organization คือ องค์การที่มี

ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง จะไม่มีแผนผัง โครงสร้างขององค์กรที่ถาวร การจัดรูป องค์กรจะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์และปัญหาเป็นตัวกำหนดผู้ปฏิบัติงาน มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ 2.1) ลักษณะการทำงานภายในองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพเหตุการณ์ ให้ความสำคัญกับความรู้ความชำนาญพิเศษ ที่จะส่วนสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร 2.2) เน้นในเรื่องของการมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยไม่มีการ จำกัดของเขตของสิทธิ พันธะข้อผูกพัน หรือวิธีการในการดำเนินงาน 2.3) โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ และการ ปฏิบัติงานภายในองค์กรมีลักษณะเป็นตาข่าย 2.4) ศูนย์กลางของอำนาจหน้าที่ไม่ใช่อุบัติที่ผู้บังคับบัญชา แต่อยู่ที่ผู้ มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งใดก็ได้ของตาข่ายงาน 2.5) การติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วม ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะมีทั้งความสัมพันธ์ในแนวนอนและแนวทแยงมากกว่าแนวดิ่ง และ 2.6) เน้นในเรื่อง ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่รับผิดชอบและจรรยาบรรณวิชาชีพมากกว่าความจงรักภักดี

2.2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของ มหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความแตกต่างกันกับ องค์กรความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่บางประการซึ่งสามารถ ยกขึ้นแสดง ได้ดังนี้: การเมือง: มหานิบาตชาดกแม้กล่าวถึงสาเหตุของพฤติกรรมทางการเมืองไว้สอดคล้องกันกับองค์ ความรู้การบริหารก็จริงแต่ถึงอย่างนั้นก็มีเนื้อหาที่กล่าวถึงสาเหตุของพฤติกรรมทางการเมืองไว้เป็นแผนกหนึ่ง 4 ประการ โดยเทียบเคียงกับสาเหตุของการแสดงอาการร้อนของบัณฑิตพลีลาอาสน์ของท้าวสักกเทวราช ได้แก่ 1) การแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เนื่องมาจากตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งว่างลงด้วยเหตุที่ผู้บริหารเสียชีวิต (สิ้น อายุ) หรือ 2) หมัดวาระการดำรงตำแหน่ง (สิ้นบุญ) 3) การจัดสรรทรัพยากรอันเนื่องมาจากมีผู้ต้องการมีอำนาจใน การตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรนั้นจึงเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมทางการเมืองขึ้น (สัตว์อื่นผู้มีอำนาจมาก ประารถนาสถานทีนั้น) และ 4) พลังจากบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น บุคคลผู้ที่สูญเสียผลประโยชน์ ความ คิดเห็นไม่ตรงกัน หลีกเลียงการงาน หรือถูกปฏิบัติโดยปราศจากความชอบธรรม เป็นต้น (เดชแห่งศีลสมณ พราหมณ์ผู้ตั้งอยู่ในธรรม) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความมหานิบาตชาดกนั้นมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมโลกตะวันออก ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของศาสนาทุกศาสนาในโลก และด้วยเหตุที่ศาสนานั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจซึ่งเป็นสิ่งที่ เป็นนามธรรม ดังนั้นครั้นจะแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์จึงต้องสร้างเป็นบุคลาธิษฐานขึ้นมาเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม ในรูปแบบต่างๆ กันตามแต่ว่าจะสามารถนำความเป็นจริงมากล่าวอ้างหรือสร้างเป็นแนวคิดทฤษฎีขึ้นมาได้ สำหรับสาเหตุของพฤติกรรมทางการเมืองที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยเพียงแต่เทียบเคียงจากเนื้อหาในมหานิบาตชาดก เพื่อให้อธิบายได้ในรูปของสาเหตุแห่งพฤติกรรมทางการเมืองตามองค์ความรู้การบริหารเท่านั้น ซึ่งสาเหตุแห่ง พฤติกรรมทางการเมืองตามองค์ความรู้การบริหารนั้นก็เช่นกันต่างก็มีนักวิชาการหลายท่านพากันคิดค้นกำหนดขึ้นมา มากมาย แต่เพราะเหตุที่องค์ความรู้การบริหารนั้นมีรากฐานมาจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ยอมรับในสิ่งที่เป็น รูปธรรมจับต้องอธิบายได้จึงได้กล่าวแสดงออกมาในสิ่งนั้นๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเรื่องดังกล่าวถึงในที่นี้ก็คือ สาเหตุ แห่งพฤติกรรมทางการเมือง สมด้วยทัศนะของมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรม ทางการเมืองในองค์กรมาจากสาเหตุ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน 2) ทรัพยากรที่ หาได้ยาก 3) ผลกระทบจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม 4) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นแบบแผน และ 5) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงการใส่กลยุทธ์ทางการเมืองหรือเกมทางการเมืองไว้ 2 ประการ คือ กุศโลบาย หมายถึง อุบายที่ประกอบด้วยธรรม เป็นธรรมวิธี และ เล่ห์กลอุบาย หมายถึง อุบายที่

ปราศจากกรรม เป็นอธรรมวิธี ในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งเน้นกุศลโลบายอันธรรมวิธีเป็นหลัก แต่ก็มีปรากฏอยู่บ้างที่ใช้เล่ห์กลอุบาย เช่น การโกหกสร้างภาพพจน์ แต่ท้ายที่สุดก็จบลงด้วยธรรมวิธี ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจใช้ทั้งสองวิธีไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวไว้แล้วว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลกที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่นทรงทราบโดยประจักษ์ว่าการดำเนินการต่างๆ ที่ประกอบด้วยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่นำไปเพื่อประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวไม่ก่อความเดือดร้อนมาให้ภายหลัง ดังนั้นจึงทรงยึดมั่นในความเป็นผู้มีธรรมนั้นแล้วดำเนินตามปฏิบัติเพื่อความเป็นพระพุทธเจ้านั้นอย่างอุกฤษฏ์ กล่าวคือบารมี 10 ประการมีทานบารมีเป็นต้นดังกล่าวแล้ว ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปวงชนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโลกอันเป็นระดับโลกยะจึงมีการใช้ทุกวิถีทางเพื่อให้เป้าหมายที่ประสงค์บรรลุผล สมด้วยทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงการเมืองไว้ 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics) และกลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics), อำนาจ: มหานิบาตชาดกไม่เพียงแต่กล่าวถึงอำนาจที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารในแต่ละประเภทเท่านั้นแต่ยังกล่าวถึงอำนาจประเภทอื่นๆ ไปด้วย เช่น อำนาจที่มาจากการบำเพ็ญสังฆมอรรณบุญบารมี อำนาจที่มาจากฤทธาภาพที่เกิดขึ้นจากอภิญญา เป็นต้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นหลักธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ซึ่งเป็นสิ่งจริงแท้ มีประโยชน์และใช้ได้ผลจริง และสิ่งที่สำคัญสำหรับพระพุทธองค์ในการที่จะทรงนำมาประกาศแสดงคือ เป็นสิ่งที่ใหม่ที่ใครยังไม่สามารถค้นพบและปฏิบัติเข้าถึงได้ เพราะหากทรงนำสิ่งเดิมๆ แม้จะเป็นสิ่งจริงแท้ มีประโยชน์และใช้ได้ผลจริงมาประกาศแสดงก็คงไม่แตกต่างอะไรกับเจ้าลัทธิต่างๆ ในสมัยนั้น และคงไม่ทำให้พระองค์ถูกขนานพระนามว่า สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ แต่สิ่งที่พระพุทธองค์ตรัสรู้ในราตรีวันเพ็ญเดือน 6 ก่อนพุทธศักราช 45 ปี ก็คือ 1) ปุพเพนิวาสานุสสติญาณ คือ หยั่งรู้อดีตชาติได้อย่างไม่มีประมาณ 2) จุตูปปาตญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ความจุติและความอุบัติของสัตว์ทั้งหลาย หรือเรียกว่า ทิพพจักขุญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ว่าสัตว์นั้นๆ เป็นไปต่างๆ เพราะด้วยอำนาจผลกรรมที่ตนกระทำไว้ และ 3) อาสวักขยญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ในธรรมเป็นที่สิ้นไปแห่งอาสวะทั้งหลาย กล่าวคือ ความจริงอันประเสริฐ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ดังนั้นครั้งพระองค์ทรงนำมาเผยแผ่จึงมีเนื้อหาสาระที่คนผู้เป็นปวงชนนั้นไม่อาจจะกล่าวถึงได้ โดยเฉพาะในเรื่องของอำนาจของกรรมดีที่เรียกว่าบุญบารมีหรืออำนาจของกรรมชั่วที่เรียกว่าบาป หากเป็นระดับข้ามภพชาติแล้วก็ไม่อาจที่จะอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์พิสูจน์ให้เห็นได้ หรือแม้แต่อำนาจที่มาจากฤทธาภาพที่เกิดขึ้นจากอภิญญาอันเป็นผลที่เกิดจากการเจริญจิตภาวนาก็ตาม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอยู่บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์ในระดับสามัญทั่วไปที่อาศัยการสัมผัสรับรู้ทางประสาททั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย ดังนั้นจึงสามารถกล่าวถึงอำนาจได้แต่เพียงที่สัมผัสรับรู้ได้ ซึ่งมีอยู่หลายประเภทตามแต่ท่านเหล่านั้นจะคิดค้นกำหนดขึ้น สมด้วยทัศนะของเฟรนซ์ และ เรเวน (French and Raven) ที่ได้จำแนกอำนาจไว้ 5 ประเภท ดังกล่าวแล้วข้างต้น และสมด้วยทัศนะของเวเบอร์ (Weber) ที่ได้แบ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชาไว้ 3 ประการ คือ 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) อำนาจตามประเพณี และ 3) อำนาจบารมี, มหานิบาตชาดกแม้จะกล่าวถึงที่มาของอำนาจสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารแม้ก็จริงแต่ถึงอย่างนั้นก็ยังมีบางประการที่องค์ความรู้การบริหารไม่อาจครอบคลุมถึงทั้งหมด เช่น อำนาจที่มาจากการบำเพ็ญสังฆมอรรณบุญบารมี อำนาจที่มาจากฤทธาภาพที่เกิดขึ้นจากอภิญญา เป็นต้น ทั้งยังมีเนื้อหาที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยเดียวกันกับที่กล่าวไว้ในเรื่องประเภทของอำนาจ

นั่นเอง สมด้วยทัศนะของมอร์แกน (Morgan) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 14 ประการ ได้แก่

- 1) อำนาจที่เป็นทางการที่ได้รับการยอมรับมาจากลักษณะคือ คุณลักษณะพิเศษ ประเพณี และกฎหมาย
- 2) การควบคุมทรัพยากรที่หายาก
- 3) การใช้โครงการองค์การ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน
- 4) การควบคุมกระบวนการตัดสินใจ
- 5) การควบคุมความรู้และข้อมูลข่าวสาร
- 6) การควบคุมขอบเขต
- 7) ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน
- 8) การควบคุมเทคโนโลยี
- 9) เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการควบคุมองค์การที่ไม่เป็นทางการ
- 10) การควบคุมฝ่ายตรงข้ามขององค์การ
- 11) การจัดการกับความหมายหรือสัญลักษณ์
- 12) การจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างหญิงและชาย
- 13) ปัจจัยทางโครงสร้างทางสังคม และ
- 14) อำนาจที่มีอยู่เดิม, มหานิบาดชาดกได้กล่าวถึงอำนาจต่างๆ สอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารแม้กระทั่งถึงกระนั้นก็ได้มุ่งถึงอำนาจที่แท้จริงที่ไม่มีกำหนดอายุหรือมีอายุเวลายืนยาวกว่าอำนาจทุกประเภทที่องค์ความรู้การบริหารกล่าวถึงสามารถติดตามไปได้ทุกสถานที่แม้ในภพภูมิหน้า ทั้งไม่จำกัดเวลาที่จะให้ผล และมีอำนาจในการให้ผลที่ยุติธรรม กล่าวคือ อำนาจที่เกิดจากการตั้งสมอบรมบุญบารมีมีทานบารมีเป็นต้น หรืออำนาจที่เกิดจากการก่ออกุศลกรรมทำความชั่วที่เรียกว่าบาป ส่วนอำนาจตามองค์ความรู้การบริหารนั้นต่างก็มีวันกำหนดหมดอายุทุกประเภท และไม่ว่ามีอำนาจในการให้ผลที่ยุติธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยเดียวกันกับที่กล่าวแล้วในเรื่องประเภทของอำนาจ สมด้วยทัศนะของราเกินส์และอีริก (Ragins and Eric) ที่กล่าวถึงลักษณะของอำนาจไว้ว่า 1) มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือเกิดขึ้นได้ในภายหลัง เป็นพลัง ความสามารถหรือศักยภาพเฉพาะบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลอื่นได้ 2) เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในขอบเขตใดขอบเขตหนึ่ง มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ไม่อาจจะเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเพียงคนเดียวได้ 3) เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับ ซึ่งจะให้นบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีอำนาจและใช้อำนาจภายในขอบเขตที่ระบุไว้ 4) ประกอบด้วยอำนาจจริง ซึ่งมีอยู่โดยตำแหน่งสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่บุคคลอื่นได้ และ อำนาจการรับรู้ทั้งโดยตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งได้มาจากแหล่งต่างๆ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพ การแสดงออกของบุคคล ทรัพยากร ความรู้ความชำนาญ 5) มีทิศทางของการส่งอิทธิพลจากฝ่ายหนึ่งไปสู่อีกฝ่ายหนึ่งหรือต่างฝ่ายต่างก็ส่งอิทธิพลต่อกันและกัน เป็นต้นว่า ทิศทางจากบนลงล่าง ทิศทางจากล่างขึ้นบน ทิศทางในแนวนอน และ ทิศทางในแนวนอน 6) สามารถที่จะสั่งสมได้และให้เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งบุคคลผู้มีอำนาจที่ได้สั่งสมเอาไว้ก่อนแล้วเมื่อจะแสวงหาอำนาจใหม่ย่อมสามารถจะทำให้มีอำนาจเพิ่มขึ้นได้ 7) สามารถที่จะชดเชยได้ ซึ่งบุคคลผู้ที่ขาดอำนาจจากแหล่งอำนาจหนึ่งสามารถที่จะแสวงหาอำนาจจากแหล่งอำนาจหนึ่งเพื่อทำการชดเชยได้ 8) เป็นสิ่งที่อาจหาเพิ่มได้หรืออาจสูญเสียคุณค่าไปตามระยะเวลา เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาการทำงาน อาจจะมีผลทำให้อำนาจชนิดอื่น ๆ เพิ่มตามมาได้ หรืออำนาจที่เกิดจากความรู้ความชำนาญอาจจะค่อยๆ เสื่อมไปเมื่อความรู้ความชำนาญที่มีอยู่นั้นล้าสมัยแล้ว และ 9) สามารถแสวงหาและพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าได้

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ: มหานิบาดชาดกมุ่งให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่คู่กับศีลธรรม ดังคำว่า “วิชาคู่กับจรณะ-ธรรมะคู่กับวินัย” ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่คู่กับความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวไว้แล้วว่ามหานิบาดชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลกที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่นทรงทราบโดยประจักษ์ว่าการดำเนินกรต่างๆ ที่ประกอบด้วยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่นำไปเพื่อประโยชน์สุข โดยส่วนตัวไม่ก่อความเดือดร้อนมาให้ภายหลัง ดังนั้นจึงทรงยึดมั่นในความเป็นผู้มีธรรมนั้นแล้วดำเนินตามปฏิบัติเพื่อความ เป็นพระพุทธานัน

อย่างอุกฤษฏ์ แม้จะมีอำนาจวาสนาอย่างสูงสุดเสด็จประพาสบนช้างที่ประดับประดาด้วยเครื่องอสังการประมาณ ค่ำมิได้หรือว่าไร้อำนาจวาสนาอย่างต่ำสุดจนกระทั่งพระราชดำเนินด้วยพระบาท ดังกรณีของพระเวสสันดร พระองค์ก็ทรงยึดมั่นในปฏิปทาดังกล่าวที่ประกอบด้วยธรรม กล่าวคือ บารมี 10 ทศ อีกทั้งพระพุทธรองค์ศรีสุ์ถึง กฎแห่งกรรมครั้งทรงตัดสินพระหฤทัยที่จะตรัสสอนชาวโลกก็ยิ่งต้องตรัสสอนให้ประกอบกรรมรวมไปถึงการใช้อำนาจหน้าที่นั้นให้ควบคู่ไปกับศีลธรรมอยู่เสมอไม่ให้มีวเมหาหรือหลงในอำนาจหน้าที่จนก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเองผู้อื่นหรือส่วนรวมตามมา โดยแสดงเป็นพระธรรมเทศนาต่างๆและบางส่วนก็ถูกรวบรวมมาเป็นมหานิบาตชาดก ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นพิจารณาเห็น ได้ว่ามุ่งความสำเร็จหรือให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่คู่กับความรับผิดชอบ สมด้วยทฤษฎีของดริคเกอร์ (Drucker) ที่แสดงไว้ว่า หากอำนาจนั้น ไม่ได้ถูกสร้างให้เกิดขึ้นอย่างสมดุลกับความรับผิดชอบ อำนาจดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการปกครองที่เป็นเผด็จการ และหากปราศจากความรับผิดชอบ อำนาจก็มักจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานอยู่เสมอๆ ในกรณีดังกล่าวนี้หากพิจารณาให้ละเอียดลงไปอีกว่า หากมีบุคคลที่ใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่นั้นไปกระทำการที่ผิดแม้จะแสดงความรับผิดชอบในผลที่กระทำนั้นแต่เราก็ไม่อาจเรียกผู้นั้นได้ว่า เป็นผู้ที่ใช้ อำนาจหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบที่ดี ดังนั้นการใช้อำนาจหน้าที่ที่คู่กับศีลธรรมจึงเป็นสิ่งที่ประเสริฐกว่า, มหานิบาตชาดกไม่เพียงจะสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหารที่กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในด้าน กิจการงานต่างๆ เท่านั้น แต่ยังมีขอบเขตที่ขยายครอบคลุมถึงอำนาจหน้าที่ทางศีลธรรมที่มีต่อบุคคลรอบข้างที่ ติดต่อสัมพันธ์อีกด้วย ซึ่งเรียกว่า ทศ 6 ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะในด้านอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบในด้านการปฏิบัติงานฝ่ายเดียว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นเป็นหนึ่งในจำนวน พระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวกับคนทั้งปวง ดังนั้นมหานิบาตชาดก จึงได้มีพระธรรมคำสอนทั้งที่ปฏิบัติต่อตนเองและบุคคลรอบข้างเพื่อการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมธรรมนำแต่ความสุข ความเจริญมาให้ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดมาเพื่อความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประ สติทธิขององค์การดังนั้นจึงกล่าวถึงในส่วนระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน แต่ทั้งนี้ก็อาจนำอำนาจหน้าที่ทาง ศีลธรรมตามมหานิบาตชาดกไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เช่นกัน

2.3) วัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเป็นเกษตรกรรมที่มุ่งการ ผลิตเพื่อการยังชีพมากกว่าการผลิตเพื่อมุ่งผลกำไร เป็นไปในวงที่จำกัด มีวัฏจักรของชีวิตการเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ยาวนาน ปรับเปลี่ยนไปช้า ผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี ส่วนองค์ความรู้การ บริหารนั้นกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมหรือธุรกิจกรรมซึ่งจะมุ่งในด้านผลกำไร- ขาดทุน คุณภาพ-ปริมาณ ความสำเร็จ-ความล้มเหลว ความรวดเร็ว-ความล่าช้า ชัยชนะ-ความปราชัย เป็นต้น เป็นไปในวงที่กว้าง มีวัฏจักรของชีวิตการเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ค่อนข้างสั้นและปรับเปลี่ยนไป อย่างรวดเร็วตามโอกาส ไม่แน่ว่าจะผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากยุคสมัยซึ่ง มหานิบาตชาดกเป็นเรื่องราวที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ในยุคสมัยที่เป็นเกษตรกรรมดังนั้นเนื้อหาสาระของมหานิบาต ชาดกจึงมีลักษณะดังกล่าวด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในยุคอุตสาหกรรม ยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร หรือยุคสมัยปัจจุบันคือยุคโลกาภิวัตน์ดังนั้นจึงมีวัฒนธรรมองค์การปรากฏอยู่หลาย

ประเภท สมด้วยทัศนะของดีลและเคนเนดี (Deal and Kennedy) ที่ได้เสนอไว้ว่าองค์กรนั้นมี 4 ประเภท และแต่ละประเภทมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน รวม 4 ประเภท ได้แก่ 1) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูงและมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว องค์กรประเภทนี้ควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่เรียกว่า วัฒนธรรมที่ห้าวหาญ (Tough-Person) 2) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลย้อนกลับเร็ว วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่าอุตสาหกรรม (Work Hard/Play Hard) 3) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูง แต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่าเดิมพันด้วยของค์การ (Bet Your Company) และ 4) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ และความเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เรียกว่า วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture), มหานิบาดชาดกมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับมากกว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะอื่น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม มหานิบาดชาดกนั้นก็ยิ่งปรากฏลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอื่นอยู่บ้าง อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกหรือวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวไว้ข้างต้นกล่าวคือยุคสมัยซึ่งมหานิบาดชาดกถูกนำมาตีตราแสดงในยุคสมัยที่เป็นเกษตรกรรมผลิตเพื่อการยังชีพ ทั้งผู้คนยังฝักใฝ่ในด้านพัฒนาจิตใจเป็นจิตนิยมดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีรูปแบบเป็นวัฒนธรรมเชิงตั้งรับมากกว่าองค์ความรู้การบริหารที่มีรูปแบบวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมเชิงรุก เนื่องด้วยนัยที่ตรงกันข้ามกับมหานิบาดชาดกนั้น สมด้วยทัศนะของคูกและซุมัล (Cooke and Szumal) ที่ได้ใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่งวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรจะมีความคิดความเชื่อที่เป็นอย่างเดียวกันหรือคล้ายๆ กัน และใช้เป็นบรรทัดฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง 2) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง และ 3) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์, มหานิบาดชาดกกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งคุณธรรมควบคู่ไปกับคุณภาพ กล่าวคือวัฒนธรรมธรรมเนียม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งปริมาณควบคู่ไปกับคุณภาพ กล่าวคือวัฒนธรรมวัตถุนิยม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหา นิบาดชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกเพื่อพัฒนาในด้านจิตใจ เพราะทรงเล็งเห็นว่าในการพัฒนาคนเรานั้นหากจะให้ผลดีมีความสุขความเจริญอย่างยั่งยืนได้จริงนั้นต้องพัฒนาในด้านจิตใจ เพราะวามมนุษย์นั้นดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะพูดหรือว่าทำก็ล้วนมีสมมุติฐานมาจากใจทั้งสิ้น ซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วกันแล้วว่า จิตเป็นนายกายเป็นบ่าว ดังนั้นจึงทรงพิจารณาหาวิธีการที่จะพัฒนาจิตใจของคนเราโดยทรงเริ่มที่พระองค์เองก่อนในที่สุดก็ทรงค้นพบทางสายกลางและดำเนินตามจนบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและได้นำสิ่งเหล่านั้นมาเผยแผ่ตรัสสอนแก่ชาวโลก ด้วยเหตุดังกล่าวนี้จึงกล่าวได้ว่าเมื่อมีคุณธรรมแล้วคุณภาพก็ย่อมจะอยู่เคียงคู่ตามไม่ว่าคนเรานั้นจะแสดงออกมาในรูปธรรมหรือนามธรรม ส่วนคำว่าปริมาณคู่กับคุณภาพนั้นก็ไม่ว่าจะเป็นไปได้เพราะว่ามีสมมุติฐานมาจากต้นหาคือความทะยานอยากมีวัตถุนิยมเป็นตัวจุดลากให้ออกมืออยากได้มากๆ ครั้นเมื่อปริมาณมีมากก็ยากที่จะกล่าวถึงคุณภาพได้ ยกตัวอย่างเช่นคำว่า ของโหล หมายถึง สิ่งของที่ผลิตกันทีละมากๆ ดังนั้นจึงเป็นคำที่นิยมใช้เพื่อบ่งบอกถึงว่า ของสิ่งนั้น ไม่มีคุณภาพนั่นเอง ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายที่เชื่อในแนวคิดเรื่องปริมาณควบคู่ไปกับคุณภาพนี้ต่างก็พากันคิดค้นกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการนี้ขึ้นมาตามแต่จะค้นคว้าศึกษาหาмаาแสดงได้ สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับความเป็นเลิศ (Views of Excellence) ของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบริษัทใหญ่และดีที่สุดในอเมริกา และได้พบวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัทต่างๆ จึงได้สรุปเป็นคุณลักษณะของบริษัทที่มีความเป็นเลิศไว้ 8

ประการ ได้แก่ 1) มีความโน้มน้าวใจไปสู่การปฏิบัติ 2) ใกล้ชิดกับลูกค้ำ 3) มีความเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการ 4) มีผลการผลิตโดยบุคคล 5) มีความพยายามแบบเกาะติดและผลักดันด้วยค่านิยม 6) การยึดติดกับงาน 7) มีรูปแบบง่ายและพนักงานน้อย และ 8) มีคุณสมบัติยืดหยุ่นและเข้มงวดไปพร้อมกัน และสมด้วยทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีแซด (Theory Z) ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การตามทฤษฎีนี้มีลักษณะดังนี้คือ 1) การจ้างงานระยะยาว 2) การตัดสินใจร่วมกัน 3) ความรับผิดชอบของแต่ละคน 4) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า 5) ระบบการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากภายนอก 6) เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และ 7) มีความมุ่งมั่นอย่างกว้างขวางต่อชีวิตของพนักงานทุกด้าน รวมทั้งครอบครัว เป็นต้น, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงวัฒนธรรมไว้ 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมแท้ หมายถึง วัฒนธรรมที่ตรงกับความหมายของคำที่แปลว่า ธรรมที่เจริญหรือทำให้ผู้ปฏิบัติเจริญแบบยั่งยืนตลอดรอดฝั่ง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งในยุคตนเองหรือยุคทายาทรุ่นต่อไป ทั้งในโลกนี้หรือโลกหน้า ซึ่งโดยมากจะแสดงออกผ่านตัวละครฝ่ายดีมีพระโพธิสัตว์เป็นต้น เป็นวัฒนธรรมที่เป็นแก่นสาร และ วัฒนธรรมเทียม หมายถึง วัฒนธรรมที่เจริญหรือทำให้ผู้ปฏิบัติเจริญแบบไม่ยั่งยืนหรือไม่ตลอดรอดฝั่ง เป็นแต่เพียงชั่วคราวขณะหรือระยะเวลาเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีแก่นสาร โดยในบรรดาวัฒนธรรมทั้งสองนี้มหานิบาตชาดกให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแท้เป็นสำคัญ ส่วนขององค์ความรู้การบริหาร นั้นก็มีลักษณะเช่นเดียวกันคือมีทั้งวัฒนธรรมองค์การแท้และวัฒนธรรมองค์การเทียม แต่มักจะไปในด้านวัฒนธรรมองค์การเทียมเสียโดยมากเพราะเหตุที่มุ่งเน้นไปในทางวัตถุนิยม สมด้วยทัศนะของฮอฟสตีเด (Hofstede) ที่ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ระดับชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเปลือกนอก ได้แก่ การกระทำและสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ตลอดจนสัญลักษณ์หรือคำพูดที่ใช้ ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันเองในหมู่สมาชิกในองค์กร 2) วีรบุรุษ (heroes) ได้แก่ บุคคลที่สมาชิกในองค์กรให้การเคารพยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา การแต่งกาย ความขยันอดทน เป็นต้น 3) ธรรมเนียมปฏิบัติ (rituals) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกร่วมกัน เป็นส่วนของการควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร เช่น การแสดงความเคารพผู้อาวุโส การประกอบศาสนพิธี การจัดพิธีการฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น และ 4) ค่านิยม ได้แก่ สิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ในการประเมินค่าว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งดีและไม่ดี ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุด เป็นเรื่องของความคิดและจิตใจ และทั้งหมดนี้แสดงออกในวิธีการทำงานของสมาชิกองค์กร

2.4) จริยธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับจริยธรรมองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกมีจุดมุ่งหมายหรือผลที่ได้รับสูงสุดคือการกำจัดกิเลสได้อย่างเด็ดขาด ในส่วนของพระโพธิสัตว์ก็คือการบรรลุเป็นพระอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งจุดมุ่งหมายหรือผลที่ได้รับดังกล่าวมีชื่อเรียกหลายประการ อาทิเช่น ปหาน แปลว่า การละกิเลส จำแนกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) วิกขัมภน ปหาน ละด้วยการข่มไว้ 2) ตทังคปหาน ละด้วยองค์นั้นๆ และ 3) สมุจเฉทปหาน ละด้วยการตัดขาด คือละด้วยโลกุตตรมรรค บ้าง จำแนกเป็น 5 ประการ โดยเพิ่ม 4) ปฏิปัสสัทธิปหาน ละด้วยการสงบระงับ และ 5) นิสสรณปหาน ละด้วยสัจคอกได้ เข้ามาบ้าง ซึ่งในทางพระพุทธศาสนานั้นมุ่งเอาการละระดับที่ 3 ระดับที่ 4 และ ระดับที่ 5 อันเป็นระดับโลกุตตรธรรม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงขั้นสูงสุดไว้แต่เพียงระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ซึ่งเป็นเพียงระดับโลกิยธรรมเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์

ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิด โดยสามัญธรรมคาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สูงมคัมภีรภาพยิ่งเป็นจริยธรรมระดับโลกุตระ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นเพียงจริยธรรมในระดับธรรมคาสามัญทั่วๆ ไปแบบชาวโลกที่เรียกว่าโลกียธรรม จึงไม่อาจที่จะนำเอาไปเปรียบเทียบกับจริยธรรมในระดับโลกุตระได้ครอบคลุมทั้งหมด สมด้วยทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ของฟรอยด์ (Freud) ที่กล่าวถึงว่า พฤติกรรมจะเกิดจากระบบของจิต 3 ระบบ คือ อิด (id) อีโก้ (ego) และ ซุปเปอร์อีโก้ (super ego) ซึ่งแต่ละอย่างนั้นเป็นอิสระต่อกัน แต่ทว่าการทำงานนั้นมีการปะทะสังสรรค์กันและกัน พฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจาก (id) คือพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความพอใจของตนเองฝ่ายเดียว โดยมีได้คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เมื่อบุคคลต้องการกระทำสิ่งใดก็ลงมือทำทันทีโดยไม่ใคร่ครวญ การกระทำจึงไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่หากทำไม่ได้ก็จะเกิดความเครียดทางออกที่ดีที่สุดคือใช้กลไกการป้องกันตนเองที่เรียกว่า “การทดเทิด” (Sublimation) คือ แสดงพฤติกรรมที่ดีแทนพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น ฝึกเป็นนักมวยที่มีชื่อเสียงแทนพฤติกรรมก้าวร้าวเกร หรือ ทดแทนความกดดันทางเพศ พฤติกรรมที่เกิดจากอีโก้ (ego) คือ พฤติกรรมที่เป็นไปตามหลักเหตุผล และความเป็นจริง และพฤติกรรมที่เกิดจากซุปเปอร์อีโก้ (super ego) ซึ่งซุปเปอร์อีโก้เป็นส่วนของคุณธรรม คนที่มีซุปเปอร์อีโก้จะเป็นคนที่มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบสูง ซุปเปอร์อีโก้เกิดขึ้นจากการอบรมสั่งสอน การถูกควบคุมโดยขนบธรรมเนียมประเพณี การกลัวโทษทัณฑ์เมื่อทำผิด เมื่ออิด (id) กับ ซุปเปอร์อีโก้ (super ego) เกิดขึ้นในจิตพร้อมกัน อีโก้ (ego) จะต้องทำหน้าที่ตัดสินว่าจะกระทำอย่างไรดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตน (self-conflict) ทำให้มนุษย์ยุ่งยากใจในการตัดสินใจ แม้ธรรมจะชนะอธรรมในบางคราว แต่ก็ไม่ได้แปลว่า อิด (id) จะหายไป มันเพียงแต่ถูกกดข่มไว้เท่านั้น เมื่อใดจริยธรรมหรือซุปเปอร์อีโก้อ่อนแอลงเมื่อนั้นอิด (id) จะแผลงฤทธิ์ขึ้นมาอีก และอาจรุนแรงกว่าเดิม เพราะถูกเก็บกดไว้มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอิด (id) อันเป็นสัญชาตญาณดิบนั้น ไม่ได้ถูกกำจัดไปอย่างเด็ดขาดเป็นแต่เพียงถูกอีโก้ควบคุมไว้ให้แสดงพฤติกรรมของคนๆ นั้นให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมเท่านั้น รวมไปถึงทฤษฎีอื่นเช่น ทฤษฎีของเพียเจต์ (Piaget is Theory of Intellectual Development) และทฤษฎีพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kolberg) เป็นต้น, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงจริยธรรมที่มีคุณสมบัตินี้ เช่น ความสมบูรณ์ของเนื้อหาเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นยังขาดคุณสมบัตินี้ต่างๆ ดังกล่าว ยังคงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โอกาส บุคคล และสถานที่ ซึ่งต่างก็ยังไม่ทนต่อการพิสูจน์ มีความขัดแย้งกันและกัน ไม่อาจสรุปลงไปว่าแนวคิดทฤษฎีไหนถูกต้องหรือดีที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิด โดยสามัญทั่วๆ ไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีเนื้อหาของจริยธรรมที่สมบูรณ์บริบูรณ์ในด้านต่างๆ ประกอบด้วยพระคุณถึง 6 ประการมีสวากขาตธรรมเป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปลงไป 5 คำเหล่านี้ ได้แก่ 1) บริสุทธ์ คือ เป็นของแท้จริง ปราศจากความผิด ไร้มลทิน ทนต่อการพิสูจน์ แม้ผ่านระยะเวลาไปยาวนานเพียงไรก็ไม่เสื่อมคุณค่าที่มีอยู่ 2) บริบูรณ์ คือ ครบถ้วนสมบูรณ์พร้อมทั้งอิตตะและพยัญชนะ(แก่นสาระและส่วนประกอบ)งามทั้งเบื้องต้น ท่ามกลางและที่สุด 3) บริเวณ คือ มีขอบเขตในการให้ผลทั้งแก่ผู้ปฏิบัติ ผู้อื่น หรือทั้งสอง (ส่วนรวม) หรือให้ประโยชน์ในทุกระดับทั้งประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์อย่างยิ่ง 4) บริบาล คือ ย่อมจะรักษาผู้ปฏิบัติ กลุ่ม หรือสังคมที่นำไปปฏิบัติ

ไม่ให้ตกไปในสภาวะเลวร้ายที่ไม่พึงปรารถนาได้ และ 5) บริโภค คือ ควรน้อมนำมาใช้มาเสพมาประพาศโดยส่วนเดียว หรือเป็นสิ่งที่ผู้ได้รับผลหรือบริโภครสธรรมแล้วก็จะพึงเข้าใจได้เองถึงสภาพนั้นๆ โดยไม่ต้องให้ใครมาบอกกล่าวอีก หรือ เป็นสิ่งที่ผู้ได้รับผลหรือบริโภครสธรรมแล้วจะรู้เฉพาะตนเอง ไม่อาจจะอธิบายเป็นรายละเอียดให้ครบถ้วนได้ ถึงแม้จะอธิบายก็เพียงแต่บางส่วนเท่านั้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยนักวิชาการต่างๆ ซึ่งเป็นปวงชน ตามแต่สติปัญญาความรู้ความสามารถและบริบทต่างๆ ดังนั้นจึงยังคงหาคุณสมบัติที่มีความบริบูรณ์เป็นต้นของจริยธรรมที่กล่าวถึงนั้น ไม่ได้ทั้งหมด สมด้วยแนวคิดทฤษฎีทั้งหลาย ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมคุณธรรมของมนุษย์ (Virtue Ethics) ของเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) 2) ทฤษฎีคำสั่งของพระเจ้า (Divine Command Theory) 3) ทฤษฎีอัตถนิยม (Egoism) 4) ทฤษฎีสัญญาประชาคม (Social Contract Theory) 5) ทฤษฎีพันธนิยม (Deontological Ethics) 6) ทฤษฎีประโยชน์นิยม (Utilitarianism/ Teleological Ethics) และ 7) ทฤษฎีสัมพันธนิยม (Relativism in Ethics) ดังกล่าวแล้ว, มหานิบาตชาดกให้ความสำคัญกับจริยธรรมที่ถูกต้องทั้งทางโลกคือกฎหมายบ้านเมืองและทางธรรมคือหลักศีลธรรม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจจะถูกต้องในทางโลกแต่อาจผิดในทางธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า มหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลก ด้วยเหตุที่ทรงเป็นสัมมาสัมพุทธะตรัสรู้ในเรื่องกฎแห่งกรรมเป็นต้นครั้นนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกก็ทรงสอนให้ทราบถึงความเป็นจริงในเรื่องกฎแห่งกรรมเป็นต้นนั้น เพราะหากว่าชาวโลกครั้นประกอบกรรมทำกรรมต่างๆ ทำให้โทษแม้ไม่มีตัวบทกฎหมายบ้านเมืองลงโทษแต่กฎแห่งกรรมก็จะเป็นตัวลงโทษ ดังนั้นด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระพุทธองค์จึงตรัสสอนให้ชาวโลกปฏิบัติตนให้ถูกต้องทั้ง 2 กฎ คือ 1) กฎหมาย และ 2) กฎกรรม ครั้นชาวโลกปฏิบัติดังนี้แล้วจึงจะไม่ได้รับโทษใดๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยมีเป้าหมายเพื่อความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ ดังนั้นหากจะมีจริยธรรมใดก็ตามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ก็จะยอมรับในจริยธรรมนั้นซึ่งอาจจะเป็นจริยธรรมที่ดีสำหรับองค์กรที่ได้รับประโยชน์แต่อาจกลับเป็นโทษสำหรับองค์กรอื่นๆ สมด้วยทัศนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินลักษณะของจริยธรรมของพอยแมน (Pojman) ที่ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินลักษณะของจริยธรรมไว้ ดังนี้ 1) สามารถพรรณนาลักษณะได้ 2) เป็นสากล 3) ขจัดปัญหาได้ 4) เป็นสาธารณะ และ 5) สามารถปฏิบัติได้ และสมด้วยทฤษฎีอัตถนิยม ที่มุ่งประโยชน์ตนเองเป็นหลัก โดยเชื่อว่าทุกการกระทำที่กระทำลงไปเป็นสิ่งที่ตนเองพึงพอใจโดยต้องสามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้และสามารถทำให้ตนเองดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขให้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีจริยธรรม ซึ่งเข้ากับทุกภาษิตจีนโบราณว่า “คนไม่เห็นแก่ตัวฟ้าดินลงโทษ” และสมด้วยทฤษฎีประโยชน์นิยม (Utilitarianism/Teleological Ethics) ที่เชื่อว่าการกระทำที่มีจริยธรรมคือการกระทำที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคนจำนวนมาก ความถูกต้องของการกระทำตัดสินจากผลของการกระทำนั้นว่าทำให้เกิดความสุขและประโยชน์ต่อคนจำนวนมากที่สุดหรือไม่ ถ้าหากว่า ไซ้ การกระทำนั้นก็ไม่ผิดหลักจริยธรรม ซึ่งในความเป็นจริงอาจจะไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ เช่น การฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ชนกลุ่มน้อยโดยชนกลุ่มใหญ่ เป็นต้น, นอกจากนี้ มหานิบาตชาดกยังกล่าวถึงจริยธรรมเกี่ยวกับองค์การต่างๆ ที่มีขอบเขตกว้างกว่าเนื้อหาครอบคลุมมากกว่าแนวคิดทฤษฎีอันเป็นรากฐานขององค์ความรู้การบริหารทั้งหลาย เช่น พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 อคติ 4 พลวัตนธรรม 5 เบญจศีลเบญจธรรม ทิศ 6 สาราณียธรรม 6 ทศพิธราชธรรม 10

ธรรมจรรยาของพระราชชา 10 มงคล 38 และ ราชวสดีธรรม 49 เป็นต้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลเดียวกันกับที่กล่าวแล้วข้างต้น

2.5) การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกไม่เพียงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านศีลธรรมคุณธรรมภายในจิตใจอีกด้วย โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคนในด้านจิตใจก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มจากภายในออกไปภายนอก ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมักมีขอบเขตที่จำกัดอยู่ในด้านวิทยาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น หรือมุ่งให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแม้ก็จริง ถึงอย่างนั้นความเจริญก้าวหน้านั้นอาจเป็นเพียงความเจริญเฉพาะส่วนขององค์การเอง แต่อาจไปเบียดเบียนส่วนอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า มหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกเพื่อพัฒนาในด้านจิตใจ เพราะทรงเล็งเห็นว่าตัวจักรสำคัญของสังคมต่างๆ ไม่ว่าจะสังคมระดับเล็กเช่นครอบครัว ครัวญาติ ชุมชน หรือใหญ่ในระดับโลกนั้นก็คือคน จึงทรงให้ความสำคัญกับคนและในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคนเราหากจะให้ผลนั้นจำต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในด้านจิตใจ เพราะว่าคนเรานั้นดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะพูดหรือว่าทำก็ล้วนมีสมุฏฐานมาจากใจทั้งสิ้น ดังนั้นจึงทรงพิจารณาหาวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาจิตใจของคนเราโดยทรงเริ่มที่พระองค์เองก่อนท้ายที่สุดก็ทรงค้นพบวิธีการและได้นำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ซึ่งมีมหานิบาตชาดกก็รวมอยู่ในพระธรรมเทศนานั้นด้วยดังนั้นจึงมีเนื้อหาที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การทั้งสองด้านโดยมุ่งไปที่ด้านคุณธรรมจริยธรรมภายในจิตใจของคนเป็นสำคัญ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีสมุฏฐานมาจากค้นหาคือความทะยานอยากมีวัตถุนิยมเป็นตัวจุดประกายให้อยากมีอยากเป็นอยากได้มากๆ และนำคำว่ามากนี้ไปเกี่ยวกับวัตถุภายนอก ครั้นมีครั้นเป็นครั้น ได้วัตถุภายนอกทั้งในรูปที่เป็นวัตถุจริงๆ เช่นทรัพย์สมบัติ หรือในรูปที่ถูกสมมติขึ้นต่างๆ เช่น เกียรติยศชื่อเสียง คำสรรเสริญ มากๆ ถิ่นนำไปเกี่ยวกับคำว่าเจริญก้าวหน้า โดยมองว่าหากมีสิ่งดังกล่าวมากๆ ก็ถือว่ามีความเจริญก้าวหน้า แต่โดยแท้ที่จริงเป็นความเจริญก้าวหน้าที่ไม่สมประกอบคล้ายกับดึกที่ใหญ่โตมโหฬารแต่มีเสาแกนอันเป็นส่วนสำคัญนั้นเล็กจิ๋วจึงทำให้ไม่เกิดความเจริญก้าวหน้าที่แท้จริงหรือยั่งยืน สมด้วยทัศนะของเซอร์โต (Certo) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลมากยิ่งขึ้นหากว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นสนองต่อเป้าหมายที่สำคัญ กล่าวคือ 1) ช่วยปรับปรุงความต้องการทางเศรษฐกิจของบุคลากรในองค์การ ได้ดียิ่งขึ้น 2) ช่วยทำให้กำไรเพิ่มมากขึ้น 3) ช่วยส่งเสริมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น และ 4) ทำให้ปัจเจกบุคคลได้รับความพอใจมากขึ้นและมีความกินคืออยู่ดีมากยิ่งขึ้น และสมด้วยทัศนะของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ที่กล่าวถึงข้อจำกัดและปัญหาของการพัฒนาองค์การ โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 5 ประการ ได้แก่ 1) องค์การและเป้าหมายขององค์การ ถ้าเป็นองค์การแบบปิดจะไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เพราะว่ามีแรงจูงใจต่ำแต่มีผลประโยชน์ภายในองค์การสูงทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดการต่อต้านทำให้มีการพัฒนาน้อยและไม่สมบูรณ์ทั้งที่องค์การมีขนาดใหญ่ มีปัญหาและความขัดแย้งขึ้นมาก ขาดความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้บทบาทของผู้บริหารกับทีมที่ปรึกษามีน้อยหรือไม่เชื่อทีมที่ปรึกษา 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดคุณสมบัติของการเป็นที่ปรึกษา ไม่มีเทคนิคในการแนะนำ ไม่มีการติดตามผลการ

เปลี่ยนแปลง ไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ ตลอดจนไม่มีการกระตุ้นและการจูงใจแล้ว การพัฒนาองค์กรย่อมไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 3) ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความร่วมมือ เพราะเกรงว่าจะเสียหน้าตนเอง หากพบว่าบริหารงานได้ไม่ดีจึงต้องจัดให้มีการพัฒนาองค์กร และยังไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น มักจะโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารบ่อยจนเกินไป จึงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่ต่อเนื่อง และนโยบายอาจจะทำให้เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนไป 4) ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่เชื่อฟังทีมที่ปรึกษา มีการต่อต้านทั้งต่อหน้าและลับหลัง เรียกร้องสิทธิต่างๆ เกินกว่าสิทธิที่ควรจะมีควรจะได้ ต้องการจะเป็นผู้รับมากกว่าที่จะเป็นผู้ให้ ไม่รู้จักวิธีการพูดเสนอความต้องการที่ถูกต้อง จึงทำให้ผู้บริหารหรือทีมที่ปรึกษาไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน และ 5) การเมืองในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหาร หรือการเล่นพรรคเล่นพวกของสมาชิกในองค์กร เช่น การฝากบุคคลที่ใกล้ชิดเข้าไปทำงาน การไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กร มีการจับผิด การปลดผู้บริหาร การวิ่งเต้นขอตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อดวงใจและกำลังใจของผู้ร่วมงานในองค์กรและส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร

2.6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ปรากฏออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาติที่ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้ อาทิเช่น บุญบารมี ญาณ ฤทธิ์ พร มนต์ หรือสิ่งวิเศษเช่นแก้วมณีเป็นต้นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความรู้การบริหารแล้วก็ไม่อาจจัดเข้ากันได้โดยตรงอย่างสนิทเป็นแต่เพียงอธิบายเทียบเคียงเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามยังมีเนื้อหาของมหานิบาตชาดกบางส่วนที่มีลักษณะอธิบายได้ด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ปรากฏอยู่หลายเนื้อหา เช่นเนื้อหาในมโหสถชาดกเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะอธิบายได้ด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ทั้งหมด อีกประการหนึ่งนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แสดงออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาติในมหานิบาตชาดกนั้นเมื่อนำมาใช้แล้วสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายกล่าวคือทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลทุกครั้ง ส่วนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีตามองค์ความรู้การบริหารนั้นไม่อาจจะบรรลุไปอย่างแน่ชัดว่าจะบรรลุเป้าหมายของการใช้ทุกครั้งไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความมหานิบาตชาดกมีเนื้อหาที่กล่าวถึงสิ่งเหนือธรรมชาติที่เป็นอนินทรีย์ เป็นสิ่งที่เกินวิสัยของผู้ผู้ได้ผู้เป็นเองจะเข้าใจได้ กล่าวคือ ญาณวิสัย วิสัยของผู้ได้ฌาน และ กัมมวิบาก ผลจากกรรม ดังนั้นเมื่อนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นวิธีการที่อยู่บนพื้นฐานหนึ่งไปวัดหรือพิสูจน์ฌานวิสัยและกัมมวิบากที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานเดียวกันก็ไม่อาจทำให้สำเร็จผลได้ แต่หากต้องการจะวัดหรือพิสูจน์ก็ต้องใช้วิธีการที่อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่งอาจเนื่องมาจากว่า มหานิบาตชาดกนั้นเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลก ซึ่งพระธรรมคำสอนดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรมยากที่จะเข้าใจจึงทรงแสดงออกมาในลักษณะที่เป็นบุคลาธิษฐานเพื่อสะดวกแก่การทำ ความเข้าใจ เพราะว่าการแสดงธรรมในพระพุทธศาสนานั้นมีอยู่ เทศนา 2 ประการ ได้แก่ บุคลาธิษฐานเทศนา หมายถึง เทศนาโดยยกคนขึ้นอ้าง และ ธรรมาธิษฐานเทศนา หมายถึง เทศนาโดยยกหลักหรือตัวสภาวะขึ้นอ้าง ซึ่งการที่จะแสดงธรรมชนิดใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับบริบทนั้นๆ ด้วย

3) ขอบเขตด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

3.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกให้ความสำคัญกับศีลธรรมนำความรู้หรือความรู้คู่คุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามคำบาลีว่า “วิชชาจรณสัมปันโน” โดยเฉพาะในขั้นตอนแรกคือการจัดหานั้นจะมุ่งเน้นให้คบหาเสวนากับบัณฑิตหรือกัลยาณมิตร ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีทั้งศีลธรรมและความรู้ควบคู่กันไป และให้หลีกเลี่ยงคนพาลสันดานหยาบหรือปาปมิตร ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีแต่ความรู้ความสามารถแต่ขาดศีลธรรม ท่านเรียกว่า ผู้มีปัญญาทราม เพราะมีความรู้ก็จริงแต่ไม่อาจทำให้เกิดประโยชน์ครบทั้ง 3 คือทั้งตนเองผู้อื่นและส่วนรวม หรือไม่อาจทำให้ตนรอดพ้นจากโทษทั้งหลายมีโทษตามกฎหมายและโทษทางศีลธรรมเป็นต้น อันเป็นที่มาของสำนวนภาษาไทยที่ว่า “มีความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” หรือพระพุทธทาสภิกขุ ท่านใช้คำว่า “การศึกษาแบบมหาหงส์ควน” ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมิได้กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวไว้และโดยมากจะมุ่งเน้นที่จะจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลก ทั้งในส่วนของตนเองที่ควรพัฒนาจิตใจให้เป็นกัลยาณชนคนดีและในส่วนผู้อื่นที่ควรคบหาเสวนากับกัลยาณชนเป็นมิตรซึ่งเรียกว่ากัลยาณมิตร เพราะกัลยาณมิตรนั้นย่อมจะอำนวยประโยชน์สุขให้โดยที่สุดแม้ให้พ้นจากการเวียนว่ายตายเกิดในวัฏสงสาร ซึ่งพระพุทธองค์ทรงยกตัวอย่างคือพระองค์เองที่ทรงเป็นกัลยาณมิตรช่วยแนะนำพร้าสอนชาวโลกเพื่อพ้นจากวัฏสงสาร ตามนัยที่ปรากฏในอุปัชฌายสูตร ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่ถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในการองค์กรต่างๆ โดยมีสมมุติฐานมาจากวัตถุภายนอกจึงได้มุ่งเน้นไปในด้านวัตถุภายนอกเช่นกัน ครั้นมีวิธีการใดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ก็กระทำตามวิธีการนั้นตามทัศนะของแต่ละท่านแต่ละคนตามที่ศึกษาค้นคว้าและพิจารณาว่าเหมาะสม สมด้วยทัศนะของขุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ที่กล่าวถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลไว้ดังนี้คือ 1) หลักการสร้างประสิทธิภาพ เป็นการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผล และติดตามผลโดยหลักสามประการคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด 2) หลักความรู้ความสามารถ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร 3) หลักการพัฒนา คือการจัดประสบการณ์ และส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ด้วยการอบรมฝึกฝน ศึกษาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน 4) หลักประชาธิปไตย คือ ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมทั้งสิทธิที่จะได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงาน มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทุกส่วนงาน 5) หลักความถนัด คือ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man in the right job) เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร 6) หลักการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ถือว่าการทำงานในองค์กรขวัญ และกำลังใจเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน 7) หลักการมนุษย์สัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างบรรยากาศระหว่างบุคคลในองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 8) หลักการผลตอบแทน คือ การให้ผลตอบแทนความดี ความชอบ และการบำเหน็จรางวัล 9) หลักการจัดสวัสดิการเพื่อสนองความต้องการของบุคคลและอำนวยความสะดวกต่างๆ สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้น 10) หลักคุณธรรม คือ การบริหารงานบุคลากรต้องยึดระบบคุณธรรม มากกว่าการให้ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบพรรคพวก ตั้งแต่การเริ่มคัดเลือก สรรหาไปจนกระทั่งการปฏิบัติงาน และการบำเหน็จความดีความชอบ 11) หลักการประสานงาน คือ การบริหารงานบุคลากร จำเป็นต้องประสานงานกับบุคลากรฝ่าย

ต่างๆ หรือแม้แต่บุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักการประสานงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย 12) หลักความสามัคคีและความร่วมมือ คือ การสร้างความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความมีเอกภาพของบุคลากรในองค์กร 13) หลักการมีส่วนร่วม คือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วม 14) หลักการของการกำหนดอำนาจในบทบาทหน้าที่ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรกำหนดอำนาจในบทบาทของงานต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อหัวหน้างานมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ 15) หลักการติดตามประเมินผลและการวิจัย เพื่อทราบผลของการปฏิบัติงาน ควรมีการติดตามผล ประเมินผล รวมทั้งการวิจัย เพื่อปรับปรุงงานการบริหารบุคลากร, หรืออีกประการหนึ่ง แม้ในกระบวนการอื่นกล่าวคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหานิบาดชาดก็ยังไม่ให้ความสำคัญในด้านศีลธรรมนำความรู้หรือความรู้คู่คุณธรรมเช่นเดียวกัน โดยไม่เพียงจะพัฒนาคนในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาความรู้ความสามารถเท่านั้นยังมุ่งเน้นด้านจิตใจให้มีศีลธรรมจริยธรรมด้วย เพราะหากจะพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาจิตใจมุ่งที่จะพัฒนาคนที่จิตใจด้วยศีลธรรมจริยธรรม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมันยี่ตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนิสัยเช่นเดียวกับที่กล่าวแล้วในขั้นตอนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทั้งจิตใจนั้นเป็นส่วนสำคัญหากมีจิตใจที่ดีการกระทำทางกาย วาจก็ย่อมดีตามแต่ในทางตรงกันข้ามหากมีจิตใจที่ไม่ดีการกระทำทางกาย วาจก็ย่อมไม่ดีตามไปด้วย เพราะว่าจิตเป็นนายกายเป็นบ่าวดังกล่าแล้ว ดังกรณีของเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นครั้งถูกบาปอกุศลครอบงำจิตใจเกิดอิจฉาริษยาพระมโหสถผู้เป็นเพื่อนร่วมงานก็ทำให้คบขังสติปัญญาและดำเนินการต่างๆ ผิดพลาดไม่อาจประลองปัญญากับพระมโหสถผู้มีจิตใจเปี่ยมด้วยบุญกุศลมีเมตตาเป็นต้นแม้เพียงคนเดียวได้ และสมด้วยทัศนะของขุมศักดิ์ อินทร์รัชชีกกล่าวถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลไว้ดังกล่าวแล้วข้างต้น มหานิบาดชาดไม่เพียงนำเอาทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยบริหารเช่น คน เงิน หลักการบริหารจัดการ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ขวัญกำลังใจ หรือระเบียบข้อบังคับกฎหมาย เป็นต้นเท่านั้นแต่ยังได้นำเอากฎแห่งกรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย เพราะเป็นเรื่องที่ว่าด้วยเหตุและผล เมื่อทำกรรมซึ่งเป็นเหตุดีถูกต้องตามเหตุปัจจัยแล้วก็ย่อมจะได้รับส่วนผลที่ดีตามไปด้วย ดังนั้นผู้ที่เชื่อและเข้าใจในกฎแห่งกรรมแล้วย่อมสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เชื่อ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้น ไม่ได้กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวนี้ไว้ให้กระจ่างแต่ก็ปรากฏออกมาในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือระบบคุณธรรม ต่างแต่ว่าในทางปฏิบัตินี้มีอาจที่จะกระทำได้โดยสมบูรณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ายังมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกระบบหนึ่งคือระบบอุปถัมภ์เข้ามาสอดแทรก สมด้วยทัศนะของวิจิตร ศรีสะอ้าน ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยระบบที่สำคัญอยู่ 2 ระบบได้แก่ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ดังกล่าวแล้ว, นอกจากนี้มหานิบาดชาดยังกล่าวถึงหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายประการ เช่น สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 ทิส 6 สาราณียธรรม 6 และ จริต 6 และ มงคล 38 เป็นต้น

3.2) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดในประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดชาดหรือพระพุทธศาสนามีได้กล่าวพฤติกรรมภายนอกประเภทพฤติกรรม โมเลกุลาร์ (Molecular Behavior) เช่น การเดินของหัวใจ การหลั่งเหงื่อที่

ผิวหนัง การบีบตัวของลำไส้ การผลิตฮอร์โมนของต่อมต่างๆ การทำงานของเซลล์ประสาท เป็นต้นนั้นว่าเป็นพฤติกรรมดังที่องค์ความรู้การบริหารกล่าวไว้ คงเป็นแต่สักว่ากิริยาอาการของร่างกายเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาดชาคหรือพระพุทธรุศาสนานั้นให้ความสำคัญกับจิตใจเป็นหลักเพราะสมุฏฐานต่างๆที่ออกมาภายนอกล้วนแล้วแต่เกิดมาจากใจ ดังนั้นกิริยาอาการใดๆ ที่มีได้เกี่ยวข้องกับจิตใจท่านจึงมิได้จัดเข้าในพฤติกรรมพิจารณาเห็นได้จาก พฤติกรรมโมเลกุลาร์ (Molecular Behavior) เช่น การเต้นของหัวใจ การจะเต้นหรือไม่เต้นของหัวใจนั้นหาได้เป็นไปตามที่จิตใจของเราบังคับไม่ ทั้งนี้เพราะว่าร่างกายเรานั้นท่านเรียกว่าเป็นรูปร่างหนึ่งเรียกว่า มหาภูตหรือภูตรูป ซึ่งประกอบไปด้วยธาตุ 4 คือ ดิน น้ำ ลม และไฟ ที่มาประสมกันเข้า อันเป็นเหตุให้เราหายใจเอาลม กินอาหารเอาดิน ดื่มน้ำของเหลวเอาน้ำ และรับอุณหภูมิ (ไฟ) ที่พอเหมาะ ซึ่งอยู่ในกฎไตรลักษณ์ คือ อนิจจัง ไม่ถาวร ทุกขัง คงอยู่สภาพเดิมไม่ได้ อนัตตา ไม่มีตัวตนที่แท้จริง ซึ่งเราไม่สามารถจะบังคับไปต่างนานา เช่น ไม้ให้แกล่ ไม้ให้เจ็บ ไม้ให้ตาย หรือให้คงความหนุ่มสาวอยู่ตลอดกาลได้ ซึ่งเป็นขั้นชนิดแรกในบรรดาขั้น 5 กล่าวคือ รูปขั้น คือ ร่างกาย เวทนาขั้น คือความรู้สึกต่างๆ สัญญาขั้น คือความจำได้หมายรู้ต่างๆ สังขารขั้น คือความปรุงแต่งให้เป็นไปต่างๆ และวิญญาณขั้น คือความรู้อารมณ์ทางประสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ที่ประกอบกันเข้าเป็นชีวิตของเรา ซึ่งสรุปให้ย่อเข้าอีกเป็น 2 ประการคือ 1) รูป (=รูปขั้น) และ 2) นาม (= เวทนาขั้น สัญญาขั้น สังขารขั้น และวิญญาณขั้น) ดังนั้นชีวิตเราจึงประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) รูป และ 2) นาม และครั้งเมื่อรูปของเรานั้นเสื่อมสภาพ(=ชรา) ด้วยเหตุอันใดอันหนึ่งจนทำให้ดำรงคงอยู่ต่อไปไม่ได้ ก็จะแตกสลายกลับคืนสู่ธาตุทั้ง 4 คือ ดิน น้ำ ลม และไฟ ดังเดิม (=มรณะ) ส่วนนามคือจิต (เวทนา สัญญา และสังขารนั้นเป็นเพียงเจตสิก คืออารมณ์ที่เกิดกับจิต ส่วนวิญญาณนั้นเป็นตัวจิตคือตัวรับรู้อารมณ์) นั้นหาได้เสื่อมสลายไปไม่ได้ต้องไปสู่ภพ(สถานที่เกิดเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง)และชาติ (การเกิดเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง) ตามแต่อำนาจพฤติกรรมจะอำนวยผลคือวิบากให้ ซึ่งหากเป็นพฤติกรรมดีก็จะอำนวยผลที่ดีให้คือมีภพชาติที่ดี เช่น เป็นมนุษย์ เทวดา หรือพรหม เป็นต้น แต่หากเป็นพฤติกรรมไม่ดีก็จะอำนวยผลที่ไม่ดีให้คือมีภพชาติที่ไม่ดี เช่น เป็นสัตว์นรก เปรต อสุรกาย สัตว์เดรัจฉาน หรือแม้เกิดเป็นมนุษย์ก็ไม่บริบูรณ์พร้อมเป็นไปต่างๆ ซึ่งมีลักษณะข้อละเอียดปลีกย่อยออกไปตามแต่กรณีของพฤติกรรมของผู้นั้นๆที่ได้กระทำไว้ ซึ่งเป็นหลักของปฏิจกสมุปบาท 12 หรือวัฏฏะ 3 ที่พระพุทธองค์ทรงค้นพบ ดังนั้นมหานิบาดชาคหรือพระพุทธรุศาสนาจึงชี้เจตนาซึ่งเป็นสังขารเจตสิกที่เกิดกับจิต/วิญญาณ/มโน/ใจ/มนัส/หทัย ฯลฯ ซึ่งก็เรียกว่าหลายชื่อเป็นหลักเกณฑ์การวัดว่า เป็นพฤติกรรม ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสไว้เป็นประจักษ์ว่า เจตนาหัง ภิกขเวเว กัมมัง วะทามิ ฯลฯ คุณก่อนผู้เห็นภัยในวัฏสงสารทั้งหลายเรากล่าวเจตนาว่าเป็นกรรม (พฤติกรรม) ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งหากมีเจตนาแรงกล้าพฤติกรรมนั้นๆ ก็ให้ผลมาก แต่หากมีเจตนาอ่อนพฤติกรรมนั้นก็ให้ผลน้อย หรือหากเป็นเพียงพฤติกรรมไม่มีเจตนาที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งทำโดยความพลั้งเผลอ เป็นพฤติกรรมสักว่าทำๆ ไป ซึ่งเรียกว่ากตัตตกรรมก็ยิ่งให้ผลน้อยตามลำดับ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีนัยตรงกันข้าม สมด้วยทัศนะของชัชพร วิชารวูฐที่จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมภายนอก (Covert Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เราสามารถสังเกตได้ด้วยตาหรือใช้เครื่องมือวัด แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อยๆ คือ 1.1) พฤติกรรมโมลาร์ หมายถึง พฤติกรรมที่มีหน่วยใหญ่ สามารถสังเกตได้ง่ายๆ และ 1.2) พฤติกรรมโมเลกุลาร์ หมายถึง พฤติกรรมที่มีหน่วยเล็ก ต้องอาศัยเครื่องมือขยายหรือวิเคราะห์จึงจะสังเกตได้ชัดเจน และ 2) พฤติกรรมภายใน (Overt Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง

และไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทย่อยๆ คือ 2.1) พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึกที่เกิดจากสิ่งเร้ามากระทบกับประสาทสัมผัส 2.2) พฤติกรรมที่เป็นการตีความ และ 2.3) พฤติกรรมที่เป็นการคิดและการตัดสินใจ, มหานิบาตชาดกมุ่งเน้นการนำเอาหลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ได้รับจากพฤติกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งบุคคลที่ได้กระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่พึงประสงค์ด้วย เช่น คำสรรเสริญ ทรัพย์สินสมบัติ หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนบุคคลที่กระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่ไม่พึงประสงค์เช่นกันเช่น คำตำหนิหรือการลงโทษในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นหลักการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจใช้หลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมได้อย่างไม่เต็มที่ หรือมุ่งใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นหลัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ายังมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกระบบหนึ่งคือระบบอุปถัมภ์เข้ามาสอดแทรก สมด้วยที่สนะของวิจิตร ศรีสะอ้าน ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยระบบที่สำคัญอยู่ 2 ระบบได้แก่ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ดังกล่าวแล้วข้างต้น, มหานิบาตชาดกแม้มีการนำวัตรธรรมกล่าวคือสิ่งเร้าด้านบวกเช่น การให้รางวัลสิ่งจูงใจ เป็นต้น หรือสิ่งเร้าด้านลบคือ การปรับ การตัดเงินเดือน และการขู่บังคับลงโทษ เป็นต้น มาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก็จริง แต่ถึงอย่างนั้นจะมุ่งเน้นการใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมเช่น คุณธรรม สติปัญญา เป็นต้นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นสิ่งสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มุ่งเน้นการให้บุคคลนั้นๆ ได้เกิดสติปัญญาหรือเกิดคุณธรรมจริยธรรมแล้วปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยเจตนาธรรมที่บริสุทธิ์ของตนเองมากกว่าการบังคับด้วยกฎระเบียบหรือการใช้สิ่งเร้าต่างๆ ล่อลวงให้ปรับเปลี่ยน ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีนัยตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าสิ่งที่เป็นนามธรรมเช่น คุณธรรม สติปัญญา เป็นต้นนั้นถือเป็นหัวใจของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการพัฒนาบุคคลและทำให้พฤติกรรมที่ได้รับการปรับเปลี่ยนนั้นมีความคงทนถาวรมากกว่าหรือคงอยู่ตลอดไป ดังนั้นพระพุทธองค์จึงทรงได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและทรงวางไว้เป็นข้อต้นๆ ของอริยมรรคมีองค์ 8 กล่าวคือ สัมมาทิฐิ เห็นชอบ สัมมาสังกัปปะ ดำริหรือกำหนดชอบ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจใช้ทั้งสองอย่างเช่นเดียวกับมหานิบาตชาดกก็จริงแต่โดยมากแล้วจะมุ่งเน้นไปในด้านวัตรภายนอกหรือบุคคลผู้ได้รับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นไม่ได้ปรับเปลี่ยนจากจิตใจดังนั้นจึงไม่อาจทำให้พฤติกรรมนั้นๆ คงทนถาวรอยู่ได้นานหรือตลอดไป สมด้วยที่สนะของประภาเพ็ญ สุวรรณ ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพ ซึ่งมีฐานมาจากความคิดของเคลแมน (Kelman) ไว้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโดยการถูกบังคับ 2) การเปลี่ยนแปลงโดยการเลียนแบบ และ 3) การเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่เปลี่ยนแปลง, นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่แสดงถึงรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า “จริต” ไว้อีกด้วย ซึ่งจริตนั้นท่านกล่าวไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ราคะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางรักสวรั้งาม 2) โทสะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางใจร้อนหงุดหงิด 3) โมหะจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางเขลา เหนงซึม เงื่องง งมฉาย 4) สัทธาจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปทางมีจิตซาบซึ้ง ชื่นบาน น้อมใจเลื่อมใสโดยง่าย 5) พุทธิจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปในทางใช้ความคิดพิจารณา และ 6) วิทกจริต รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้หนักไปในทางนึกคิดจับจดฟุ้งซ่าน ดังกรณีของอริยภูวนาคราชที่เป็นผู้

มีรูปแบบพฤติกรรมแบบโทสจริต เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามท่านยังได้กล่าวถึงจิตพิเศษอีกประการหนึ่งคือ ไวมิสสจริต หมายถึง รูปแบบความประพฤติของบุคคลผู้มีหลายจริตข้างต้นเจือกัน

3.2.1) ลักษณะทางชีวภาพ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบัตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบัตชาดกกล่าวถึงขอบเขตที่มาของลักษณะทางชีวภาพที่ไม่จำกัดอยู่แค่เพียงชาติหรือชีวิตนี้เท่านั้นแต่ยังได้กล่าวครอบคลุมถึงลักษณะทางชีวภาพที่เกิดจากบุญบารมีที่ได้สั่งสมอบรมเอาไว้ในอดีตชาติไว้อีกด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า มหานิบัตชาดกกล่าวถึงลักษณะทางชีวภาพที่มีขอบเขตครอบคลุมไปถึงคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเรียกว่า “บุญบารมี” ที่ได้สั่งสมอบรมไว้ภายในจิตใจมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่จำเพาะแต่เพียงปัจจัยภายนอกที่เห็นได้ด้วยตา เช่น อายุ หรือปัจจัยภายในเช่น การศึกษา เท่านั้น ส่วนองค์ความรู้การบริหาร โดยเฉพาะในยุคก่อนๆ นั้นไม่ได้กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวไว้ อาทิเช่น การมุ่งให้บุคคลมีการศึกษาแต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมในการนำความรู้นั้นไปใช้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วในหัวข้อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเรื่องเกณฑ์การวัดพฤติกรรม กล่าวคือ มหานิบัตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นได้สรุปองค์ประกอบของชีวิตใหญ่ๆ ไว้ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ร่างกาย และ 2) จิตใจ ซึ่งสิ่งทั้งสองอย่างนี้มีจิตใจเป็นผู้นำคอบงการร่างกาย ซึ่งจิตใจนั้นเป็นผู้รู้หรือเสวยอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดทางร่างกายและอารมณ์ที่เกิดกับตัวของมันเอง โดยมีกระบวนการรับรู้อารมณ์ทางอายตนะภายใน 6 และอายตนะภายนอก 6 รวมเป็นอายตนะ 12 โดยแบ่งเป็นคู่ได้ 6 คู่ ดังนี้คือ คู่ที่ 1 = ตากระทบรูป เกิดความรู้อารมณ์ขึ้นเรียกว่า จักขุวิญญาณ คู่ที่ 2 = หูกระทบเสียง เกิดความรู้ขึ้นเรียกว่า โสตวิญญาณ คู่ที่ 3 = จมูกกระทบกลิ่นเกิดความรู้อารมณ์ขึ้นเรียกว่า มานาวิญญาณ คู่ที่ 4 = ลิ้นกระทบรสเกิดความรู้ขึ้นเรียกว่า จิวหาวิญญาณ คู่ที่ 5 = กายกระทบสิ่งที่ถูกต้องกายเกิดความรู้ขึ้นท่านเรียกว่า กายวิญญาณ และคู่ที่ 6 = ใจ(จิต)กระทบอารมณ์ที่เกิดกับใจ (ธรรมารมณ์/เจตสิก=เวทนา สัญญา สังขาร) เกิดความรู้ขึ้นเรียกว่า มโนวิญญาณ ซึ่งเมื่อนำไปสรุปรวมลงในขั้น 5 ที่กล่าวแล้วข้างต้นในหัวข้อพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นจะได้ดังนี้คืออายตนะ 12 คู่ที่ 1 ถึงคู่ที่ 5 จัดเป็นรูปขั้น ซึ่งรูปภาพก็ดี เสียงก็ดี กลิ่นก็ดี รสก็ดี โผฏฐัพพะคือสิ่งที่มาถูกต้องกายก็ดีพิจารณาโดยละเอียดนั้นท่านจัดเป็นรูปทั้งสิ้น ส่วนอายตนะ 12 คู่ที่ 6 ท่านจัดเป็นนาม จึงกล่าวได้ว่า ทั้งขั้น 5 หรือ อายตนะ 12 นั้นสรุปออกเป็น 2 ส่วน คือ รูปและนาม แต่ที่พระพุทธองค์ตรัสไว้แตกต่างกันนั้นเพราะทรงเป็นมหาราษฎริโกลือทรงยิ่งด้วยพระมหากรุณาธิคุณมีเทคนิคฉลาดในการสอนโดยมุ่งแสดงขั้น 5 แก่ผู้มีอุปาทานที่ยึดมั่นถือมั่นในนามเพราะขั้น 5 กล่าวถึงนามมากกว่า เช่นพระปัจจุวัคคีย์ แต่แสดงอายตนะ 12 แก่ผู้มีอุปาทานที่ยึดมั่นถือมั่นในรูปเพราะอายตนะ 12 กล่าวถึงรูปมากกว่า เช่นพระพาหิยะ ทารุจริยะ โดยนับเป็นต้นว่า เห็นสักว่าเห็น ได้ยินสักว่าได้ยิน ได้กลิ่นสักว่าได้กลิ่น ได้รสสักว่าได้รส สัมผัสสักว่าสัมผัส คิดสักว่าคิด โดยไม่มีอุปาทาน ไปยึดมั่นถือมั่นว่าเป็นสัตว์ บุคคล ตัวตน เรา หรือเขา เป็นต้น เป็นการใช้สติ (สัมมาสติในอริยธรรมคือสติปัญญา 4) คอยควบคุมจิตมิให้ยึดติดอุปาทานในอารมณ์ที่มากกระทบทั้ง 6 ด้านซึ่งเปรียบได้กับหางเสือคอยควบคุมเรือพวงมาลัยคอยควบคุมรถไว้มิให้ออกนอกทางฉะนั้น ครั้นฝึกให้ชำนาญแล้วได้ตั้งนี้อยู่ทวนจิตก็นับว่าเป็นผู้ไม่ประมาทตามพุทธปัจฉิมโอวาทดังกล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งกระบวนการเกิดการรับรู้ทางอายตนะ 12 นั้นสิ่งที่จะไปรู้อารมณ์ต่างๆ ก็คือ “จิต” ครั้นจิตเป็นตัวรู้หรือเสวยอารมณ์ สิ่งต่างๆ ทั้งดีและชั่วก็จะตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิตคล้ายกับฮาร์ดิสของคอมพิวเตอร์ แต่หากไม่ประมาทมีสติสมบูรณ์ดังพุทธปัจฉิมโอวาทก็จะไม่หลงยึดมั่นถือมั่นในดีหรือชั่วอันเป็นทางสุดโต่งทั้งสองข้าง (ตัดวงจรปฏิฆสมุปาทาที่

อุปาทาน)แต่เดินตามทางแห่งมัชฌิมาปฏิปทา สิ่งใหม่ก็ไม่นำเข้าสู่สิ่งเก่าๆก็นำออกก็หมดดีหมดชั่วไป แต่ผู้ที่ไม่ทำ หรือทำไม่ได้ดังกล่าวครั้นเมื่อร่างกายของเรานั้นเสื่อมสภาพ(=ชรา)ด้วยเหตุอันใดอันหนึ่งจนทำให้ดำรงคงอยู่ต่อไปไม่ได้ก็จะแตกสลายกลับคืนไปเป็นธาตุทั้ง 4 ดังเดิม(=มรณะ) ส่วนจิตนั้นหาได้เสื่อมสลายไปไม่แต่ต้องไปสู่ภพชาติใหม่ต่อไป (ซึ่งจิตดวงสุดท้ายที่ดับมิได้ลงลอยไปในที่ต่างๆอย่างในภาพยนตร์แต่เมื่อดับจากร่างกายเดิมแล้วก็เกิดขึ้นในภพชาติใหม่ทันที แต่กรณีเห็นว่าบุคคลที่ตายแล้วยังวนเวียนอยู่นั้นก็ตอบได้ว่าผู้นั้นเกิดแล้วแต่เกิดในจำพวกโอปปาติกะเช่น เปรต เพราะมีความหลงเกิดความห่วงอาลัยในสิ่งต่างๆ เช่น ทรัพย์สมบัติ ญาติพี่น้อง หรือหน้าที่การงานเป็นต้น) เพราะยังไม่หมดเรื่องทั้งความดีและความชั่ว ซึ่งการไปสู่ภพชาติใหม่นั้นมิได้ไปมือเปล่าเหมือนดังค่างกลอนที่มักกล่าวกันว่า “เมื่อเข้ามามืออะไรมาด้วยเจ้า เจ้าจะเอาแต่สุขสนุกไหน เจ้ามือเปล่าเจ้าจะเอาอะไร เจ้าก็ไปมือเปล่าเหมือนเข้ามา” แต่แท้ที่จริงจิตนั้นหอบหิ้วกรรมที่รอจะให้ผลคืออวิปากทั้งฝ่ายดีฝ่ายชั่วที่ตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิตมาด้วย ซึ่งจะมีอิทธิพลส่งผลต่อเราไปเรื่อยๆ นับตั้งแต่จิตเรานั้นดับจากร่างกายที่ทิ้งมา โดยกรรมตัวที่มีอิทธิพลส่งผลต่อจิต(ปฏิสนธิจิต)ที่จะไปเกิดในภพชาติต่อไปตัวแรกสุดนั้นท่านเรียกว่า ชนกกรรม ซึ่งมีทั้งสองฝ่ายคือดีและชั่ว หากชนกกรรมเป็นฝ่ายดีก็ส่งผลดีให้แต่หากชนกกรรมเป็นฝ่ายชั่วก็ส่งผลชั่วให้เช่นกัน ครั้นชนกกรรมที่เป็นตัวส่งให้จิต (ก็คือเราแต่ขณะนี้มีเฉพาะส่วนนาม เรียกชื่อเต็มว่าปฏิสนธิจิตหมายถึงจิตดวงแรกที่จะไปต่อภพชาติให้ยึดยาวออกไป) ไปสู่ภพและชาติคือการเกิดเป็นอย่างไรอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่จะอำนวยผลให้แล้ว (เข้าไปอยู่ในเรือนหลังใหม่ =เกิดเป็นรูปและนามขึ้นอีกครั้ง) แต่นั่นก็ยังมีกรรมอื่นๆ ที่ตกผลึกหรือตกตะกอนอยู่ในจิตและที่สร้างขึ้นใหม่คอยรับช่วงต่อคอยให้ผลต่างๆ ตามแต่โอกาสจะอำนวยให้เรื่อยไปตั้งแต่ชาติคือเกิดชราคือเสื่อมสภาพใช้การ ไม่ได้มรณะคือตายเพราะกายแตกในภพนั้นแล้วก็ส่งต่อไปสู่ภพชาติใหม่อีกตามแต่กรรมนั้นๆจะอำนวยให้เข้าวงจรเดิมเวียนวนกันอยู่อย่างนี้เรียกว่า “สังสารวัฏฏ์หรือวัฏสงสาร” อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นมหานิบาตชาดกจึงได้กล่าวถึงขอบเขตที่มาของลักษณะทางชีวภาพไม่จำกัดแต่เพียงภพชาติที่บุคคลเกิดนี้เท่านั้น, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงจุดประสงค์ของการใช้ประโยชน์จากลักษณะทางชีวภาพโดยเฉพาะ ในส่วนของพระโพธิสัตว์ เพื่อประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์ทั้งสอง หรือมุ่งประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีจุดประสงค์ของการใช้ประโยชน์จากลักษณะทางชีวภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งผลกำไรเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือองค์การเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลกที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่น โดยทรงทราบอย่างประจักษ์แจ้งว่าการทำประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองให้ถึงพร้อมนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อความสุขความเจริญโดยส่วนเดียว ดังนั้นครั้นทรงอาศัยลักษณะทางชีวภาพหรือปัจจัยส่วนบุคคลทรงทำประโยชน์ตนให้ถึงพร้อมแล้วก็มุ่งทำประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองเพื่อบำเพ็ญบารมีขัดเกลากิเลสภายในจิตใจของตนให้ลดน้อยถอยลงอันเป็นปฏิบัติาจริยวัตรเพื่อความเป็นพระพุทธเจ้าหรือเป็นสิ่งที่เหล่านักปราชญ์ราชบัณฑิตท่านสรรเสริญ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และทำตนให้แตกต่างจากสัตว์เดรัจฉาน โดยพิจารณาได้จากคำที่ท่านอธิบายไว้ในพระอภิธรรมมัตถสังคหะปริจเฉทที่ 5 วิถีมุตตสังคหวิภาคไฉว่า สัตว์ดิรัจฉานนั้นมีสัญญาที่ปรากฏหรือมีความเป็นอยู่และเป็นไปเพียง 3 อย่าง เท่านั้น คือ 1) กามสัญญา รู้ส่ายกามคุณ 2) โจรสัญญา รู้จักกิน (รวมทั้งรู้จักนอนด้วย) และ 3) มรณสัญญา รู้จักกลัวตาย ส่วนอีกอย่างหนึ่ง คือ ธรรมสัญญา ความรู้จักผิดชอบ ชั่ว ดี หรือรู้จักกุศล อุกุศลนั้น สัตว์ดิรัจฉานทั้งหลายไม่มีเว้นแต่สัตว์ดิรัจฉานบางจำพวก เช่น โพธิสัตว์เท่านั้นจึงมีธรรมสัญญาปรากฏได้ ครั้นเมื่อนำสัญญาทั้ง

4 ประการ ไปเทียบเคียงกับประโยชน์ทั้ง 3 ประการข้างต้นแล้ว กามสัญญาที่ตามโคจรสัญญาที่ตามและมรณสัญญาที่ตามอาจเทียบได้กับประโยชน์ส่วนตน ส่วนธรรมสัญญาคือความรู้จักผิดชอบชั่วดีทำคุณประโยชน์ต่างๆนั้นก็อาจเทียบได้กับประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสอง (ส่วนรวม) ด้วยเหตุนี้มหานิบาตชาดกนอกจากจะใช้ประโยชน์จากลักษณะทางชีวภาพเพื่อประโยชน์ส่วนตนแล้วยังมุ่งประโยชน์ส่วนอื่นๆ ด้วย และมุ่งสอนไม่ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่เพียงฝ่ายเดียวเพราะจะเป็นเหตุให้พอกพูนกิเลสมีความโลภเป็นต้นให้เพิ่มมากขึ้นจนครอบงำทำตนเป็นผู้นำรังเกียจของผู้คนทั้งหลาย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นโดยปฤชชนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่กับโลกทำมาหาเลี้ยงชีพแบบชาวโลก จึงมุ่งกล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากลักษณะทางชีวภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การอันเป็นประโยชน์ส่วนตนยังไม่ก้าวข้ามไปถึงประโยชน์อื่นๆที่เหลือ สมด้วยทัศนะของเดวิส (Davis) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทางชีวภาพแล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยกล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน คือ 1) อายุ พนักงานอายุมากจะมีพฤติกรรมทำงานดีกว่าพนักงานอายุน้อย 2) ตำแหน่ง คนที่มีตำแหน่งเป็น Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มิตำแหน่งต่ำกว่า 3) สภาพการทำงานในองค์การ โดยบุคคลากรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบวิถีชีวิตของเขาเทียบกับสภาพการทำงานในองค์การ 4) การได้รับผลย้อนกลับ, ทั้งนี้มหานิบาตชาดกได้กล่าวถึงลักษณะทางชีวภาพด้านอายุที่มีช่วงอายุที่ยืนยาวนานกว่าองค์ความรู้การบริหารในปัจจุบันมากหลายเท่า โดยเฉพาะเนมิราชชาดกคนมีอายุถึง 252,000 ปี รวมถึงด้านการศึกษาที่มีช่วงการศึกษาที่สั้นกว่าแต่ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลมากกว่า โดยมากแสดงออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์มีพระมหาชนกเป็นต้น

3.2.2) การรับรู้และการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้ อยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: การรับรู้: มหานิบาตชาดกนอกจากจะกล่าวถึงช่องทางการรับรู้และการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายแล้ว ยังกล่าวถึงช่องทางการรับรู้และการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสที่ 6 คือ มโนวิญญาณหรือใจด้วย ดังนั้นจึงมีขอบเขตครอบคลุมและละเอียดกว่าองค์ความรู้การบริหารที่กล่าวถึงช่องทางการรับรู้และการรับรู้เพียง 5 ประสาทสัมผัส ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า มหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยสามัญทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป เป็นวิธีการทางจิตใจที่มีขอบเขตและละเอียดเกินกว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ยอมรับแต่ในสิ่งที่ประจักษ์แจ้งทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 จะกำหนดรู้ได้ ดังนั้นจึงมีเนื้อหาขอบเขตเกินกว่าที่องค์ความรู้การบริหารซึ่งอยู่บนรากฐานของวิธีการทางวิทยาศาสตร์จะกล่าวถึงได้ สมด้วยทัศนะของเคริน สมด้วยทัศนะของฮาร์ดเลย์ และรูเดลิส (Kerin, Hartley and Rudelius) ที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่แต่ละคนเลือกสรร (Selects) จัดระเบียบ (Organizes) และตีความ (Interpret) เกี่ยวกับสิ่งกระตุ้น (Stimulus) โดยอาศัยประสาทสัมผัสทั้งห้า เพื่อสร้างภาพที่มีความหมายออกมา และสมด้วยทัศนะของลักขณา สรีวิวัฒน์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยสิ่งเร้าจากภายนอกเข้ามากระทบระบบประสาทสัมผัสที่ทำหน้าที่รับความรู้สึก แล้วส่งข้อมูลการรู้สึกนั้นไปยังสมองซึ่งประกอบด้วยการมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส และการสัมผัสผิว ซึ่งเป็นบทบาทของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของการรับรู้

และนอกจากนี้มหานិบาตชาดกยังได้กล่าวถึงช่องทางการรับรู้และการรับรู้ในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ความฝัน การทำนาย หรือกลางบอกเหตุการณ์ต่างๆ อีกด้วย, มหานิบาตชาดกนอกจากจะกล่าวถึงการรับรู้ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้วยังกล่าวถึงการรับรู้ข้อมูลล่วงหน้าในอนาคตด้วยญาณไว้ด้วย ซึ่งการรับรู้ข้อมูลในส่วนอนาคตด้วยญาณนั้นมีความแม่นยำเป็นไปตามที่รับรู้ขึ้นทุกประการ และมีอาภัพิสูจนีได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพราะว่าจำกัดอยู่เพียงประสาทสัมผัสทั้ง 5 อันเป็นข้อด้อยของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ดังกล่าวแล้ว ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นแม้จะกล่าวถึงการรับรู้ในปัจจุบันในอดีตและอนาคตไว้ แต่หากต้องการจะรับรู้ข้อมูลในอนาคตก็เป็นเพียงการคาดคะเน โดยอาศัยเทคนิควิธีการต่างๆ แต่ไม่มีความแน่นอนว่าจะจะเป็นดังที่คาดคะเนไว้มากน้อยเพียงไร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วในหัวข้อการวางแผนว่า การรับรู้ข้อมูลในอนาคตในมหานิบาตนั้นเป็นสิ่งที่เกิดมาจากญาณซึ่งเป็นความรู้แจ้งตามความเป็นจริงถึงเรื่องนั้นๆ ที่จะพยากรณ์หรือคาดการณ์นั้นเช่นกับปรากฏให้เห็นเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นคุณพิเศษอันเป็นผลมาจากการเจริญจิตภาวนาอันเป็นสิ่งภายใน ส่วนการพยากรณ์หรือคาดการณ์ตามองค์ความรู้การบริหารนั้นจำต้องอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ อันเป็นสิ่งภายนอกที่อาจจะตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ สมด้วยทัศนะของนภาพร ชันชนภาที่ได้กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนไว้โดยประการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว, การเรียนรู้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ไว้ 3 ลักษณะ กล่าวคือ 1) การฟัง 2) การคิด และ 3) การภาวนา ซึ่งวิธีการเรียนรู้ทั้งสองประการข้างต้นคล้ายกันกับองค์ความรู้การบริหาร แต่มีข้อที่แตกต่างกันคือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการภาวนา โดยเฉพาะส่วนของผลลัพธ์ กล่าวคือ ผลที่ได้จากการเจริญภาวนานั้นมหานิบาตชาดกจะมุ่งถึงความรู้ที่เหนือธรรมดาซึ่งในส่วนที่เป็นโลกิยะคืออกุญญา 5 และสมามติ 8 และในส่วนที่เป็นโลกุตระคือ มรรค 4 ผล 4 และนิพพาน 1 ส่วนองค์ความรู้การบริหารมีผลที่เกิดจากการเรียนรู้โดยการภาวนาที่ยังคงเป็นความรู้ที่สามัญทั่วไป สมด้วยทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (thorndike) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองโดยที่ตอบสนองมักออกมาในรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบจนกว่าจะพบรูปแบบที่ดีหรือเหมาะสมที่สุด ที่เรียกว่า การลองผิดลองถูก (Trial and Error) ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนลองผิดลองถูกด้วยตนเองจนกว่าจะพบวิธีการเรียนที่ดีที่สุด และทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบอาการกระทำของสกินเนอร์ (Skinner) ที่มีหลักการเรียนรู้เน้นให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำก่อนแล้วจึงเสริมแรงทีหลัง ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนโดยทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีคำตอบที่ถูกต้องไว้เป็นการเสริมแรง ซึ่งอาจเรียกว่า “learning by doing” แต่ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ก็ยังคงเป็นความรู้ที่สามัญทั่วไป, เนื่องจากความดังกล่าวนี้มหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาจึงกล่าวถึงการเรียนรู้ที่รู้จบที่เรียกว่า พันโลกหรือโลกุตระ กล่าวคือการเรียนรู้ตามกระบวนการของไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา จนสามารถเข้าถึงความเป็นอริชฌนในระดับสูงสุดกล่าวคือ พระอรหันต์ สามารถที่จะทำลายอาสวะกิเลสอยู่จบพรหมจรรย์อีกอันที่จะพึงทำ (ศึกษา) ยิ่งกว่า ไม่มีอีก (วุธิตัง พรหมจริยัง กตัง กรณียัง นาปรัง อิตถัตตาเย) เรียกว่า พระอเสขบุคคล คือ บุคคลผู้ไม่ต้องศึกษา ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ไม่รู้จบ ยังคงเปลี่ยนแปลงไปตามโลกที่เรียกว่า ยังไม่พ้นโลกหรือโลกิยะ, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงแหล่งที่มาของความรู้หรือปัญญาไว้หลายประการ ได้แก่ 1) สขาคิปัญญา กล่าวคือปัญญามีมาพร้อมกับการกำเนิด 2) วิปัสสนาปัญญา คือ ปัญญาที่เกิดจากการเห็นแจ้ง และ 3) ปาริหาริกปัญญามาหมายถึง ปัญญาที่กำหนดคนำกิจทุกอย่าง มีการเรียน การไต่ถาม การทำภาวนา เป็นต้น โดยสัมปชัญญะคือความรู้ตัวทั่วพร้อม ซึ่งท่านจะมุ่งถึงปัญญาประกอบ ในการบริหารกัมมัญฐานเป็นหลัก อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญญาที่เกิดขึ้น

ขณะปัจจุบันธรรมหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงสรุปได้ว่า มหานิบาตชาดกกล่าวถึงแหล่งที่มาของความรู้ไว้ 3 ประการ คือ ความรู้ติดมากับตัว อันเป็นส่วนอดีต ความรู้ในขณะประกอบกิจต่างๆ อันเป็นส่วนปัจจุบัน และความรู้ที่เกิดจากการเห็นแจ้ง อันเป็นส่วนผลที่เกิดจากการเรียนรู้หรือส่วนอนาคต ส่วนองค์ความรู้การบริหารตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายนั้นกล่าวแตกต่างกันออกไป สมด้วยทัศนะของพลาโต (Plato) นักปราชญ์ชาวกรีกมีความคิดเห็นว่าคนเรามีความรู้ติดตัวมาแต่กำเนิด นั่นคือเรารู้จักความงามความดีและความจริงทั้งหลายทั้งปวงเมื่อเริ่มมีชีวิต ส่วนอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์อีกท่านหนึ่งกลับเห็นว่าคนเราเกิดมามีจิตใจว่างเปล่า ทุกสิ่งทุกอย่างเรียนรู้เอาภายหลังทั้งสิ้นและในการเรียนรู้นั้นคนเราใช้หลักความต่อเนื่อง (Contiguity) ความเหมือน (Similarity) และความแตกต่าง (Contrast) ทั้งนี้ปราชญ์ชาวอังกฤษอีกท่านชื่อจอห์น ล็อก (John Locke) เห็นด้วยกับแนวคิดของ Aristotle เกี่ยวกับการเรียนรู้โดยอาศัยหลักดังกล่าว แต่ท่านเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้เกิดจากความตั้งใจ (Attention) การทำซ้ำ (Repetition) และ ความพึงพอใจ - ความเจ็บปวด (Pleasure Pain) อนึ่งจอห์น ล็อก คือเจ้าของความคิดเรื่อง "tabula rasa" ที่ว่าจิตใจเด็กแรกเกิดว่างเปล่าเปรียบดั่งผ้าขาว ครั้นโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ก็ค่อย ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์นั่นเอง ซึ่งสรุปรวมได้เป็น 2 ส่วนคือ ความรู้ที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ แต่มีได้กล่าวถึงความรู้ในขณะประกอบกิจต่างๆ อันเป็นส่วนปัจจุบัน, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากสิ่งเร้า ร่างกาย และจิต ซึ่งจิตเป็นผู้รู้อารมณ์ต่างๆ เป็นผู้จดจำมิใช่ร่างกายกล่าวคือสมองเป็นผู้จดจำ ส่วนองค์ความรู้การบริหารจะกล่าวถึงเฉพาะแต่สิ่งเร้ากับร่างกายโดยเฉพาะส่วนสมอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นในหัวข้อลักษณะทางชีวภาพเรื่องขอบเขตที่มาของลักษณะทางชีวภาพ สมด้วยทัศนะของสุคาทิพย์ นุชมงคล ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องเชื่อมโยงจากการรับรู้ กล่าวคือ เมื่อประสาทสัมผัสกระทบสิ่งเร้าและเกิดความรู้สึกส่งไปยังสมอง สมองบันทึกความรู้สึกนั้นไว้เป็นประสบการณ์และเมื่ออวัยวะสัมผัสกระทบกับสิ่งเร้าเดิมอีก สามารถระลึกได้ (Recall) หรือจำได้ (Recognition) ก็ถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นสังฆกรรม ใช้ได้ตลอดเวลา เกิดขึ้นก่อน และเป็นต้นฉบับขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ในปัจจุบันบางประการ ยกตัวอย่างเช่น อริยสัจ 4 อันเป็นหลักที่พระพุทธองค์ได้ตรัสรู้และนำมาเผยแผ่ตรัสสอนชาวโลกทั้งหลาย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้น ได้ศึกษาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นมาภายหลัง อาทิเช่น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem based learning) ที่มีแนวคิดมาจากอริยสัจ 4 ดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ากระบวนการเรียนรู้ในมหานิบาตชาดกเป็นหลักธรรมที่เป็นความจริงแท้ที่เรียกว่า อริยสัจ อันเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบและปฏิบัติจนทำให้พระองค์บรรลุถึงความเป็นพุทธะและพิจารณาดีแล้วว่าเป็นสิ่งที่จริงแท้ มีประโยชน์ และได้ผลจริงจึงทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ดังนั้นจึงใช้ได้ตลอดเวลา ไม่ล้าสมัย ไม่มีใครอาจหลีกเลี่ยงได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือพระคุณต่างๆ มีสวากขาตธรรมเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นความคิดทฤษฎีที่นักวิชาการผู้ยังเป็นปวงชนกำหนดขึ้นตามทัศนะของตนๆ สมด้วยทัศนะของทอร์ปและเซจ (Torp and Sage) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานไว้ 9 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) ขึ้นเตรียมความพร้อมของผู้เรียน 2) ขึ้นสำรวจปัญหา 3) ขึ้นนิยามว่า เรารู้อะไร เราจำเป็นต้องรู้อะไร 4) ขึ้นกำหนดปัญหา 5) ขึ้นการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา 6) ขึ้นการหาคำตอบที่เป็นไปได้ 7) ขึ้นการประเมินค่าของข้อมูล 8) ขึ้นการแสดงคำตอบและการประเมินผลงาน และ 9) ขึ้นตรวจสอบปัญหาเพื่อขยายการเรียนรู้ หรือ บาร์โรวส์ และแทมบลิน (Barrows and Tymblyn, 1980), อิงเกล (Engle, 1997), แบรินด้า (Branda, 1986), ยัลชิน คาราฮาน คาราดีโนซ์ไล

และซาฮิน (Yalcin, Karahan, Karadenizli, and Sahin, 2006), อาณาภาพ เลขะกุล (2550), วัชรา เล่าเรียนดี (2550), และ ทิศนา แจมมณี (2552) เป็นต้น, นอกจากนี้มีงานนิบาตชาดกยังกล่าวถึงระบบการเรียนรู้หรือระบบการจัดการศึกษาที่มีช่วงระยะเวลาที่สั้นกว่าแต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลกว่าองค์ความรู้การบริหารโดยผู้สำเร็จการศึกษาแล้วนั้นจะประกอบไปด้วยวิชาและจรณะและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวม ได้จริง ซึ่งแสดงผ่านตัวละครฝ่ายธรรมมีพระโพธิสัตว์เป็นต้น ดังกรณีพระมหาชนกและพระเวสสันดร หรือแม้แต่พระชาติสุดท้ายที่เสวยพระชาติเป็นเจ้าชายสิทธัตถะก็ทรงเรียนศิลปศาสตร์ทั้ง 18 สาขาจบภายในพระชนมายุเพียง 16 พรรษาเช่นกัน

3.2.3) ความสามารถ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความสามารถอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกจะกล่าวถึงการนำความรู้ความสามารถไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองผู้อื่นและทั้งสอง (ส่วนรวม) ซึ่งในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การนำความรู้ความสามารถไปใช้อย่างมีศีลธรรม ดังคำบาลีว่า “วิชชาจรณสัมปັນโน” ซึ่งหมายถึง พร้อมทั้งความรู้ความสามารถและความประพฤติปฏิบัติ ส่วนองค์ความรู้การบริหารจะมุ่งเน้นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งก็ไม่น่าพ้นจากการกล่าวถึงผลกำไรหรือการขาดทุน อันเป็นเรื่องของประโยชน์ส่วนตัว และอีกประการหนึ่งคือ การนำเอาความรู้ความสามารถไปใช้โดยปราศจากศีลธรรมขาดความรับผิดชอบ จนส่งผลกระทบต่อในด้านลบต่อสิ่งที่มีรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่กล่าวขานกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วในหัวข้อลักษณะทางชีวภาพว่า มหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่ชาวโลกที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่นทรงทราบโดยประจักษ์ว่าการทำประโยชน์ตนประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองให้ถึงพร้อมนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปเพื่อความสุขความเจริญโดยส่วนเดียว ดังนั้นครั้นทรงอาศัยความรู้ความสามารถทรงทำประโยชน์ตนให้ถึงพร้อมแล้วก็มุ่งทำประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองเพื่อบำเพ็ญบารมีขัดเกลากิเลสภายในจิตใจของตนให้ลดน้อยถอยลงอันเป็นปฏิปทาจริยาวัตรเพื่อความเป็นพระพุทธเจ้าหรือเป็นสิ่งที่เหล่านักปราชญ์ราชบัณฑิตท่านสรรเสริญ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และทำตนให้แตกต่างจากสัตว์ดิรัจฉาน ด้วยเหตุนี้มหานิบาตชาดกนอกจากจะใช้ประโยชน์จากความสามารถเพื่อประโยชน์ส่วนตนแล้วยังมุ่งประโยชน์ส่วนอื่นๆ ด้วย และมุ่งสอนไม่ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่เพียงฝ่ายเดียวเพราะจะเป็นเหตุให้พอกพูนกิเลสมีความโลภเป็นต้นให้เพิ่มมากขึ้นจนครอบงำทำตนเป็นผู้ร้ายเกี้ยวของผู้คนทั้งหลาย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นถูกคิดค้นกำหนดขึ้นโดยปฤชชนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโลกทำมาหาเลี้ยงชีพแบบชาวโลก จึงมุ่งกล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การอันเป็นประโยชน์ส่วนตนยังไม่ก้าวข้ามไปถึงประโยชน์อื่นๆที่เหลือ สมด้วยทัศนะของกรอสส์และแบลร์ (Gross and Blair) ที่กล่าวถึงความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสามารถในการทำงานจัดเป็นพื้นฐานของทีมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความแตกต่างจากลักษณะที่เป็นความสำเร็จส่วนบุคคล ความสามารถเป็นทักษะ ความรู้ ลักษณะของพฤติกรรม และลักษณะอื่นๆ ที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานที่สอดคล้องได้ ความสามารถของสมาชิกทีมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมนั้นประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัวของทีม สัมพันธ์กับความผูกพันในทีม

ระดับความไวต่อการกระตุ้นของบุคคล การปรับตัวอย่างเหมาะสม 2) ความสามารถในการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของทีมน สัมพันธ์กับการพัฒนาด้านต่างๆ ความยึดมั่นในมาตรฐาน การริเริ่มกระบวนการการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ 3) ความสามารถในการประสิทธิผลของบุคคลสัมพันธ์กับการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ รวมถึงการควบคุมตนเอง และความเป็นผู้มีวุฒิภาวะ การมุ่งหวังต่อการเติบโตก้าวหน้าของบุคคล

3.2.4) **ค่านิยมและ เจตคติ** จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกจะกล่าวถึงการเกิดขึ้นของค่านิยมและเจตคติที่ครอบคลุมไปถึงทารกที่อยู่ในครรภ์ก่อนที่จะคลอดออกมาเป็นบุคคลด้วย ซึ่งทารกอยู่ในครรภ์นั้นสามารถที่จะเกิดค่านิยมและเจตคติขึ้นได้ พร้อมทั้งอาจส่งผลต่อมารดาให้เกิดค่านิยมและเจตคติเช่นนั้นตามไปด้วย ดังเช่นกรณีของพระเวสสันดรกับพระนางผุสดี มิได้เกิดขึ้นกับบุคคลภายหลังที่คลอดจากครรภ์มารดาแล้วเท่านั้น หรือที่ยิ่งไปกว่านั้น มหานิบาตชาดกยังกล่าวถึงค่านิยมและเจตคติว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมสืบเนื่องมาจากชาติภพก่อนๆ หรือจากพฤติกรรมที่เคยได้ทำได้ดีมีได้เป็นมาก่อนแล้ว ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะกล่าวเฉพาะในส่วนภายหลังจากที่บุคคลได้เกิดขึ้นมาแล้ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า มหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิด โดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สุขุมคัมภีรภาพยิ่ง เป็นความรู้แจ้งระดับ โลกุตระซึ่งสิ่งที่พระพุทธองค์ตรัสรู้ในราตรีวันเพ็ญเดือน 6 ก่อนพุทธศักราช 45 ปี ก็คือ 1) ปุพเพนิวาสานุสติญาณ คือ หยั่งรู้อดีตชาติได้อย่างไม่มีประมาณ 2) จุตูปปาตญาณ คือ ปรึกษาหยั่งรู้ความจุติและความอุบัติของสัตว์ทั้งหลาย หรือเรียกว่า ทิพพจักขุญาณ คือ ปรึกษาหยั่งรู้ว่าสัตว์นั้นๆ เป็นไปต่างๆ เพราะด้วยอำนาจผลกรรมที่ตนกระทำไว้ และ 3) อาสวักขยญาณ คือ ปรึกษาหยั่งรู้ในธรรมเป็นที่สิ้นไปแห่งอาสวะทั้งหลาย กล่าวคือ ความจริงอันประเสริฐ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ดังนั้นครั้นพระองค์ทรงนำมาเผยแผ่จึงมีเนื้อหาสาระที่คนผู้เป็นปุถุชนนั้นไม่อาจจะกล่าวถึงได้ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นเพียงความรู้ในระดับธรรมดาสามัญทั่วไปแบบชาวโลกที่เรียกว่าโลกียธรรม ที่อาศัยการสัมผัสรับรู้ทางประสาททั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย ดังนั้นจึงสามารถกล่าวถึงการเกิดขึ้นของค่านิยมและเจตคติได้แต่เพียงที่สัมผัสรับรู้ได้ ไม่อาจที่จะนำเอาไปเปรียบเทียบกับความรู้แจ้งในระดับโลกุตระได้ สมด้วยทศนะของเมธี ปิลันธนานนท์ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดค่านิยมในสังคมไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้คือ 1) ความรู้สึก มีความรู้สึกสะอึกใจจากสิ่งที่ตนกระทำอยู่ หรือเคยมีประสบการณ์เกิดความยังคิดในค่านิยมที่ตนมีอยู่ 2) ความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายได้ประการ คือ 2.1) ความคิดเห็นอย่างมีระดับ ซึ่งมีอยู่ 7 ระดับ ประกอบด้วย ระดับความจำ ระดับการแปลความ ระดับการประยุกต์ใช้ ระดับการตีความ ระดับการวิเคราะห์ ระดับการสังเคราะห์ และระดับการประเมินผล 2.2) ความคิดแบบวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งจะแยกแยะข้อเท็จจริงต่างๆ จากความคิดเห็นส่วนตัวที่มีอคติ และพฤติกรรมที่นิยมทำตามๆ กันมาก เป็นต้น และ 2.3) ความคิดตามหลักตรรกวิทยา ความคิดแบบสร้างสรรค์ ความคิดจากทักษะด้านพุทธิศึกษา เช่น การใช้ภาษา การคำนวณ และการวิจัย เป็นต้น ส่วนที่เป็นขั้นตอนความคิดเห็นนี้จะปรากฏออกมา เนื่องจากว่าเขานั้นเกิดความรู้สึกสะอึกใจ ซึ่งเกิดจากความรู้สึกและเป็นความคิดเห็นประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือเป็นแบบบูรณาการกันก็ได้ 3) การติดต่อสื่อสารและการถ่ายทอด ซึ่งสามารถกระทำได้โดยคำพูด โดยวิธีการอื่นๆ เช่น การส่งข่าวโดยถ้อยคำที่เขียน การฟัง การวาดรูป การถวาม

คำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นต้น 4) การเลือกเชื่อและเกิดศรัทธา ขั้นตอนนี้เป็น การพิจารณาเพื่อหาข้อสรุปจากทางเลือกต่างๆ การพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งที่ชอบและไม่ชอบ เลือก การกำหนดเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูลต่างๆ การแก้ปัญหา การวางแผน และการเลือกอย่างอิสระจากตัวอย่างเรื่อง เดียวกัน การสนับสนุนกัน การนิยมนิยมชอบร่วมกัน จะทำให้คุณเลือกเชื่อและเกิดศรัทธาในการพึ่งตนเองว่าเป็น สิ่งที่ดีและยึดมั่นไว้ในใจ และ 5) การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ทำตามซ้ำกับที่เคยทำมา หรือจากที่เลือกใหม่ เมื่อถึง ขั้นตอนนี้จะเกิดความเชื่อมั่น และมีศรัทธาในพฤติกรรม ก็จะพยายามถ่ายทอดความเชื่อมั่นนี้มาเป็นการพยายาม ที่จะประพฤติปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ของบุคคลนั้น, นิบาตชาดกกล่าวถึงการ เปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์โดยการมุ่งเน้นให้เกิด ปัญหาพิจารณาเห็นสิ่งนั้นๆ ตามความเป็นจริงแล้วต้องการที่จะเปลี่ยนเองจากภายใน ส่วนองค์ความรู้การบริหาร นั้นจะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การยินยอม การเลียนแบบ หรือการมอมเมาล้างสมอง ซึ่งอาจจะไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่เกิดจากความเข้าใจตามความเป็นจริง ขาดอิสรภาพ หรือบั่นทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่ามหานิบาตชาดก นั้นเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกเพื่อมุ่งพัฒนาผู้คนในด้านจิตใจเป็นสำคัญ เพราะทรงมีพระปรีชาญาณหยั่งรู้ถึงความเป็นจริงที่ว่า ใจนั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือคอยของการร่างกายของผู้คน ดังนั้นครั้งเมื่อผู้คนมีจิตใจที่ติงามแล้วก็ย่อมจะแสดงพฤติกรรมทางกายวาจาและใจที่ติงามตามด้วย ดังนั้นจึงได้ ตรัสมหานิบาตชาดกที่มีเนื้อหา กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติของผู้คน โดยการมุ่งเน้นให้เกิดปัญหา พิจารณาเห็นสิ่งนั้นๆ ตามความเป็นจริงแล้วต้องการที่จะเปลี่ยนเอง ซึ่งเรียกเป็นภาษาธรรมว่า สัมมาทิฐิ หรือสั่ง มาสั่งกับปะ อันเป็นองค์แห่งอริยมรรคอันดับแรกๆ ที่พระพุทธองค์ตรัสวางไว้ด้วยมุ่งให้ผู้คนมีทิฐิความดีริที่ หมายรวมถึงค่านิยมและเจตคติที่ถูกต้องก่อนนั่นเองแล้วจึงดำเนินการในส่วนอื่นๆ เพราะจะเป็นการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและเจตคติที่ได้ผลทนอยู่ได้นานหรือตลอดไป ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีลักษณะตรงกันข้ามใช้ หลายวิธี แต่โดยมากนั้นมิได้เกิดมาจากภายในใจหรือสติปัญญาของผู้คนแล้วต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเองแต่เป็น การเปลี่ยนแปลงที่ถูกกระทำหรือถูกเร้าด้วยสิ่งเร้าจากภายนอก สมด้วยทฤษฎีของเคิลแมน (Kelman) ที่ได้แบ่ง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การยินยอม 2) การเลียนแบบ และ 3) ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน

3.2.5) บุคลิกภาพ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ บุคลิกภาพที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีซึ่งเป็นระดับที่สูงสุดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับโลกิยะ (ผู้บรรลุมาน อภิญญาและสมาบัติ) และระดับ โลกุตตระ (พระอรหันต์) ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นแม้จะมีการกล่าวถึง ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีไว้แต่ก็ไม่ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีในระดับที่สูงสุดทั้งโลกิยะหรือโลกุตตระไว้ เป็นแต่ เพียงกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีแบบโลกิยะระดับพื้นฐานเท่านั้นสมด้วยทฤษฎีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (Transactional analysis: T.A.) ของเบิร์น (Eric Berne) ดังกล่าวแล้ว, มหานิบาตกล่าวถึงการพัฒนา บุคลิกภาพที่ถึงขีดสูงสุดและมีจุดสิ้นสุดกล่าวคือความเป็นพระอรหันต์ไว้ แต่องค์ความรู้การบริหารนั้นไม่ได้บอก ถึงวิธีการที่ชัดเจนในการบรรลุถึงจุดสูงสุดของบุคลิกภาพ และเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพแบบไม่มีจุดสิ้นสุด ต้อง ปรับเปลี่ยน ต่อเนื่องและตลอดชีวิต ซึ่งกล่าวโดยสรุปคือ มหานิบาตชาดกกล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อให้

พ้นจากวิภวสสารที่อยู่ในกฎไตรลักษณ์มีความไม่แน่นอนเป็นต้นแล้วเข้าสู่แดนพระนฤพานเสวยนิรามิสสุขอันเป็นบรมสุขเปรียบเหมือนอยู่ในสถานวิมานแก้วมณีที่ปลอดภัยขั้นบรมหาค่าประมาณมิได้ให้ทุกสิ่งทั้งที่พึงปรารถนา ส่วนองค์ความรู้การบริหารกล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่ยังคงวนเวียนอยู่ในวิภวสสารไม่อาจหลุดจากกฎไตรลักษณ์มีความไม่แน่นอนเป็นต้นไปได้ เปรียบเหมือนเดินอยู่บนเส้นด้ายที่ยังถูกปิดตาไว้ไม่ให้เห็นว่าจะประสบสุขหรือทุกข์อย่างไร สมด้วยทัศนะของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในระดับต่างๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต้องการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ถ้าบุคคลยังขาดแคลนความต้องการพื้นฐาน ก็ยากที่จะมีความสนใจในเรื่องความยุติธรรมหรือความงาม และก็เป็นไปไม่ได้ที่คนที่ขาดความปลอดภัย ความภูมิใจในตนเองจะมาใส่ใจกับความเสมอภาค มีความรักเพื่อนมนุษย์ ประชาธิปไตย และเมื่อขาดก็อาจจะทำให้เกิดความโกรธ มินต์ติง เจอเมย เกลียด โลก มนุษย์และผู้คน และอาจมีอาการทางจิต ถ้าบุคคลมีพัฒนาการของตนเองในลักษณะที่ชัดเจนและปรับตัวได้ดีตามสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ก้าวไปสู่การมีพัฒนาการในขั้นสูงสุด คือ ขั้นประจักษ์แห่งตน (Self Actualization) แต่อย่างไรก็ดี มาสโลว์ ไม่ได้บอกวิธีการที่ชัดเจนในการบรรลุถึงจุดสูงสุดของบุคลิกภาพ แต่เน้นว่าการประจักษ์ตนในที่นี้มีใช้จุดจบของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เป็นการพัฒนาตนของมนุษย์ทุกคนอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ซึ่งความแตกต่างกันระหว่างมหานิบาตชาดกและองค์ความรู้การบริหารทั้งสองประเด็นข้างต้นนั้นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าคือ มหานิบาตชาดกเป็นหลักธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งเป็นสิ่งจริงแท้ มีประโยชน์และใช้ได้ผลจริง และสิ่งที่สำคัญสำหรับพระพุทธองค์ในการที่จะทรงนำมาประกาศแสดงคือ เป็นสิ่งที่ใหม่ที่ใครยังไม่สามารถค้นพบและปฏิบัติเข้าถึงได้ ที่ทรงค้นพบในราตรีวันเพ็ญเดือน 6 ก่อนพุทธศักราช 45 ปี ก็คือ 1) ปุพเพนิวาสานุสติญาณ คือ หยั่งรู้อดีตชาติได้อย่างไม่มีประมาณ 2) จุตูปปาตญาณ คือ ปรินิพพานรู้แจ้งความจืดและความอุบถของสัตว์ทั้งหลาย หรือเรียกว่า ทิพพจักขุญาณ คือ ปรินิพพานรู้แจ้งว่าสัตว์นั้นๆ เป็นไปต่างๆ เพราะด้วยอำนาจผลกรรมที่ตนกระทำไว้ และ 3) อาสวักขยญาณ คือ ปรินิพพานรู้แจ้งในธรรมเป็นที่สิ้นไปแห่งอาสวะทั้งหลาย กล่าวคือ ความจริงอันประเสริฐ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ซึ่งเป็นผลอันเกิดมาจากการดำเนินตามทางสายกลางคือมัชฌิมาปฏิปทาอันได้แก่ อริยมรรค 8 ประการมีสัมมาทิฐิเป็นต้น เป็นทฤษฎีหรือแนวทางสายใหม่และสายเดียวเท่านั้นที่จะทำให้พ้นจากวิภวสสารไปได้ซึ่งพระพุทธเจ้าทั้งหลายทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคตทรงดำเนินและนำมาตรัสแก่ชาวโลกตามที่ปรากฏในตอนท้ายของมหาสติปัฏฐานสูตรว่า เอเตนะ มัคเคนะ ตะริงสุ ปุพเพ ตะริสสะเร เจวะ ตะรันติ ซึ่งแปลว่า พระพุทธเจ้าทั้งหลายในปางก่อนก็ทรงข้ามพ้นห้วงทุกข์ (วิภวสสาร) ไปด้วยหนทางสายนี้ ต่อไปในอนาคตและแม้ในปัจจุบันก็ทรงข้ามพ้นห้วงทุกข์ ไปด้วยหนทางสายนี้เช่นเดียวกัน ดังนั้นครั้งพระพุทธองค์ทรงนำมาเผยแผ่จึงมีเนื้อหาสาระที่เกินกว่าที่คนผู้เป็นปุถุชนที่ใช้วิธีการหรือดำเนินตามแนวทางอีกอย่างหนึ่งและไม่อาจเข้าถึงสภาวะดังกล่าวแล้วนั้น ไม่อาจจะกล่าวถึงได้ เพียงแต่กล่าวในสิ่งที่ตนเองกล่าวหรือค้นพบไปที่ละอย่างๆ เปรียบเช่นกับผู้ที่อยู่ในห้องโถงที่มีคาน้ำที่ไม่สามารถหาสวิชไฟเจอจึงใช้มือคลำๆ ไปครั้นมือคลำไปถูกอะไรก็จะรับรู้ถึงแต่เพียงสิ่งนั้นๆ ไม่อาจรู้ถึงสิ่งทั้งหมดที่อยู่ในห้องโถงได้ ส่วนพระพุทธองค์ทรงตรัสรู้แจ้งเป็นสัพพัญญูคือผู้รู้สิ่งทั้งปวงด้วยคุณพิเศษต่างๆ นั้นเปรียบเหมือนกับผู้ที่อยู่ในห้องโถงที่สามารถหาสวิชไฟเจอแล้วก็เปิดมันจนทำลายความมืดในห้องโถงให้หมดสิ้นไปสามารถเห็นสิ่งต่างๆ ในห้องโถงได้อย่างชัดเจนและใช้ประโยชน์ได้ตามประสงค์ฉะนั้น มหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคลิกภาพที่คิดตัวมาตั้งแต่เกิดรวมไปถึงในอดีตชาติที่ผ่านมา ซึ่งเป็นส่วนของผลที่เกิดมาจากการกระทำ โดยจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลของการกระทำในอดีตชาติที่ส่งผลให้มี

บุคลิกภาพต่างๆ มาตั้งแต่เกิด และผลของการกระทำในปัจจุบันชาติ ซึ่ง 2 ส่วนนี้ก็มีทั้ง 2 ด้านเช่นกันคือดีและไม่ดี ทั้งนี้ตามหลักพระพุทธศาสนาถือว่าจิตใจของมนุษย์นั้น โดยธรรมชาตินั้นผ่องใสแต่เศร้าหมองไปด้วยกิเลสทั้งหลายที่จรมาทาทางตา หู จมูก เป็นต้น เมื่อบุคคลกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยอำนาจกุศลซึ่งมีวิชาเป็นแกนนำที่เรียกว่ากรรมชั่วก็จะมีวิบากที่ไม่ดีตามมา แต่เมื่อบุคคลกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยอำนาจกุศลซึ่งมีวิชาหรือปัญญาเป็นแกนนำที่เรียกว่ากรรมดีก็จะมีวิบากที่ดีตามมา ส่วนองค์ความรู้การบริหารตามทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายนั้น มีทัศนะที่แตกต่างกันไป เช่น การมองในด้านเดียวว่ามนุษย์เรานั้นมีปมด้อยหรือมีจิตที่ชั่วร้ายมาตั้งแต่เกิด เป็นต้น สมด้วยทัศนะของแอดเลอร์ (Adler) ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีปมด้อย (Inferiority Complex) มาตั้งแต่เกิด คนที่มีปมด้อยมักจะมีความรู้สึกโกรธ ร้องไห้ ขอบแค้นตัว พฤติกรรมที่บุคคลแสดงก็เพื่อสร้างบางอย่างขึ้นมาแทนที่ ขาดเซหรือขจัดปมด้อย เช่น คนพูดน้อย ขี้อาย ก็จะขาดเซด้วยการพัฒนาตนเองจนกลายเป็น นักพูดที่มีชื่อเสียง เป็นต้น และสมด้วยทัศนะซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ที่ได้แสดงทัศนะไว้ว่า โครงสร้างของบุคลิกภาพ ประกอบด้วยระบบ 3 ระบบ คือ อิด (id) อีโก้ (ego) และซูเปอร์อีโก้ (super ego) มีการทำงานที่ประสานงานกันภายใต้การนำของอีโก้ ซึ่งจะเป็นตัวกลางในการแสดงออกทางบุคลิกภาพ อิด เปรียบเสมือนส่วนประกอบพื้นฐานของบุคลิกภาพทางด้านชีวภาพทางด้านชีววิทยา อีโก้เปรียบเสมือนส่วนประกอบของบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และซูเปอร์อีโก้ เปรียบเสมือนส่วนประกอบของบุคลิกภาพสังคม โดยที่อิดจะเป็นแรงขับในการกระทำตามความต้องการของตน อีโก้เป็นส่วนที่พัฒนาขึ้นตามวัยที่เป็นตัวควบคุมให้มีพฤติกรรมอยู่ในขอบเขตของสังคม และซูเปอร์อีโก้เป็นตัวที่ควบคุมอิดกับอีโก้ให้มีความขัดแย้งกันในสภาพสมดุลย์หรือไม่สมดุลย์ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม ทั้งนี้ฟรอยด์ยังได้กล่าวอีกว่า ถ้าขาดอิดจะทำให้บุคคลไม่สนใจกับความต้องการต่างๆ เป็นสภาพที่ขาดแรงจูงใจ แต่ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพเพื่อฝัน และมีความเป็นเด็ก สำหรับ อีโก้ นั้นเป็นตัวของบุคคลซึ่งจะต้องจัดให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อจะได้เป็นผู้ที่รู้จักกับโลกของความเป็นจริงและสามารถดำรงชีวิตและสามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้ามีมากเกินไปจะกลายเป็นคนที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางถือตนเป็นใหญ่ ทั้งนี้บุคคลมีพลังขับเคลื่อนทางเพศซึ่งเป็นสัญชาตญาณ เรียกว่า ลิบิโด (Libido) ยังแฝงด้วยพลังแห่งความตาย (Death Instinct) ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงความก้าวร้าว การเจ็บปวด และความทุกข์ทรมาน และพลังเพื่อความอยู่รอด (Life Instinct) เป็นตัวผสมผสานให้จิตมีความสมดุลปรับตัวเพื่อการมีชีวิตอยู่ ตามทัศนะนี้เองทำให้เห็นว่าฟรอยด์นั้นมีความเชื่อว่า อิด (id) นั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมา กับมนุษย์ตั้งแต่เกิด, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนการพัฒนาการบุคลิกภาพที่กล่าวไว้ในเรื่ององค์ความรู้การบริหาร สมด้วยทัศนะของอีริกสัน (Erikson) ที่ได้นำเสนอบุคลิกภาพของบุคคลเป็นขั้นตอน 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ความไว้วางใจ - ความไม่ไว้วางใจ (Trust vs. Mistrust) (0-1 ปี) ขั้นที่ 2 ความพึ่งพาตนเอง - ความสงสัย และความละอาย (Autonomy vs. Doubt and Shame) (2-3 ปี) ขั้นที่ 3 ความคิดริเริ่ม - ความรู้สึกผิด (Initiative vs. Guilt) (4-5 ปี) ขั้นที่ 4 ความขยันหมั่นเพียร - ความรู้สึกด้อย (Industry vs. Inferiority) (6-11 ปี) ขั้นที่ 5 การมีเอกลักษณ์ - ความสับสนในบทบาท (Identity vs. Role Confusion) (12-18 ปี) ขั้นที่ 6 ความผูกพัน - การแยกจากกลุ่ม (Intimacy vs. Isolation) (Young adult) วัยผู้ใหญ่ตอนต้นขั้นที่ 7 ความรับผิดชอบและความสนใจตนเอง (Generativity versus Self - Absorption) (Middle age) วัยผู้ใหญ่หรือวัยกลางคน และขั้นที่ 8 มีความสุขสมบูรณ์ในชีวิต และความสิ้นหวัง (Integrity vs. Despair) (Old age) เป็นพัฒนาการของวัยชรา ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระเทมียกุมารหรือพระมหาชนก ซึ่งพระเทมียกุมารนั้นทรงอธิษฐานองค์ 3 แกล้งทำพระองค์เป็น

คนเปลี่ย คนใบ้ คนหนวก ถูกทดสอบทรมานมาโดยประการต่างๆ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ มีแต่ผู้คอยจ้องจับผิดพิรุทธิ์อยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่แรกเกิด คือชั้นที่ 1 จนถึงพระชนมายุ 16 ปี คือชั้นที่ 5 ก็ไม่ปรากฏว่าพระองค์นั้นจะมีบุคลิกภาพในด้านเสียหรือมีปัญหาแต่ประการใดซ้ำยังเป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณเทศนาสั่งสอนผู้คนทั้งหลายให้เข้าถึงสุคติพรหมโลกอีกด้วย หรือ พระมหากษัตริย์ยังเป็นฆราวาสนั้นทรงเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตทุกๆ ด้าน แต่พระองค์ก็พิจารณาเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่น่าพอใจหาใช่ความสุขที่แท้จริงไม่กลับสละความสำเร็จทั้งหมดออกผนวชเพื่อแสดงหาความสงบสุขที่แท้จริงอันเป็นนิรามิสสุข ซึ่งจะเห็นได้ว่า ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ 8 ที่ว่าบุคคลจะมีความสุขกับชีวิตที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความพอใจในชีวิตที่ผ่านมา เป็นต้น ความแตกกันระหว่างมหานิบาดชาคและองค์ความรู้การบริหารทั้งสองประเด็นข้างต้นนั้นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาดชาคเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สุดมคัมภีร์ภาพยิ่งเป็นธรรมระดับโลกุตระ โดยเฉพาะในเรื่องกฎของวัฏฏะหรือที่มักเรียกกันว่า “กฎแห่งกรรม” หรือขยายให้พิสดารไปเรียกว่าหลักปฏิสมุปบาท ดังกล่าวแล้วในหัวข้อบรรยายการกระทำ เมื่อว่าตามหลักปฏิสมุปบาทนั้นจึงกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ไม่เพียงแต่เกิดขึ้นภายหลังจากที่บุคคลเกิดปฏิสนธิในครรภ์แต่ยังรวมไปถึงในอดีตชาติหลายๆชาติ ซึ่งเป็นส่วนของวิบากคือผลของกรรมหรือการกระทำที่ทำไว้ซึ่งสะสมตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิต แต่มิใช่เป็นตัวกรรมหรือสาเหตุของผลที่ติดตัวมาเพราะกรรมนั้นๆ เป็นสิ่งที่เราได้กระทำไปเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นส่วนที่เราไม่สามารถจะกลับไปแก้ไขได้รอแต่จะให้ผลอย่างเดียว เปรียบได้กับการจุดพลุในตอนกลางคืนย่อมจะทำให้ผู้ที่อยู่ในบริเวณรอบๆ ในสถานที่ต่างๆ นั้นได้เห็นแสงและได้ยินเสียงอย่างสนั่นหวั่นไหว ซึ่งการจุดพลุของผู้จุดและผู้ได้เห็นแสงหรือได้ยินเสียงพลุนั้นเกิดคนละขณะคนละสถานที่ทั้งเวลาเมื่ออาจจะไม่ช้านักหรือสถานที่คนนั้นๆ ยืนอยู่เมื่ออาจจะไม่ห่างไกลนักแต่ก็ไม่ใช่สถานที่ที่คนจุดพลุยืนอยู่เพราะอาจเกิดอันตรายได้ ฉันทิดก็ฉันทัน การจุดพลุนั้นก็คล้ายกับการกระทำหรือกรรมที่ทำได้แล้ว ส่วนการได้เห็นแสงหรือได้ยินเสียงพลุที่แตกสนั่นนั้นก็เปรียบกับการให้ผลคือ วิบาก ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ก็ถือปราชัยได้อีกว่า การที่กรรมจะให้ผลช้าหรือเร็วนั้นก็ขึ้นอยู่กับสภาพของกรรมและจังหวะ โอกาสเรียกรวมๆว่าเหตุปัจจัยด้วยมิใช่จะทำให้ผลหรือวิบากพร้อมกันทั้งหมด เปรียบได้กับการได้เห็นแสงพลุย่อมจะเกิดก่อนการได้ยินเสียงพลุเหตุที่เป็นดังนี้เพราะสภาพของแสงนั้นเดินทางไวกว่าเสียงต่างๆ ที่ทั้งสองสิ่งนั้นเกิดพร้อมกันก็ว่าได้ ดังนั้นจึงได้กล่าวว่าการที่กรรมจะให้ผลช้าหรือเร็วนั้นต้องอาศัยเหตุปัจจัยด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นกรรมนั้นสามารถที่จะแก้ไขได้แต่ต้องแก้ไขในปัจจุบันคือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือกรรมเสียใหม่ โดยกรรมที่กระทำใหม่นี้มิได้หมายความว่าจะทำเพื่อล้างกรรมที่ได้ทำมาแล้วแต่เป็นการสร้างกรรมใหม่ขึ้นมาให้มากกว่ากรรมที่ได้ทำแล้วเท่านั้น หากกรรมเก่าเป็นกรรมชั่วและกรรมใหม่เป็นกรรมดีครั้งเราทำกรรมใหม่ที่ดีให้มากก็มีโอกาสที่จะได้รับความสุขมากตามด้วยแต่กรรมเก่าที่เป็นกรรมชั่วนั้นก็ยังคงอยู่รอจังหวะ โอกาสที่จะให้ผลครั้งให้ผลแล้วจึงจะหมดไป และการให้ผลของกรรมชั่วนั้นในบางครั้งก็อาจถูกกรรมดีมาเป็นตัวแปรสอดแทรกในการให้ผลด้วยหากว่าเรามีกรรมดีคอยให้ผลอยู่ ซึ่งเรียกว่าอุปปีพกรรมฝ่ายดี เช่นกรรมชั้วที่เคยไปฆ่าผู้อื่นให้ตายส่งผลให้ได้รับอุบัติเหตุที่จะถึงตายแต่ถูกกรรมดีเช่นการถ่ายชีวิตสัตว์ที่จะถูกฆ่าเป็นต้นไปสอดแทรกทำให้ได้รับอุบัติเหตุเพียงแค่บาดเจ็บเท่านั้นเป็นต้น ดังนั้นกรรมหรือการกระทำนั้นจึงสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ในปัจจุบันแล้วแต่บุคคลนั้นๆ จะทำหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้การก่อเกิด

เป็นชีวิตอย่างเช่นมนุษย์นั้น พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ในมหาตัมหาสังขยสูตรว่า ต้องประกอบด้วยองค์ 3 คือ 1) บิคา มารดาอยู่ร่วมกัน 2) มารดามีระดู คืออยู่ในช่วงที่ไข่ของมารดาสุก 3) คันธัพพะ คือมีจิตมาปฏิสนธิ ซึ่งตัวจิตที่ มาปฏิสนธินี้เองที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ ด้วย เพราะเหตุที่ว่าได้กระทำกรรมต่างๆ ทั้งดีและไม่ดีแล้วตกผลึกหรือตกตะกอนอยู่ในตัวเองแล้วหอบหิ้วมาด้วยแม้จะไม่ต้องกรณามาก็ตาม ครั้นกรรมดีให้ผลก็ส่งผลให้มีบุคลิกภาพที่ดีหากกรรมชั่วให้ผลก็ส่งผลให้มีบุคลิกภาพที่ไม่ดี เพราะกรรมนั้นจำแนกสัตว์ให้ทราบและ ประณีตต่างๆ กัน และเมื่อโยงเข้ากับกรรมของพระเทมิขกุมารก็อาจกล่าวได้ว่าแม้พระเทมิขกุมารนั้นจะแสดง พระองค์เองคล้ายกับคนพิการ ไม่ได้มีการศึกษาเล่าเรียนพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมหรือสติปัญญา ก็ตามแต่ด้วยอำนาจบุพเพนิวาสานุสติญาณ คือ การระลึกชาติในอดีตที่ผ่านมาก็สามารถที่จะรู้สิ่งต่างๆ ซึ่งตกผลึก หรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิตนั้นได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาจากใครอีกเพราะในอดีตพระองค์ก็ทรงเป็น พระราชาในกรุงพาราณสีเช่นกัน ส่วนกรรมของพระมหาชนกก็เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลิกภาพตามองค์ ความรู้การบริหารที่มุ่งเน้นในด้านภายนอกนั้นเป็นสิ่งที่ไม้อาจจะทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพที่สมบูรณ์แบบได้จริง เพราะมุ่งแต่จะอิงพึ่งแต่สิ่งภายนอกอันเป็นสามีสสุขคือสุขของามิสต์สิ่งต่างๆ อันไม่ได้เกิดจากภายในที่เป็นนิรามิ สจึงทำให้พระมหาชนกต้องสละทิ้งแล้วแสวงหาความสุขที่แท้จริงคือนิรามิสสุขซึ่งเป็นผลของการพัฒนา บุคลิกภาพที่มีรากฐานมาจากภายในจิตใจนั่นเอง

3.3) พุทธกรรมกลุ่มในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกใน ประเด็นที่เกี่ยวกับพุทธกรรมกลุ่มในองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับพุทธกรรมกลุ่ม ในองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ประการแรก ด้านเนื้อหากิจกรรมของกลุ่มมหานิบาต ชาดกจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม, ประการที่สอง ด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มมหานิบาต ชาดกมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มุ่งประ โยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน, และประการ ที่สาม ด้านผลลัพธ์มหานิบาตชาดกมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมอันเป็นคุณค่าภายในจิตใจมากกว่าวัตถุประสงค์อันเป็น สิ่งภายนอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวข้างต้นว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์นำมา ตรัสสอนแก่ชาวโลก เพื่อหวังให้เกิดประโยชน์สุขโดยทั่วกัน โดยพระองค์ทรงเล็งเห็นว่าสิ่งที่ทำให้ชาวโลก นั้นได้รับประโยชน์สุขอย่างแท้จริงนั้นต้องเริ่มที่ด้านจิตใจหาซึ่งจากสิ่งภายนอกไม่ พิจารณาได้จากครั้งที่พระองค์ นั้นยังทรงเป็นฆราวาสซึ่งเหลือเวลาอีกเพียง 7 วันที่ต้องประกอบของความเป็นพระเจ้าจักรพรรดิราชมีจักรแก้ว เป็นต้นจะปรากฏแก่พระองค์อันจะเป็นเหตุให้สามารถยึดเอาประเทศต่างๆ ไว้ในเงื้อมพระหัตถ์ได้ทั้งหมดจนสุด เขตทวีปทั้ง 4 แต่ทรงพิจารณาเห็นว่ามิใช่วิธีการที่จะทำให้ชาวโลกทั้งปวงนั้นได้รับประโยชน์สุขอย่างแท้จริงหรือ แม้ครั้งอำนาจประ โยชน์สุขให้ได้ดีก็เพียงแต่วัตถุภายนอกไม่อาจทำให้พ้นจากวิภวสังสารไปได้ด้วยพระมหา กรุณาธิคุณที่มีต่อชาวโลกจึงได้ตัดสินใจพระหฤทัยเสด็จออกผนวชโดยทรงหวังจะแสวงหาโมกขธรรมอันเป็นทาง หลุดพ้นจากการเวียนว่ายตายเกิดแล้วนำมาตรัสสอนช่วยเหลือชาวโลกภายหลังแต่ที่ทรงได้ทอดพระเนตรเห็นเทว ทูตทั้ง 4 คือ คนแก่ คนเจ็บ คนตาย และสมณะ ครั้นพระองค์ทรงผนวชแล้วก็มุ่งบำเพ็ญเพียรจนบรรลุโมกขธรรม เป็นพระอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้าสำเร็จและทรงดำเนินการตามวิธีการที่พระองค์ทรงวางแผนไว้นั้นอย่างประสบ ผลสำเร็จ อีกทั้งพระพุทธองค์ตรัสถึงกฎแห่งกรรมครั้นตรัสสอนชาวโลกก็ยิ่งต้องตรัสสอนให้ดำเนินการต่างๆ ให้ความรู้ไปกับศีลธรรมอยู่เสมอทั้งเป็นไปเพื่อประโยชน์ตนประโยชน์ผู้อื่นและส่วนร่วมแบบยั่งยืน โดยแสดงเป็น พระธรรมเทศนาต่างๆ และบางส่วนก็ถูกรวบรวมมาเป็นมหานิบาตชาดกด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมี

เนื้อหามุ่งกล่าวถึงความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งนี้เพราะเป็นวิชาความรู้ที่ถูกคิดค้นกำหนดมาเพื่อการดังกล่าวนั่นเอง สมด้วยทัศนะของเบญจวรรณ บุญใจเพชร ที่กล่าวถึงผลดีของกลุ่มที่มีต่อองค์กรและสมาชิกภายในกลุ่มไว้ดังนี้คือ 1) ผลดีของกลุ่มที่มีต่อองค์กรนั้นประกอบด้วย 1.1) ทำให้งานประสบความสำเร็จ 1.2) ควบคุมพฤติกรรมของแต่ละคนได้ 1.3) ทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้ 1.4) มีความมั่นคง 1.5) ร่วมกันตัดสินใจ และ 1.6) มีความผูกพัน และ 2) ผลดีของกลุ่มที่มีต่อสมาชิกของกลุ่มนั้นประกอบด้วย 1) ได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ 2) ทำให้รู้จักตัวเอง จากข้อมูลสะท้อนกลับ 3) เรียนรู้เทคนิค ทักษะ เป็นการพัฒนาตนเอง 4) ทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกัน 5) ได้รับการยอมรับ มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 6) เกิดความมั่นคงในการทำงาน และ 7) ได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกอื่นในการแก้ปัญหา, นอกจากนี้มีหาคำขาดคดียังได้กล่าวถึงเนื้อหาที่แสดงออกมาเป็นบุคคลาธิษฐานในลักษณะของสัตว์ เพื่อเป็นหลักพระธรรมคำสั่งสอนที่สื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กรให้แจ่มชัดยิ่งขึ้นอีกด้วย เช่นกรณีของสุนัขกับแพะหรือฝูงสัตว์ในป่า เป็นต้น

3.3.1) การมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอยู่บางประการซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ประการแรก ด้านเนื้อหากิจกรรมของการมีส่วนร่วม โดยมหานิบาตชาดกจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม, ประการที่สอง ด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการมีส่วนร่วม โดยมหานิบาตชาดกจะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน, และประการที่สาม ด้านผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ โดยมหานิบาตชาดกจะมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยที่กล่าวแล้วข้างต้นในหัวข้อของพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร, มหานิบาตชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์กล่าวถึงการมีส่วนร่วมที่มีลักษณะที่เป็นการเข้าร่วม โดยความสมัครใจ มีอิสระเสรีภาพในการเข้าร่วม และการเข้าร่วมอย่างมีสติปัญญาพิจารณา เป็นการมีส่วนร่วมแบบไม่มีการบังคับ อันตรงกับหลักของพระพุทธศาสนาในด้านส่วนที่เป็นคำสั่งสอนซึ่งจะไม่มีการบังคับให้ผู้อื่นนั้นเชื่อในพระธรรมคำสั่งสอน ซ้ำยังเชิญผู้อื่นนั้นให้พิสูจน์ให้เห็นแก่ใจก่อนที่จะยอมรับเอามาประพฤติปฏิบัติอันปรากฏเป็นภาษาบาลีว่า “เอหิภัสสิโก เชิญท่านมาดูเถิดหรือเป็นสิ่งที่ควรแก่การพิสูจน์” หรือตรัสสอนให้ใช้หลักกาลามสูตร 10 ประการก่อนที่จะเชื่อ พระธรรมคำสั่งสอนที่พระพุทธองค์ตรัสสอนนั้นจะทรงใช้คำว่า “ฟัง” หรือ “ควร” จะหลีกเลี่ยงคำว่า “ต้อง” หรือ “ห้าม” ซึ่งเป็นการบังคับผู้อื่นเป็นการไม่ให้เกียรติหรือมองไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในผู้อื่นที่จะตัดสินใจทำอะไรด้วยสิทธิของบุคคลนั้นๆ ทรงหลีกเลี่ยงการบังคับให้เชื่อ โดยปราศจากเหตุผลหรือการใช้สติปัญญาพิจารณา อันแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมที่มีการเปิดกว้างอย่างแท้จริง, มหานิบาตชาดกกล่าวครอบคลุมถึงหลักการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทั้ง 2 ประการ คือ ทั้งหลักการที่ควรปฏิบัติ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ไม่อวดฉลาดแต่เพียงผู้เดียว การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเคารพและใส่ใจ การเชื่อในคุณค่าของผู้อื่น เป็นต้น และหลักการที่ไม่ควรปฏิบัติ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยขาดการพิจารณาด้วยเหตุผล การมีความเชื่อมั่นในตนเองจนมากเกินไปมองว่าตนเองดีกว่าผู้อื่นแล้วไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมุ่งแต่จะให้เป้าหมายของตนบรรลุผลโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งหลักการที่ไม่ควรปฏิบัตินี้อาจเรียกว่า “บัญญัติธรรม” คือธรรมฝ่ายไม่ดีที่เป็นตัวทำให้ผู้ปฏิบัตินั้นเน้นซ้ำ หมายถึง ไม่อาจจะเข้าถึงความจริงที่ถูกต้องหรือทำให้ไขว่เขวออกนอกกลุ่มนอกทางที่ถูกต้องหรือออกไปจากความเป็นจริงดำเนินการอย่างผิดๆ จนเป็นเหตุให้เน้นซ้ำเสียประโยชน์ที่พึงจะได้รับ สมด้วย

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาว่าด้วยกิเลสเป็นเครื่องเน่นซ้ำ กล่าวคือ ปัญจธรรม 3 ประการ ได้แก่ 1) ตัณหา หมายถึง ความปรารถนาทะยานอยากมากด้วยความเห็นแก่ตัว ทะยานอยากจะทำรู้งบ่าเรอปรนเปรอตนในด้านต่างๆ ทะยานอยากจะได้จะมีจะเป็น ทะยานอยากจะทำให้ไม่ได้จะทำให้ไม่มีจะเป็น เป็นต้น 2) ทิฎฐิ หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อ ทฤษฎี อุดมการณ์ต่างๆ ที่ยึดถือไว้โดยงมงายปราศจากเหตุผลความเป็นจริง ทำให้ปิดกั้นตัวเองไว้อย่างคับแคบ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ตัดโอกาสที่จะเจริญปัญญาให้ก้าวหน้าต่อไป หรือคิดเตลิดไปเองอยู่เพียงฝ่ายเดียว หรืออาจเลยเถิดจนไปทำการเบียดเบียนบีบบังคับผู้อื่นที่ไม่คิดเช่นเดียวกับตน เป็นต้น และ 3) มานะ หมายถึง ความหลงในสมมติสำคัญตัวเองว่าเป็นนั่นเป็นนี่ ความถือตัวว่าสูงหรือต่ำ ใหญ่หรือน้อย ค้อยหรือเด่นกว่าผู้อื่น หรือว่าทัดเทียมเสมอกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งจะพิจารณาเห็นได้ว่า พระโพธิสัตว์ในบางพระชาติที่บรรลุนิพพานแล้วหรือบางพระชาติที่ยังไม่บรรลุนิพพานก็ตามที่มีพระเจติยกุมารเป็นต้นจะพยายามไม่ให้ปัญจธรรมดังกล่าวขึ้นเกิดมีขึ้นในจิตใจของตนเองหรือหากเกิดขึ้นก็จะพยายามสละทิ้งให้หมดไป

3.3.2) การทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: ประการแรก สาเหตุของการรวมทีมหรือการสร้างทีม โดยมหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคคลผู้มารวมกันเป็นทีมหรือเป็นสมาชิกภายในทีมนั้นจะเป็นผู้ที่ถูกจรรีตกันและกัน เป็นผู้ที่เลศคบหาสมาคมกันมาก่อน หรือที่เรียกว่า “บุพเพสันนิวาส คือการอยู่ร่วมกันมาก่อน” จึงทำให้มีผลต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันให้มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีก ดังกรณีทีมงานของพระมหอสถซึ่งอยู่ร่วมกันในเทวโลกก่อนที่จะมาเกิดในโลกมนุษย์ ครั้นเกิดก็เกิดในวันเดียวกันเรียกว่า สหายสหชาติ ร่วมเป็นสหายเล่นเล่นกัน ร่วมทำกิจการงานต่างๆ ร่วมประกอบอาชีพรับราชการ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกันและกัน ไปจนถึงเสียชีวิต หรือหากกล่าวตามหลักศาสนาแม้เสียชีวิตแล้วในชาติต่อไป ก็ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันมาจนถึงพระชาติสุดท้ายที่ประสูติเป็นเจ้าชายสิทธัตถะและตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้น กล่าวคือ มหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาจำแนกองค์ประกอบของชีวิตใหญ่ๆ ไว้ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ร่างกาย และ 2) จิต ซึ่งสิ่งทั้งสองอย่างนี้มีจิตเป็นหัวหน้าคอยบงการร่างกาย และจิตนั้นเป็นผู้รู้หรือเสวยอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดทางร่างกายและอารมณ์ที่เกิดกับตัวของมันเอง ครั้นจิตเป็นตัวรู้หรือเสวยอารมณ์ สิ่งต่างๆ ทั้งดีและชั่วก็จะตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิตครั้งเมื่อร่างกายของเรานั้นเสื่อมสภาพด้วยเหตุอันใดอันหนึ่งจนทำให้ดำรงคงอยู่ต่อไปไม่ได้ก็จะแตกสลายกลับคืนไปเป็นธาตุทั้ง 4 ดั่งเดิมส่วนจิตนั้นหาได้เสื่อมสลายไปไม่แต่ต้องไปสู่ภพชาติใหม่ต่อไป ดังนั้นสิ่งต่างๆ ที่เคยกระทำทั้งดีและชั่วที่ตกผลึกหรือตกตะกอนนอนอยู่ในจิตจึงไม่หนีหายไปไหนก็ส่งผลให้เป็นไปต่างๆ ตามแต่จะอำนาจซึ่งการที่บุคคลหลายคนชอบพอกันมีเจตคติความคิดเห็นเป็นอันเดียวกันมารวมกันเป็นกลุ่มหรือทีมนั้นส่วนหนึ่งก็มีผลมาจากกรรมที่อำนาจให้ด้วยเช่นกัน, ประการที่สอง ด้านเนื้อหา กิจกรรมของทีมมหานิบาตชาดกจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรม, ประการที่สาม เป้าหมายของทีม โดยมหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคคลผู้มารวมกันเป็นทีมนั้นจะมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มุ่งประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง มุ่งที่จะเสียสละมากกว่ามุ่งที่จะรับ หรือมุ่งที่จะช่วยเหลือมากกว่าการต้องการความช่วยเหลือ, และประการที่สี่ ด้านผลลัพธ์หรือผลที่ได้รับ โดยมหานิบาตชาดกกล่าวถึงบุคคลผู้มารวมกันเป็นทีมนั้นจะมุ่งผลตอบแทนที่เป็นนามธรรมมีความสุขทางด้านจิตใจ หรือบุญกุศล เป็นต้น มากกว่าวัตถุสิ่งของมีทรัพย์สินสมบัติ เป็นต้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่านัยที่กล่าวแล้วข้างต้นในหัวข้อของพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร, มหานิบาตชาดกกล่าวถึง

องค์ประกอบด้านสมาชิกที่ดีมีคุณภาพไว้หลายประการ ซึ่งสรุปได้ด้วยสังฆคุณ 9 ประการ ได้แก่ 1) สุปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีความเรียบร้อยงดงาม ได้โดยง่าย 2) อุสุปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรงเปิดเผย จริงใจ ไม่ปิดบังอำพรางไว้วางใจกันและกันได้ 3) ฉวยปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาตนเอง งานที่ปฏิบัติ และทีมงานให้เจริญก้าวหน้าร่วมกัน 4) สามิจิปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ 5) อาหุเนยโย 6) ปาหุเนยโย 7) ทักขิเนยโย 8) อัญชลีกรณียโย เป็นผู้ปฏิบัติงานที่สมควรกับสิ่งตอบแทนทั้งหลายเช่น รางวัล เงินเดือน (=อาหุเนยโย) การต้อนรับ การให้ดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งให้ (=ปาหุเนยโย) บำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการ (=ทักขิเนยโย) เกียรติยศชื่อเสียง การยกย่องสรรเสริญ (=อัญชลีกรณียโย) เป็นต้นที่ได้รับตามความเป็นจริง หรือตามผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏด้วยความ เป็นธรรมโดยไม่ถูกเอาเปรียบหรือไปเอาเปรียบผู้อื่น และ 9) อนุดตรง ปญญุกเขตตัง โลกัสส เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำความ ประโยชน์ต่อทีมได้อย่างเต็มที่ ไม่มีความเสียหาย

3.4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหา นิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานที่แตกต่างกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหา นิบาตชาดกกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดและความท้อแท้โดยสรุปไว้ 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล และ 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และในขณะเดียวกันก็กล่าวถึงวิธีการบริหารความเครียดและความท้อแท้ควบคู่กันไป โดยอิงอยู่กับปัจจัยทั้ง 2 นั้นด้วย กล่าวคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลนั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ได้แก่การใช้สติปัญญาพิจารณาโดยอุบายที่แยบคาย สามารถที่จะบริหารจัดการความเครียดและความท้อแท้เหล่านั้นให้เป็นเชิงบวกได้ด้วยตนเอง และ 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ สิ่งที่อยู่รอบข้างทั้งที่เป็นบุคคล องค์การ หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ นั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “กัลยาณมิตร” เป็นผู้ดำเนินการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อบริหารจัดการความเครียดและความท้อแท้เหล่านั้นให้เป็นเชิงบวก ในบรรดาปัจจัยทั้งสองนี้ปัจจัยที่สำคัญคือปัจจัยด้านบุคคล ดังนั้นมหา นิบาตชาดกจึงมุ่งเน้นการบริหารความเครียดและความท้อแท้ด้วยวิธีการที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” อันเป็นวิธีการที่เกิดมาจากภายในเป็นการทำไว้ในใจโดยอุบายอันแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายทั้งปวงด้วยความคิดพิจารณาสวหาเหตุผล แยกแยะออกพินิจพิเคราะห์ด้วยปัญญาที่เป็นระเบียบและอุบายวิธีต่างๆ ให้เห็นสิ่งนั้นๆ ตามสภาพความเป็นจริงและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย ดังกรณีของพระพุทธองค์ครั้งเมื่อแรกตรัสรู้ทรงพิจารณาเห็นว่า พระธรรมที่พระองค์ทรงตรัสรู้นั้นละเอียดลึกซึ้งมากยากเกินกว่าหมู่สัตว์โดยทั่วไปจะทำความเข้าใจได้จึงเกิดความปรารถนาน้อย (หากเป็นปุถุชนคงใช้คำว่า ความท้อแท้) ในการทำงานที่จะแสดงพระธรรมโปรด ชาวโลก คือจะไม่เผยแผ่ศาสนาเข้าสู่อนุปาทิเสสปรินิพพานไปเลย (นิพพานหรือปรินิพพานมี 2 ประการ ได้แก่ สอุปาทิเสสปรินิพพาน คือ ดับกิเลสที่ยังมีเบญจขันธ์เหลือ และอนุปาทิเสสปรินิพพาน คือดับกิเลสที่ไม่มีเบญจขันธ์เหลือ หากเปรียบเทียบกับสภาวะบัญญัติแบบชาวโลกก็คือ ตาย แต่พระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระอนุพุทธเจ้าคือพระสาวกที่ตรัสรู้ตามนั้นท่านไม่ได้ตายแต่ท่านเข้าสู่นิพพานไม่ต้องเวียนว่ายตายเกิดในภพภูมิทั้งสามที่เรียกว่าวัฏสงสารอีกต่อไปแล้วเพราะท่านดำเนินตามทฤษฎีใหม่คือทางสายกลางจนสามารถทำลายกิเลสทั้งหลายอันมีหัวหน้าใหญ่คืออวิชชาเสียสิ้นแล้วจึงไม่มีเหตุที่จะต้องให้วนเวียนอยู่ในวงจรวัฏสงสารอีก ส่วน

อาจจะเกิดควบคู่กับความรู้สึกกลัวหรือไม่ก็ได้ และ 1.4) การนิ่งเฉยหรือไม่ตอบโต้ กล่าวคือ การที่บุคคลรู้สึกเฉยชา ซึมเศร้า หดหู่ ท้อแท้ สิ้นหวัง หมดกำลังใจในการจัดการกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และ 2) การบริหารความเครียดโดยอ้อม (Palliation) เป็นการบรรเทาอันตรายที่เกิดจากการได้รับการคุกคาม แบ่งย่อยออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่ 2.1) การบรรเทาอาการโดยตรง กล่าวคือ การบรรเทาความเครียดโดยการใช้ยาต่างๆ เช่น ยาแก้ลมประสาท ยานอนหลับ เป็นต้น และ 2.2) การบรรเทาภายในจิตใจ กล่าวคือ การบรรเทาความเครียดโดยการใช้กลไกทางจิตใจในการป้องกันตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของจิตใต้สำนึกเมื่อได้เผชิญกับสถานการณ์ที่มีการคุกคาม, มหานิบาดชาดกมีทัศนะมุมมองต่อความเครียดและความท้อแท้ในลักษณะที่เป็นเพียงอุปสรรคที่มาขวางกั้นไม่ให้บรรลุคุณงามความดี ซึ่งเรียกว่า “นิรณธรรมหรือนิรณ” ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ถูกต้องแล้วก็ไม่อาจเป็นอุปสรรคคือก่อไปข้างหน้าจะยังก่อให้เกิดประโยชน์อีกด้วย แต่ไม่ใช่สิ่งที่จะมาคอยขงการควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างจนไม่อาจแก้ไขได้ ซึ่งการที่จะบริหารจัดการนิรณนั้นก็คือด้วยอาศัยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ไตรสิกขา มี 3 ประการ คือ 1) ศีล สำหรับกิเลสอย่างหยาบที่แสดงออกมาทางกายและวาจา เป็นวิธีการที่ไม่อาจกำจัดกิเลสให้สิ้นไปหมดได้เป็นเพียงป้องกันกั้นไว้ 2) สมาธิ สำหรับกิเลสอย่างละเอียดคือนิรณทั้ง 5 ประการ ซึ่งความเครียดและความท้อแท้ก็รวมอยู่ในนิรณนี้ด้วย เป็นวิธีการที่ไม่อาจกำจัดกิเลสให้สิ้นไปหมดได้เป็นเพียงสะกดหรือแช่แข็งไว้เท่านั้น ครั้นบริหารจัดการกับนิรณอย่างถูกต้องก็สามารถบรรลุตามอกุญญาและสมาบัติเข้าถึงความเป็นผู้สูงสุดในระดับโลกิยะได้ ซึ่งในส่วนสมาธินี้ท่านกล่าวไว้ถึง 40 วิธีการที่จะให้ได้สมาธิหรือว่าบริหารจัดการความเครียดและความท้อแท้ และ 3) ปัญญาหรือวิชชา สำหรับกิเลสอย่างละเอียดอันมีวิชชาเป็นมูลราก เป็นวิธีการที่สามารถจะกำจัดกิเลสทั้งหลายให้หมดสิ้นไปอย่างไม่มีเชื้อเหลืออยู่ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมีทัศนะมุมมองต่อความเครียดและความท้อแท้ในระดับหนึ่งว่าเป็นประโยชน์แต่จะละเอียดหรือไม่ต้องการอีกระดับหนึ่ง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าไม่มีวิธีการที่จะบริหารจัดการกับความเครียดในระดับนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ได้ สมด้วยทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาทิเช่น ดูบริน (DuBrin) ที่ได้แบ่งระดับความเครียดตามปริมาณของความเครียดสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ 1) ความเครียดระดับต่ำ จะทำให้ขาดการท้าทายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเกิดการเกียจคร้าน เบื่อหน่าย ขาดความสนใจ และทำงานแบบเข้าขามเย็นขามไปเรื่อยๆ ให้หมดไปวันๆ เหมือนเครื่องยนต์ที่สนิมเกาะ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ 2) ความเครียดระดับปานกลาง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานจะดีขึ้น เพราะเครียดจะช่วยกระตุ้นให้คนใช้พลังงานในการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งเร้าให้คนทำงานตามสิ่งที่ท้าทายนั้น ไปจนถึงระดับหนึ่งที่ผู้บริหารทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ปริมาณความเครียดที่เหมาะสม และ 3) ความเครียดระดับสูง เมื่อความเครียดเพิ่มขึ้น และต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันสั้น พลังในร่างกายที่ต่อต้านกับแรงกดดันจากภายนอกค่อยๆ ลดลง และหมดเรี่ยวแรง การทำงานจะลดลง ผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ ไม่สามารถตัดสินใจ เกิดความท้อแท้ในการทำงาน เบื่องาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารลดลง บางรายเบื่องานไม่ต้องการทำงานที่เดิม บางรายถึงกับเปลี่ยนงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า มหานิบาดชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิด โดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สุขุมคัมภีรภาพต่างๆ ทั้งที่เป็นโลกิยะและโลกุตระ เป็นเหตุให้องค์ความรู้การบริหารที่เป็นความรู้

เพียงในระดับธรรมดาสามัญทั่วไปแบบชาวโลกที่เรียกว่าโลกิยธรรมนั้นมีเนื้อหาที่แตกต่างไม่อาจเปรียบเทียบกับเนื้อหาที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาได้ทั้งหมด

3.5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกแม้มีการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งแต่จะเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองหรือแก่ผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็กล่าวถึงแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือใช้แนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรองด้วยหลักธรรมต่างๆ เช่น บุญกิริยาวัตถุ 3 ได้แก่ 1) ทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การสละสิ่งต่าง ๆ เช่น การให้ผลประโยชน์กันและกันโดยความเป็นธรรม การให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การแบ่งปันโอกาสให้ผู้อื่นที่จะใช้สิทธิต่างๆ การสละอารมณ์ไม่ดีที่ปราศจากเหตุผล เป็นต้น ซึ่งมุ่งจัดความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ 2) ศีล คือ การปฏิบัติตามกฎกติการายาที่ดีงาม ไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้เกิดความเสียหาย ซึ่งมุ่งการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม และ 3) ภavana คือ การเจริญคุณธรรมจริยธรรมเช่นพรหมวิหารธรรมหรือขันติโสรัจธรรม เป็นต้น ให้เกิดขึ้นในใจ การมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การใช้สติปัญญาพิจารณาให้เห็นแจ้งตามความเป็นจริง ซึ่งมุ่งการพัฒนาตนเองจากภายในเพื่อขยายผลไปภายนอก อีกประการหนึ่งแม้เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้มหานิบาตชาดกก็มุ่งเน้นที่จะใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์หรืออาศัยหลักธรรมโดยใช้สติปัญญาบนพื้นฐานของเหตุและผล เปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นการพัฒนา เปลี่ยนศัตรูหรือคู่แข่งมาเป็นมิตรหันมาสามัคคีมีไมตรีจิตต่อกันและกันแทนที่จะหักล้างให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งนั้นพินาศไป เช่นกรณีของพระมหอสถเป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารบางส่วนนั้นกล่าวถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองโดยประการที่จะทำให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองโดยไปเบียดเบียนผู้อื่นหรือกล่าวถึงแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองที่ไม่ประกอบด้วยธรรม สมด้วยทัศนะของเทอร์เนอร์และวิด (Turner and Weed) ที่ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) พวกหันหน้าสู่จะแสดงพฤติกรรม 2) ลักษณะ ได้แก่ ใจดีสู้เสือและเผชิญหน้า 2) พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืนทำอย่างอื่นดีกว่าและหลบดีกว่า และ 3) พวกหน่วยจุใจจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ออกแนวหน้าและโจมตีข้างหลัง และสมด้วยทัศนะของกริวดิ เจียรศิริสมบุรณ์ ที่ได้ทำการจำแนกปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองออกเป็น 3 กลุ่มตามช่วงเวลาที่เกิด ดังนี้คือ 1) ปัญหาที่เกิดก่อนการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1.1) ปัญหาเรื่องการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง ในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้น ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากจะต้องมีการเตรียมข้อมูลให้พร้อมเสมอก่อนการเจรจาต่อรอง และ 1.2) ปัญหาในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 2.1) กลไกที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองต่างฝ่ายต่างใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง ดังนั้นย่อมมีความเป็นไปได้ที่นักเจรจาบางคนพยายามที่จะใช้วิธีการต่างๆ ซึ่งในบางครั้งไม่เหมาะสม เช่น กลไกต่างๆ เพื่อให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง ดังนั้นเราจึงควร

ระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และ 2.2) ความแตกต่างด้านภาษา และวัฒนธรรม ในเรื่องนี้ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก การเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายเป็นเรื่องที่ดี เพราะความเข้าใจอันดีระหว่างสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นจะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรต่อไป 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 3.1) ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต หลังจากการเจรจาต่อรองสิ้นสุดลง ควรมีการทบทวนประเด็นข้อตกลงระหว่างกันให้ชัดเจน ตรวจสอบความเข้าใจระหว่างกันและแก้ไขปัญหาค่าที่จะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3.2) ปัญหาด้านกฎหมาย ระบบกฎหมายมักจะมีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองโดยทั่วไปจะถือได้ว่าข้อตกลงในการเจรจาต่อรองคือข้อสัญญาที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายคาดหวังที่จะให้มีผลบังคับใช้ต่อกัน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาค่าที่จะตีความผิดด้วย จะเป็นการลดปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาดชาดกนั้นเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับพระโพธิสัตว์ที่ทรงมีความสงสารปรารถนาดีต่อชาวโลกที่ต้องเวียนว่ายเวียนเกิดในวัฏสงสารจึงทรงบำเพ็ญบารมีเพื่อที่จะบรรลุเป็นพระพุทธเจ้าแล้วนำพระธรรมมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ดังนั้นจึงทรงดำเนินตามปฏิบัติเพื่อความเป็นพระพุทธเจ้านั้นอย่างอุกฤษฏ์ ครั้นดำเนินการใดๆ ก็ต้องประกอบด้วยธรรมและเป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น รวมถึงส่วนรวมไม่ก่อให้เกิดโทษใดๆ ตามมา กล่าวคือบารมี 10 ทศมีทานบารมี เป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่กับโลกอันเป็นระดับโลกยะจึงมีการใช้ทุกวิธีการเพื่อให้เป้าหมายที่ประสงค์บรรลุผล สมด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ทำให้บรรลุถึงความ เป็นพระพุทธเจ้า

4) ขอบเขตด้านการอำนวยความสะดวก (Directing)

4.1) การตัดสินใจ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดชาดกมุ่งเน้นการตัดสินใจที่ปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม เพราะการตัดสินใจมีอคตินั้นจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจที่สมบูรณ์ตามมหานิบาดชาดกก็คือการตัดสินใจที่ปราศจากอคติ 4 ได้แก่ ความรัก ความชัง ความหลง และความกลัว ซึ่งแสดงออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์โดยส่วนมาก ส่วนการตัดสินใจที่สมบูรณ์ตามองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจไม่ปรากฏ สมด้วยทัศนะของไซมอน (Simon) ได้กล่าวไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่ค่อยมี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดีพอ นอกจากนี้ นิสัยและ กำนันยของผูตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาดชาดกนั้นมีเนื้อหากล่าวถึงการพัฒนาในด้านจิตใจกล่าวคือการประพฤติธรรมทั้งหลายโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ที่สมาทานรักษาศีล 5 หรือศีล 8 ในวันอุโปสถ ทศพิธราชธรรม หรือความปราศจากอคติ 4 เป็นต้นครั้นปฏิบัติพัฒนารักษาจิตใจให้เจริญมั่นคง ไม่ถูกกิเลสครอบงำแล้วประกอบกับร่างกายที่บริบูรณ์และอุปนิสัยที่ดีมีความใฝ่เรียนใฝ่รู้รักความเจริญก้าวหน้าพัฒนาตนเองอยู่เสมอเป็นต้นแล้วจึงอาจทำการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ อย่างไม่ผิดพลาด ยกตัวอย่างเช่นกรณีของพระมหาสถเป็นต้นที่สามารถตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ตรงกันข้ามกับเหล่าบัณฑิตทั้งสี่มีเสนกบัณฑิตเป็นต้นแม้ว่ามีจำนวนมากกว่า บริวารมากกว่า ประสบการณ์อายุราชการมากกว่า แต่ถูกกิเลสมีความอิจฉาริษยาเป็นต้นครอบงำจิตใจ มีจิตใจไม่มั่นคง

เพราะอคติทั้ง 4 จึงทำให้ไปปิดบังปัญญาไม่อาจประลองปัญญากับพระมโหสถให้ชนะได้, มหานิบาดชาดก กล่าวถึงกระบวนการการตัดสินใจไว้อย่างสมบูรณ์ และไม่อาจพูดได้ว่าแตกต่างจากองค์ความรู้การบริหาร แต่ควรกล่าวว่า เป็นต้นแบบของกระบวนการการตัดสินใจที่นักวิชาการทั้งหลายได้นำไปประยุกต์ใช้ เพราะวาทะพุทธศาสนานั้นมีมาก่อนแล้วแพร่หลายไปสู่สังคมโลกให้ได้เล่าเรียนศึกษา ต่อมาจึงได้มีการกำหนดขึ้นเป็นทฤษฎีตามทัศนะของแต่ละบุคคลโดยอิงอาศัยรากฐานเดิมที่มีมาก่อน กล่าวคือ หลักอริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค ซึ่งจะพิจารณาเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้นำหลักการของอริยสัจ 4 ไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ อาทิเช่น ทันเนนบาว์ม (Tannenbaum) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้และกำหนดปัญหา 2) การระบุปัญหา 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) การเลือกทางเลือกแก้ปัญหา และ 5) การดำเนินการและประเมินผล และสมด้วยทัศนะของศิริชัย ชินะดังกูร ที่ได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การหาข้อเท็จจริง 3) การชี้ปัญหาที่แท้จริง 4) การหาวิธีการแก้ปัญหา 5) การตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา และ 6) การกำหนดวิธีปฏิบัติ

4.2) การสั่งงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดชาดกมุ่งให้ความสำคัญกับการสั่งงานที่ปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ความรัก ความซึ้ง ความหลง และความกลัว ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม เพราะการสั่งงานที่มีอคตินั้นจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการสั่งงานที่ดีหรือสมบูรณ์ตามมหานิบาดชาดกก็คือ การสั่งงานที่ปราศจากอคติ 4 ซึ่งแสดงออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระ โพธิสัตว์โดยส่วนมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยเช่นเดียวกันกับที่กล่าวแล้วในหัวข้อการตัดสินใจข้างต้น, มหานิบาดชาดกเป็นพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ที่ตรัสสอนให้ชาวโลกให้ทำกรรมหรือการงานที่ดี ซึ่งในหัวข้อเกี่ยวกับการสั่งงานนี้อาจสรุปออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผู้สั่งงาน 2) ผู้รับคำสั่ง และ 3) งานที่สั่งให้ปฏิบัติ เมื่อผู้สั่งงานที่มีพฤติกรรมทางกายวาจาและใจที่ดี ดำเนินการต่างๆ ตามหลักการของการสั่งงานที่ดี ทำการสั่งงานแก่ผู้รับคำสั่งที่มีพฤติกรรมทางกายวาจาและใจที่ดี มีคุณสมบัติที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดี ให้ปฏิบัติงานที่ดีกล่าวคือไม่ผิดต่อกฎหมายศีลธรรมหรือวัฒนธรรมประเพณีที่ดี หากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ประสานสัมพันธ์ความดีกันอย่างสมดุลก็จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี เช่น กรณีของพระเนมิราชในเนมิราชชาดก เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ไม่ประสานสัมพันธ์ความดีกัน จะขาดความดีไปทั้ง 3 ส่วน 2 ส่วน หรือส่วนเดียวก็ไม่อาจที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยสมบูรณ์ เช่น กรณีของพระเจ้าเอกราชในจันทกุมารชาดก เป็นต้น ซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วกันแล้วว่า ผู้หว่านพืชเช่นใดก็ย่อมได้รับผลเช่นนั้น ผู้ทำกรรมที่ดีย่อมได้รับผลดีที่ดียิ่ง ส่วนผู้ทำกรรมที่ไม่ดีก็ย่อมได้รับผลดีที่ไม่ดีด้วย สมด้วยทัศนะของประยูร ศรีประสาธน์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งงานที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการสั่งงานที่ผู้รับคำสั่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่าจะต้องมีการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว โดยการสั่งงานนั้นต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้รับคำสั่งจะเต็มใจปฏิบัติตามในกรณีเห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งตามอารมณ์ 2) มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เป็นการสั่งงานที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้รับคำสั่งว่าจะสามารถปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล และผู้สั่งงานมีทรัพยากรที่จะสนับสนุนให้ผู้รับคำสั่งนำไปใช้ในการดำเนินงานตามได้อย่างเพียงพอ และเป็นคำสั่งงานที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้สั่งงานนั้น และงานที่ทำ

ตามการสั่งงานนั้นเป็นภาระหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับการสั่งงานนั้น 3) มีความสมบูรณ์ กล่าวคือ มีความชัดเจนในงานที่จะทำคืออะไร ทำถึงใคร ทำเมื่อใด มีขอบเขตงานมากน้อยเพียงใด มีระยะเวลาปฏิบัติงานเท่าใด เมื่อผู้รับการสั่งงานนั้นแล้วทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจนว่าผู้สั่งงานต้องการให้ทำอะไร 4) มีลักษณะชัดเจนและไม่คลุมเครือ กล่าวคือการใช้ถ้อยคำในการสั่งงานจะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่อาจแปลความหมายได้หลายแง่ ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกรู้เสมอว่าคำสั่งนั้นต้องให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจด้วย มิใช่ว่าผู้ออกคำสั่งเข้าใจเพียงคนเดียวเท่านั้น 5) มีการใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตาม ลักษณะของการสั่งงานต้องไม่แฝงการวางอำนาจของผู้สั่งงานหรือการถือเอาความคิดเห็นของผู้สั่งงานเป็นใหญ่ ต้องใช้วิธีออกคำสั่งในรูปแบบของการจูงใจ 6) มีการอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน เพื่อให้ผู้รับการสั่งงานนั้นมีความเข้าใจชัดเจนถึงงานที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การที่ผู้รับคำสั่งต้องทำอะไร โดยไม่ทราบว่าจะทำไปเพื่ออะไร หวังผลอะไรจากการทำงานนั้น จะขาดความรู้ที่กระตือรือร้นในการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นการสมควรที่ผู้สั่งงานจะอธิบายเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นให้ผู้รับคำสั่งทราบ โดยไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว 7) มีการสั่งงานในช่วงจังหวะเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสมที่ต้องการดำเนินงานตามการสั่งงานนั้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามการสั่งงานยิ่งขึ้น และ 8) มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับการสั่งงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการสั่งงานนั้นด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับการสั่งงานเห็นความสำคัญ ความจำเป็น เหตุผล และความหมายของการสั่งงานมากยิ่งขึ้น ทั้งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความเต็มใจ และความพยายามปฏิบัติตามการสั่งงานนั้นมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้กล่าวถึงข้อบกพร่องจนอาจถึงข้อผิดพลาดของการสั่งการที่พบกันโดยทั่วไป ไว้ดังนี้คือ 1) การสั่งงานใช้คำกำกวมไม่มีความชัดเจน เป็นคำกว้างๆ หรือเป็นคำที่สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง ทั้งนี้รวมถึงการใช้คำที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรมซึ่งยากแก่การตีความหรือยึดถือปฏิบัติด้วย 2) การสั่งงานที่เกิดจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ซึ่งการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นอาจมีสาเหตุมาจากการที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ การที่ถูกกระแสของสังคมหรือเพื่อนร่วมงานบีบบังคับ การกระทำก่อนเวลาอันควรทั้งที่ความต้องการหรือความจำเป็นที่ตัดสินใจในเรื่องนั้นยังไม่มี และสิ่งที่ตัดสินใจให้กระทำนั้นยากแก่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้แม้จะมีข้อมูลอย่างเพียงพอก็ตาม 3) การสั่งงานในเรื่องนั้นๆ ขาดการกำกับติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามการสั่งงานว่าบรรลุผลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคที่ควรแก้ไขอย่างไร 4) การสั่งงานนั้นเป็นการกระทำด้วยอารมณ์ โดยปราศจากเหตุผล ข้อเท็จจริงต่างๆ 5) การสั่งงานนั้นถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยลายมือผู้สั่งงานทำให้ยากแก่การอ่านทำความเข้าใจ และ 6) งานที่สั่งนั้นมือเพียงคนเดียวแต่มีผู้สั่งงานหลายคน ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อแตกต่างกันในเนื้อหาการสั่งงาน หรือทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4.3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ไว้ถึง 6 ช่องทาง ได้แก่ ทางจักขุทวาร (ตา) โสทวาร (หู) ฆานทวาร (จมูก) ชิวหาทวาร (ลิ้น) กายทวาร (กาย) และ มโนทวาร (ใจ) ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมิได้กล่าวถึงมโนทวารไว้ สมด้วยทัศนะของเบอร์โล (Berlo) ที่ได้เสนอแบบจำลองการสื่อสารที่มีชื่อว่า “Berlo's SMCR Model” ซึ่งประกอบไปด้วย S (Source or Sender) คือ ผู้ส่งสาร M (Message) คือ สาร C (Channel) คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ R (Receiver) คือ ผู้รับสาร ซึ่งในส่วนนี้ของช่องทาง (Channel or C) ตามทัศนะของ

เบอร์โลนนั้นได้กล่าวไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคำที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า มหานิบาดชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยธรรมดาสามัญทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สุดขุมคัมภีร์ภาพต่างๆ ทั้งที่เป็นโลกียะและโลกุตระ เป็นเหตุให้องค์ความรู้การบริหารที่เป็นความรู้เพียงในระดับธรรมดาสามัญทั่วไปแบบชาวโลกที่เรียกว่าโลกิยธรรมนั้นมีเนื้อหาที่แตกต่างไม่อาจเปรียบเทียบกับเนื้อหาที่ปรากฏในมหานิบาดชาดกหรือพระพุทธศาสนาได้ทั้งหมด, มหานิบาดชาดกนอกจากจะกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้อื่นรับข้อมูลข่าวสารแล้วยังมีการกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับตัวเองด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “การปรึกษากับภริชากาย” ซึ่งเป็นลักษณะของการใช้สติปัญญาพิจารณาโดยอุบายอันแยบคายเพื่อฝึกฝนอบรมตนเองเตือนตนด้วยตนเอง ส่วนองค์ความรู้การบริหารตามทัศนะของนักวิชาการ โดยส่วนมากนั้นหากพิจารณาโดยเริ่มตั้งแต่การให้คำนิยามความหมายเป็นต้นไปแล้วจะเห็นได้ว่า ท่านเหล่านั้นจะมุ่งออกไปภายนอกให้ผู้อื่นเป็นผู้รับสารเป็นองค์ประกอบอยู่ด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการบางท่านที่ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในระดับภายในบุคคลไว้บ้าง เช่น เลวิส (Lewis) และนรา สมประสงค์ เป็นต้น, มหานิบาดชาดกไม่เพียงกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์เท่านั้นแต่ยังมีการฝึกให้สัตว์อย่างเช่นนกแก้วให้ทำการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับมนุษย์อีกด้วย เช่นกรณีของนกแก้วมารุระของพระมโหสถ หรือยิ่งกว่านั้นยังได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างสัตว์กับมนุษย์ เช่นกรณีของกิ้งก่าที่ถวายตัวแด่พระเจ้าวิเทหราชในมโหสถชาดก หรืออย่างยิ่งขึ้นไปอีกยังได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์กับโอปปาติกะ เช่น เทวดา เป็นต้น ซึ่งเป็นสัตว์โลกอีกจำพวกหนึ่งในบรรดาสัตว์โลกทั้ง 4 จำพวกที่จำแนกโดยวิธีการเกิด ได้แก่ 1) ชลาพุชะ 2) อัมตชะ 3) สังเสทชะ และ 4) โอปปาติกะ เช่นกรณีของพระเนมิราช เป็นต้น, มหานิบาดชาดกมุ่งให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เป็นกุศลกรรม โดยไม่ผิดหลักศีลธรรมหรือศีลข้อที่ 4 กล่าวคือ เว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ กล่าวคือ หลักการที่ควรเว้น 4 ประการ ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่เป็นเท็จปราศจากความเป็นจริง 2) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นการส่อเสียดทำให้เกิดความแตกแยกวิวาทบาดหมางกันและกัน ไม่เป็นไปเพื่อความสมัคสมานสามัคคี 3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์โดยใช้คำหยาบคายมุ่งร้ายให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บช้ำน้ำใจไร้อารยธรรม และ 4) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่ไร้สาระแก่นสารไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับข้อมูลข่าวสาร หรือก่อให้เกิดโทษ และหลักการที่ควรประพฤติ 4 ประการ ซึ่งมีนัยตรงกันข้ามกับหลักการที่ควรเว้นนั้น, และมหานิบาดชาดกกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างคุณงามความดีทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น หรือเมื่อตนเองและผู้อื่นได้สร้างคุณงามความดีให้เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นการส่งเสริมสนับสนุนคนดีที่มีความรู้ความสามารถ ท่านจัดเป็นบุญอีกประเภทหนึ่งในบรรดาบุญกิริยาวัตถุ 10 ประการ เรียกว่า ปัตตานุโมทนาบุญ กล่าวคือ เมื่อตนเอง บุคคล กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การได้สร้างคุณงามความดีหรือได้รับผลของการสร้างคุณงามความดีก็มีการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ประกาศยกย่องสรรเสริญให้กันและกันหรือผู้อื่นได้รับทราบ ร่วมยินดี หรือนำไปเป็นแบบอย่าง เป็นต้น ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่พระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญและได้ตรัสสอนเป็นอนกประการซึ่งเป็นที่

ทราบโดยทั่วกันเป็นต้นว่า ควรข่มบุคคลที่ควรข่ม ขกข่มบุคคลที่ควรขกข่ม หรือแม้องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ รัชกาลที่ 9 ก็ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทไว้ให้เป็นแนวทางปฏิบัติแก่ปวงชนชาวไทยเป็นต้นว่า “...ในบ้านเมืองนั้นมีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้คนทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อยจึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดีให้คนดีได้ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้...” ซึ่งความแตกต่างกันระหว่างมหานิบาตชาดกและองค์ความรู้การบริหารเหล่านี้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยที่กล่าวแล้วข้างต้นว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ซึ่งมีได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยธรรมคาสามัญทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ซึ่งสิ่งที่พระพุทธองค์ตรัสรู้ในราตรีวันเพ็ญเดือน 6 ก่อนพุทธศักราช 45 ปีนั้นได้แก่ 1) ปุพเพนิวาสานุสติญาณ คือ หยั่งรู้อดีตชาติได้อย่างไม่มีประมาณ 2) จุตูปปาตญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ความจุติและความดับของสัตว์ทั้งหลาย หรือเรียกว่า ทิพพจักขุญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ว่าสัตว์นั้นๆ เป็นไปต่างๆ เพราะด้วยอำนาจผลกรรมที่ตนกระทำไว้ และ 3) อาสวักขยญาณ คือ ปรินิพพานยังรู้ในธรรมเป็นที่สิ้นไปแห่งอาสวะทั้งหลาย กล่าวคือ ความจริงอันประเสริฐ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค มีความอัศจรรย์ สุขุมคัมภีรภาพต่างๆ ทั้งที่เป็นโลกิยะและโลกุตระ และเมื่อทรงมีพระมหากรุณาธิคุณจะทรงนำมาตรัสสั่งสอนแก่ชาวโลกก็ทรงตรัสสอนในสิ่งที่จริงแท้ ไม่มีโทษและเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของชาวโลก ซึ่งเนื้อหาสาระในการแสดงพระธรรมเทศนาของพระองค์แก่ชาวโลกโดยสรุปนั่นก็คือ “สัพพปาปีสสะ อกรณัง การไม่ทำบาปทั้งปวง กุสลัสสุปสัมปทา การทำความดีให้ถึงพร้อม และสัจจิตปริโยทปนัง การทำจิตของตนให้ผ่องแผ้วปราศจากกิเลส เป็นเหตุเศร้าหมองทั้งหลาย” เรียกว่าโอวาทปาติโมกข์ อันเป็นพระพุทธานุญาตที่ตรัสแก่เหล่าพระอรหันตนิคคาสพจำนวน 1,250 องค์ ในวันเพ็ญมาฆบูชา เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เป็นอันเดียวกันนั่นเอง หรืออาจนับได้ว่าพระพุทธองค์ทรงกระทำการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้เหล่าพุทธบริษัทหรือชาวโลกได้รับรู้ว่า พระพุทธศาสนาหรือพระธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้านั้นมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการนี้ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 3 ที่ได้รับผลสูงสุดในระดับโลกุตระซึ่งศาสดาอื่นๆ ไม่ได้แสดงไว้

4.4) การจูงใจ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการจูงใจมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกกล่าวถึงความต้องการไว้ 2 ประเภทคือ 1) ความต้องการฝ่ายดี เรียกว่า อัตตะ ซึ่งแปลว่า ความต้องการหรือประโยชน์ จำแนกแยกย่อยออกได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1.1) ทิฏฐุรัมมิกัตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ในภพปัจจุบันหรือขั้นต้น 1.2) สัมปรายิกัตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ในภพหน้าหรือขั้นสูงขึ้นไป และ 1.3) ปรมัตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ขั้นสูงสุด ในทางพระพุทธศาสนานั้นหมายถึง พระนิพพาน อันเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งอัตตะ 2 ประเภทหลังไม่ปรากฏมีในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจูงใจ และ 2) ความต้องการฝ่ายชั่ว เรียกว่า ตัณหา ซึ่งแปลว่า ความทะยานอยาก จำแนกแยกย่อยออกได้ 3 ประเภทเช่นกัน ได้แก่ 2.1) กามตัณหา ความทะยานอยากทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ รูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส 2.2) ภวตัณหา ความทะยานอยากในภาวะที่ตนอยากจะมีอยากจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง และ 2.3) วิภวตัณหา ความทะยานอยากในภาวะที่ตนไม่อยากจะให้มีไม่อยากจะให้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง อยากทำลาย อยากขาดสูญ ซึ่งมหานิบาตชาดก โดยเฉพาะในส่วน of พระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งนำเอาส่วนอัตตะทั้ง 3 ประเภทมาใช้เป็นสิ่งที่จูงใจในการดำเนินการ

ต่างๆ แตกต่างกันไปแล้วแต่กรณี แต่มุ่งละในส่วนต้นหา ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงเฉพาะแต่การนำเอาอรรถะเฉพาะประเภทแรกเท่านั้นมาใช้ในการจงใจ และยังได้นำคำหามาใช้ในการจงใจอีกด้วย โดยสามารถพิจารณาได้จากอริยสังขธรรม 4 กล่าวคือ ทุกข์ อันเป็นสิ่งควรกำหนดรู้ ทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่ง มองเห็นสภาพตามความเป็นจริงของมัน สมุทัย กล่าวคือต้นเหตุ อันเป็นสิ่งที่ควรละ นิโรธ อันเป็นสิ่งที่ควรทำให้แจ้ง (กล่าวอีกนัยหนึ่งคืออรรถะ ซึ่งมี 3 ระดับดังกล่าวแล้ว แต่โดยที่จุดนั้นท่านมุ่งเอาปรหมัตตะ) และมรรค อันเป็นสิ่งที่ควรเจริญ จากที่กล่าวมานี้พิจารณาเห็นได้ว่าองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการจงใจมีขอบเขตเนื้อหาที่ยังไม่ครอบคลุมถึงความต้องการที่มหานิบาดชาดกได้กล่าวถึงทั้งหมดนั้น สมด้วยทศนะของมาสโลว์ ที่ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของบุคคลนั้นจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากระดับต่ำไปสูง ได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต และตามทศนะของนักวิชาการทั้งหลายมีมาสโลว์เป็นต้นนี้ก็มีใช้ความต้องการขั้นสูงสุดที่ปรากฏในเนื้อหาของมหานิบาดชาดก ยกตัวอย่างเช่น ในมหาชนกชาดก แม้ว่าพระมหาชนกจะประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างหาที่ติมิได้หรือหาบุคคลใดจะเสมอเหมือนได้ แต่พระองค์ก็ยังพิจารณาเห็นว่าสิ่งที่ทรงมีอยู่หรือประสบทั้งหมดนั้นเป็นแต่เพียงสามีสสุขคือสุขที่เกิดจากการอาศัยสิ่งภายนอกอันเกิดจากการตอบสนองความต้องการในระดับมนุษย์สมบัติเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ความสุขที่แท้จริงหรือยั่งยืน จึงได้เสด็จออกผนวชเพื่อแสวงหาเทวสมบัติซึ่งเป็นสามีสสุขที่ยิ่งกว่ามนุษย์สมบัติหรือที่ยิ่งกว่านั้นอันเป็นจุดมุ่งหมายของการบำเพ็ญบารมีทั้ง 10 ประการก็คือ นิพพานสมบัติอันเป็นนิรามีสสุข ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการเทวสมบัติหรือนิพพานสมบัตินั้นนั่นเอง นอกจากนี้มหานิบาดชาดกยังได้กล่าวถึงอรรถะคือความต้องการหรือประโยชน์ไว้อีกนัยหนึ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ 1) อัตตัตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน 2) ปรีตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ผู้อื่น และ 3) อุภยัตตะ ความต้องการหรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งมหานิบาดชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นจะมุ่งตอบสนองในส่วนของปรีตตะเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคืออุภยัตตะ เช่นกรณีของพระเวสสันดร ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นก็กล่าวถึงความต้องการที่มหานิบาดชาดกได้กล่าวไว้แต่เพียงบางส่วนไม่อาจครอบคลุมได้ทั้งหมดอีกเช่นกัน สมด้วยทศนะของมาสโลว์ ดังกล่าวแล้วข้างต้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า มหานิบาดชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นไม่เพียงแต่ใช้อัตตัตตะเป็นเครื่องจงใจแต่ยังใช้ปรีตตะหรืออุภยัตตะที่เหลือเป็นเครื่องจงใจอีกด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมหานิบาดชาดกโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์นั้นไม่เพียงแต่ใช้ความต้องการหรือประโยชน์ในภพปัจจุบันเป็นเครื่องจงใจแต่ยังใช้ความต้องการหรือประโยชน์ในภพหน้าและความต้องการหรือประโยชน์ขั้นสูงสุดเป็นเครื่องจงใจอีกด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นจะใช้อัตตัตตะเป็นเครื่องจงใจแต่ละเลขาอรรถะทั้งสองที่เหลือหรือไม่ก็ใช้ความต้องการฝ่ายชั่วที่เรียกว่า “ต้นเหตุ” นั้นเป็นเครื่องจงใจ หรืออาจกล่าวได้อีกว่าใช้เพียงความต้องการหรือประโยชน์ในภพปัจจุบันเป็นเครื่องจงใจเท่านั้น ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จากการนำประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น หรือประโยชน์ทั้งสองมาใช้ในการจงใจของมหานิบาดชาดกจึงไม่เป็นเพียงก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดประโยชน์ผู้อื่นหรือประโยชน์ทั้งสองอีกด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเนื่องจากนำเอาเฉพาะประโยชน์ตนมาใช้ในการจงใจดังนั้นจึงมีผลลัพธ์เป็นเพียงก่อให้เกิดเฉพาะประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาดชาดกนั้นเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัสแสดงแก่ชาวโลกซึ่งมีเนื้อหากล่าวถึงการบำเพ็ญบารมีต่างๆของพระโพธิสัตว์ โดยทรงมุ่งหวังเพื่อเป็นแนวทางหรือแบบอย่างให้ชาวโลกได้นำไปประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อเกิดประโยชน์สุขโดย

ส่วนเดียวไม่ก่อให้เกิดโทษความเดือดร้อนตามมาภายหลัง ดังนั้นมหานิบาดชาดกจึงมีเนื้อหาในลักษณะที่ครอบคลุมถึงอรรถซึ่งเป็นฝ่ายดีทั้งหมดและมุ่งละตมหานเป็นฝ่ายชั่วที่จะทำให้เกิดโทษและความเดือดร้อนในภายหลัง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นโดยนักวิชาการทั้งหลายผู้เป็นปุถุชนไว้สำหรับความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การต่างๆ โดยเฉพาะ ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของประโยชน์ในปัจจุบันหรือประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักดังนั้นจึงไม่แปลกที่จะมุ่งเน้นหรือกล่าวถึงเนื้อหาในลักษณะที่ตรงกันข้าม

4.5) ภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดกล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นประโยชน์พึงประสงค์ ปรากฏออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์และตัวละครอื่นๆ ในฝ่ายธรรม ซึ่งลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยนั้นกล่าวสรุปลงได้ด้วยพระพุทธคุณ 3 ประการ ได้แก่ 1) พระมหากรุณาธิคุณ (ภควา) 2) พระบริสุทธิคุณ (อรหัง) และ 3) พระปัญญาธิคุณ (สัมมาสัมพุทธ) หรือสรุปลงได้ด้วยอรรถ 3 ประการ ได้แก่ 1) ประโยชน์ตน (อรรถตถะ) 2) ประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) และ 3) ประโยชน์ทั้งสอง (อุภยตถะ) และ 2) ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยนั้นก็มิใช่ที่ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยหรือขาดคุณสมบัติของคุณสมบัติหนึ่งไป ทั้งนี้มหานิบาดชาดกจะมุ่งให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยนี้อาจจะรวมอยู่กับในภาวะผู้นำแบบอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบอรรถาธิปไตย หรือประชาธิปไตย เป็นต้น นั่นหมายความว่า แม้ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบอรรถาธิปไตยหรือประชาธิปไตยแต่บริหารจัดการโดยถูกต้องชอบธรรมก็ถือว่า มีภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยเช่นกัน ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นแม้กล่าวถึงเรื่องศีลธรรมจริยธรรมอยู่บ้างแต่อาจจะไม่ครอบคลุมทั้งหมด เช่น ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) เป็นต้น สมด้วยทศนะของเครทอน (Kreitton) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 21 ประการ ดังนี้คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะสูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) ริงงานที่ทำ 17) ไม่หมกมุ่นถึงใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม สมด้วยทศนะของมุซาอาซิ (Musaaazi) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานศึกษาไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) สติปัญญาดี 2) ความเชื่อมั่นตัวเอง 3) ความสามารถในการเข้าสังคม 4) การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 5) ทศนคติที่ดีต่ออาชีพ 6) มีศีลธรรมความซื่อสัตย์ 7) ความสุภาพถ่อมตน 8) สุขภาพดี และ 9) ลักษณะอื่นๆ เช่น ความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น, สมด้วยทศนะของทิมม์และปีเตอร์สัน (Timm and Peterson) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นปรารถนา ซึ่งเป็นผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 37,000 คน ในปี ค.ศ. 1997-1998 ว่ามี 11 ประการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ 1) มีความสามารถในการสื่อสารรวมถึงมีความสามารถในการรับฟังด้วย 2) มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และน่าไว้วางใจ 3) มีความสนุกสนานกับการทำงานเป็นทีม ผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา และสามารถทำงานร่วมกับพวกเขาได้เป็นอย่างดี 4) มีวิสัยทัศน์และบอกกล่าววิสัยทัศน์

นั้นต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะนำทีมงานไปสู่วิสัยทัศน์นั้น 5) กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน และเป็นผู้มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี 6) ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้วย 7) เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ซึ่งมีความสำคัญคือจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 8) อุทิศตนเองให้กับงาน และทำงานหนักเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 9) สามารถจูงใจผู้อื่นได้ 10) มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ มีความสามารถ และมีความเฉลียวฉลาด และ 11) มีความกล้าหาญและกล้าที่จะยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง, และสมด้วยทัศนคติของเดสเลอร์ (Dessler) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้ผู้นำไว้ว่ามีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

- 1) มีแรงจูงใจ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
- 2) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
- 4) มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ
- 5) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด และ
- 6) รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งองค์ความรู้การบริหารดังกล่าวโดยมากจะมุ่งถึงการที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายหรือมุ่งให้คนมีความฉลาดในงานที่ทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้แต่ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายนั้นอาจจะขาดศีลธรรมจริยธรรมกำกับอยู่หรือไม่ก็ใช้กลอุบาย เช่น รางวัลหรือเกียรติยศ เป็นต้นเป็นตัวคอยล่อลวงให้เกิดความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการและไม่ครอบคลุมครบประโยชน์ทั้ง 3 ประการ, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงคำที่นำมาใช้เรียกแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหาร กล่าวคือ ภาวะผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle of the Road Management) ตามทัศนะของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) นั้นจะมีความหมายไม่เหมือนกันมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนา ซึ่งคำว่า “ทางสายกลาง” ตามทัศนะของมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นจะถูกต้องด้วยหลักเหตุและผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้ง 3 คือประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์อนาคต และประโยชน์อย่างยิ่งโดยส่วนเดียว เป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ประกอบด้วยองค์ 8 มีสัมมาทิฐิเป็นต้น อันเป็นหนทางที่ทำให้พระพุทธองค์ได้ตรัสรู้เป็นอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้าและทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกทั้งหลาย ส่วนความหมายของผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle of the Road Management) ตามทัศนะของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) นั้นหมายเอาผู้นำที่จะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ดังนั้นหากจะให้ถูกต้องตามเจตนารมณ์ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) หรือตามลักษณะที่แท้จริงแล้ว อาจจะเปลี่ยนคำบัญญัติเรียกใช้ได้ว่า “ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง หรือภาวะผู้นำแบบปานกลาง” แต่ไม่ใช่ “ผู้นำที่เดินสายกลาง” เปรียบได้กับคนที่ขับรถอยู่บนถนนที่มีอยู่ 2 ช่องทางคือ ช่องทางไปและช่องทางกลับ (ถนนชิดเลน) แต่คนผู้นี้ขับรถด้วยความประมาทอยู่ตรงกลางถนนพอดีข้อมก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือความเสียหาย หรือเป็นการกระทำที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร ซึ่งทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า สายกลางแบบอัญญา คือ ไร้ปัญญา ซึ่งผู้ศึกษาทั้งหลายนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจให้ถูกต้อง เพราะอาจทำให้คลาดเคลื่อนนำมาปะปนจนทำให้เข้าใจคำว่า “ทางสายกลาง” ไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวข้างต้นนั้นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ตรัส

แสดงแก่ชาวโลกซึ่งมีเนื้อหากล่าวถึงการบำเพ็ญบารมีต่างๆของพระโพธิสัตว์ โดยทรงมุ่งหวังเพื่อเป็นแนวทางหรือแบบอย่างให้ชาวโลกได้นำไปประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อเกิดประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวไม่ก่อให้เกิดโทษความเดือดร้อนตามมาภายหลัง ดังนั้นจึงมหานิบาตชาดกดังกล่าวจึงมีเนื้อหาที่มุ่งเน้นในด้านศีลธรรมและครอบครัวถึงอัตตะทั้งตนเองผู้อื่นและส่วนรวม อีกทั้งวิธีการหรือแนวทางเพื่อจะให้บรรลุถึงประโยชน์ทั้งสามนั้นกล่าวคือทางสายกลางอันมีสัมมาทิฐิเป็นเบื้องต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นโดยนักวิชาการทั้งหลาย ผู้เป็นปุถุชนไว้สำหรับความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะ ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของประโยชน์ในปัจจุบันหรือประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักดังนั้นก็ยังไม่แปลกที่จะมุ่งเน้นหรือกล่าวถึงเนื้อหาในลักษณะที่ตรงกันข้าม, นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังแสดงให้เห็นถึงการใช้ภาวะผู้นำตามลักษณะของผู้ตามในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ บุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุชุกฤตัญญู 2) วิปจิตัญญู 3) เนยยะ และ 4) ปทปรมะ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับบุคคลแต่ละจำพวกนั้นอีกด้วย ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้อาจเทียบได้กับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามที่เสนอของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ และพิจารณาระดับวุฒิภาวะนั้นจากความสามารถในการปฏิบัติงานและความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ มีดังนี้ 1) ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน 2) ผู้นำแบบการณะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และ 4) ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน และอีกนัยหนึ่งนั้นมหานิบาตชาดกยังได้แสดงให้เห็นถึงประเภทของบุคคลอีกลักษณะหนึ่งคือ ปมาณิก 4 หมายถึง บุคคลที่ถือประมาณต่างๆ กันเพื่อใช้เป็นเครื่องชี้วัดตัดสินใจในการที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ได้แก่ 1) รูปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในรูป 2) โฆสัปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณใน 3) ลูขัปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในของปอน และ 4) ธัมมปปมาณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในธรรม

4.6) มนุษย์สัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์อยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: โดยภาพรวมมหานิบาตชาดกนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ทั้งสิ้นเพราะว่าเป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้เพื่อสั่งสอนมนุษย์เรานั้นได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ซึ่งมหานิบาตชาดกได้จำแนกมนุษย์สัมพันธ์ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ 1) ส่วนตัวเรา กล่าวคือ การประพฤติตัวเรานั้นให้ผู้ที่มิมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเป็นการประพฤติในส่วนที่เราสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ 2) ส่วนผู้อื่น กล่าวคือ การประพฤติตัวของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีทั้งดีและไม่ดี เป็นการประพฤติในส่วนที่เราไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ดังนั้นจึงต้องรู้จักเสพหรือคบหาสมาคมด้วย ซึ่งจะเกิดเป็นอุดมมงคลสำหรับผู้ปฏิบัติตามที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ในมงคลสูตร โดยให้เว้นพาลชนหรือบาปมิตรแล้วรู้จักคบหาสมาคมกับบัณฑิตหรือกัลยาณมิตร และมีข้อที่ควรทำความเข้าใจคือ คำว่า "บัณฑิต" ในความหมายทางพระพุทธศาสนานั้นให้ความหมายไว้หลายประการ อาทิเช่น ผู้นำเนินไปด้วยปัญญา ผู้มีปัญญาเกิดพร้อมแล้ว ผู้รู้จักประโยชน์ ซึ่งเป็นปัญญาที่มองเห็นได้ว่าสิ่งไหนเป็นประโยชน์มิใช่ประโยชน์ สิ่งไหนทำให้เกิดสุขหรือทุกข์ เป็นต้น เมื่อมีปัญญาแล้วก็จะดำเนินการต่างด้วยความสุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ

เว้นจากทุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า บัณฑิตนั้นใช้เกณฑ์ของพฤติกรรมทั้งทางกาย วาจา และใจเป็นตัวชี้วัด มิได้ใช้เกณฑ์ของการศึกษาอย่างที่ใช้กันในปัจจุบัน ผู้ที่ไร้การศึกษาหรือมีการศึกษาที่ไม่สูงแต่หากว่ามีพฤติกรรมที่สุจริตแล้วท่านเรียกว่า บัณฑิตหรือกัลยาณมิตร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้มีปัญญาดี ควรคบหาสมาคมด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีการศึกษาสูงแต่หากว่ามีพฤติกรรมที่ทุจริตแล้วท่านเรียกว่าเป็นพาลหรือปาปมิตร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้มีปัญญาพาล ไม่ควรคบหาสมาคมด้วย ส่วนองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวมนุษย์สัมพันธ์ทั้งหลาย เช่นทฤษฎีจิตบุคคลเป็นศูนย์กลางของคาร์ล อาร์. โรเจอร์ (The Person-Centered Therapy of Carl R. Rogers) หรือทฤษฎีจิตบำบัดของเกสตัลท์ (Gestalt Therapy) เป็นต้นนั้นจะกล่าวมุ่งเน้นในส่วนตัวเราถึงวิธีการปฏิบัติตนต่างๆ เพื่อให้เข้ากับบุคคลรอบข้างต่างๆ ได้ โดยไม่ได้กล่าวเน้นถึงบุคคลที่เราจะมีมนุษย์สัมพันธ์ด้วยว่าควรหรือไม่ควรอย่างไร เพราะหากไม่มีการให้ความสำคัญกับส่วนผู้อื่นที่เราจะมีมนุษย์สัมพันธ์ด้วย สักแต่ว่าต้องการจะเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแต่เพียงอย่างเดียว ก็อาจจะพบกับความเดือดร้อนในภายหลังได้ ซึ่งปรากฏให้เห็นดังเช่นตัวละครในมหานิบาตชาดกกล่าวคือพระเจ้าวิเทหราชที่ทรงคบหาสมาคมกับพราหมณ์เกวัญจนเกือบจะสิ้นพระชนม์ หรือพระเจ้าอังคิราชที่ทรงคบหาสมาคมกับคณาชิวจนทำให้เกิดมิฉาภิภูจิก่ออกุศลกรรมทำความชั่วต่างๆ เป็นต้น, มหานิบาตชาดกไม่เพียงแต่กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ในปัจจุบัน โดยวิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ขึ้นมาเท่านั้นแต่ที่จริงยังได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์อันเนื่องมาจากอดีตชาติไว้อีกสาเหตุหนึ่งด้วย ซึ่งมนุษย์สัมพันธ์ในทางพระพุทธศาสนานั้นเกิดด้วยสาเหตุ 2 ประการคือ 1) การอยู่ร่วมกันมาแต่ครั้งอดีต และ 2) การสร้างขึ้นในปัจจุบัน โดยการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น ดังเช่นกรณีของพระราชาทั้งสี่ที่ท้าวสักกเทวราชเป็นประมุขหรือปณณกษัตริย์กับนางอินทิดาในวิสูตรชาดก เป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นอาจกล่าวไว้แต่เพียงการสร้างขึ้นในปัจจุบันแต่ไม่ได้มีแนวคิดทฤษฎีใดที่สามารถจะกล่าวอ้างถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ในอดีตไว้, มหานิบาตชาดกไม่เพียงแต่กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ไว้เท่านั้น แต่ที่จริงยังได้กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสัตว์อื่นอีกด้วย ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้จำแนกสัตว์โลกออกเป็น 4 จำพวกใหญ่ ตามวิธีการเกิด ได้แก่ 1) ชลาพุชะ ประเภทเกิดในครรภ์ 2) อณฑชะ ประเภทเกิดในไข่ 3) สังเสทชะ ประเภทเกิดในเถ้าโคล และ 4) โอปปาดิกะ ประเภทผุดขึ้น และยิ่งกว่านั้นยังได้กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบข้าง เช่นต้นไม้ ที่พักอาศัย เป็นต้นไว้อีกหลายประการด้วย หรือแม้ในหัวข้อธรรมอื่นๆ ในทางพระพุทธศาสนาเช่น สังเวชนียสถาน 4 ก็กล่าวถึงในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน กล่าวคือ สถานที่เกี่ยวกับพระพุทธเจ้าที่เหล่าพุทธศาสนิกชนควรไปดูเพื่อเป็นเครื่องเตือนสติให้เกิดความไม่ประมาท เพื่อจะเร่งขวนขวายทำความงามความดี หรือเพื่อเพิ่มพูน ปสาทะความเลื่อมใส น้อมสักการบูชา อันจะนำไปสู่สุคติโลกสวรรค์ ได้แก่ 1) ชาตสถาน หมายถึง ลุมพินีวันอันเป็นที่ประสูติ 2) อภิสัมพุทธสถาน หมายถึง ต้นอัสถิตถพฤกษ์อันเป็นที่ตรัสรู้ 3) รัชมจกัปปวัตตนสถาน หมายถึง ป่าอิสิปตนมฤคทายวันอันเป็นที่แสดงปฐมเทศนา และ 4) ปรีนิพุตสถาน หมายถึง ป่าสาละวันอันเป็นที่เสด็จดับขันธปรินิพพาน ซึ่งสถานที่ทั้ง 4 แห่งนี้เป็นสถานที่ที่เหล่าพุทธศาสนิกชนทั้งหลายมีความสัมพันธ์ด้วยทั้งทางด้านร่างกาย วาจา จิตวิญญาณ หรือความคิดความเชื่อต่างๆ ก็อาจจัดเป็นมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมอีกลักษณะหนึ่ง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นคงจำกัดอยู่แต่เพียงระหว่างมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันเองเท่านั้น, มหานิบาตชาดกกล่าวมนุษย์สัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมทั้งส่วนตัวเราที่ไปทำความสัมพันธ์กับผู้อื่นและผู้อื่นที่มาทำความสัมพันธ์กับเรานั้นว่า “เป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี” โดยธรรมต่างๆ ดังกล่าวนั้นมี การปฏิสันถาร

ความเป็นกัลยาณมิตร การคบบัณฑิตหรือกัลยาณมิตรและเว้นจากการคบคนพาลหรือปาปมิตร ความเมตตากรุณา การให้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความอดทนอดกลั้น และวาจาสุภาสิต เป็นต้น ซึ่งธรรมเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในหลัก พุทธธรรมเป็นหมวดๆ เช่น ปฏิสันถาร 2 ทาน 2 สุจริต 3 พรหมวิหาร 4 จักร 4 โภควิภาค 4 วุฒิธรรม 4 สังคห วัตถุ 4 ฆราวาสธรรม 4 มิตรเทียม 4 มิตรแท้ 4 เบญจศีลเบญจธรรมอย่างละ 5 โภคอาทิยะ 5 คารวะ 6 จริต 6 ทิศ 6 อบายมุข 6 สาราณิยธรรม 6 สัปปริสธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 อปริหานิยธรรม 7 โลกธรรม 8 กุศล กรรมบถ 10 บุญกิริยาวัตตุ 10 บารมี 10 ราชธรรม 10 หรือ มงคล 38 เป็นต้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีก็คือการปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนานั้นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่เราสามารถจะนำมาประพฤติปฏิบัติ ธรรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันได้อยู่ตลอดเวลา มิใช่ว่า การปฏิบัติธรรมในทาง พระพุทธศาสนานั้นจะต้องรอให้มีเวลาว่างแล้วจึงไปปฏิบัติตามวัดหรือสถานที่ปฏิบัติธรรมอย่างเต็มที่เข้าใจกัน ความ แตกต่างกันระหว่างมหานิบาตชาดกและองค์ความรู้การบริหารทั้งหมดนี้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนัยที่กล่าวแล้ว ข้างต้นว่า มหานิบาตชาดกนั้นจัดว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้นเพราะว่าเป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ได้ตรัส ไว้เพื่อสั่งสอนมนุษย์เรานั้นได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี แต่ส่วนที่แตกต่างกับองค์ความรู้การบริหารนั้น เพราะมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิด โดยธรรมคาสัมมัญญาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญ บารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์ สุขุมคัมภีรภาพยิ่งอย่างเช่นสาเหตุของการเกิดมนุษยสัมพันธ์หรือการมีมนุษยสัมพันธ์กับสัตว์ประเภทอื่นๆ และ ยิ่งกว่านั้นคือการมุ่งเน้นให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมเพราะทรงเล็งเห็นประโยชน์สุขที่จะเกิดแก่มวล มนุษย์นั่นเอง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นเพียงความรู้ในระดับธรรมคาสัมมัญญาทั่วไปแบบชาวโลกที่ เรียกว่าโลกิยธรรม ถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปุถุชนจึงไม่อาจที่จะนำเอาไปเปรียบเทียบกับปัญญาในระดับ โลกุตระได้ทั้งหมด

4.7) การนิเทศ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการ นิเทศมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการนิเทศอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ ดังนี้: โดยภาพรวมมหานิบาตชาดกนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนิเทศทั้งสิ้น เพราะว่าเป็นพระธรรมเทศนาที่พระพุทธ องค์ได้ตรัสไว้เพื่อสั่งสอนชาวโลกนั้นได้ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ซึ่งมหานิบาตชาดกได้จำแนกการนิเทศตาม เป้าหมายการนิเทศ ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) การนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ และ 2) การนิเทศเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ เป็นต้น ซึ่งโดยมาก กล่าวถึงในส่วนของการนิเทศเพื่อพัฒนา ทั้งนี้แม้มหานิบาตชาดกจะกล่าวถึงการนิเทศเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นการนิเทศคนในด้านจิตใจให้มีศีลธรรม ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันในด้านต่างๆ มากกว่าการนิเทศคนให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานมาจากกิเลสมีความโลภเป็นต้นที่มุ่งหวังเพื่อลาภยศแต่เพียงอย่างเดียวดังที่มีปรากฏ ในองค์ความรู้การบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าในหลักของพระพุทธศาสนานั้นมุ่งเน้นให้ความสำคัญที่จิตใจ เป็นหลักดังกล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งหากว่าคนมีมโนกรรมที่ดีก็ย่อมจะทำให้วัจกรรมหรือกายกรรมที่ดีตามความสุข ต่างๆ ก็ย่อมจะเกิดขึ้นตามมา แต่หากว่าคนมีมโนกรรมที่ไม่ดีก็ย่อมจะทำให้วัจกรรมหรือกายกรรมที่ไม่ดีตาม ความทุกข์ต่างๆ ก็ย่อมจะเกิดขึ้นตามมาเช่นกัน เปรียบเช่นตัวเรากับเงาในกระจก หากว่าตัวเราแสดงกิริยาใดๆ เงา ของเราก็แสดงกิริยานั้นๆ ตามไปด้วยฉะนั้น, มหานิบาตชาดกมุ่งเน้นให้ผู้ทำการนิเทศนั้นจำต้องมีคุณสมบัติที่ดี

หรือเป็นแบบอย่างที่ดีก่อนแล้วจึงได้ไปทำการนิเทศผู้เข้ารับการนิเทศให้ดีขึ้นไปด้วย ซึ่งส่วนใหญ่แสดงออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์ที่อาจกล่าวสรุปลงได้ด้วยพระพุทธรูป 3 ประการ ดังกล่าวแล้วข้างต้น ได้แก่ 1) ภควา คือ เป็นผู้ซึ่งด้วยพระมหากรุณาธิคุณ ทรงสงสารสรรพสัตว์ที่ต้องเวียนตายเวียนเกิดอยู่ในวัฏฏะสงสาร จึงทรงเสด็จออกจำแนกแจกแจงแสดงธรรมตั้งสอนสรรพสัตว์ทั้งหลายตามอัธยาศัยของแต่ละบุคคลด้วยเทคนิคที่ชาญฉลาดแยบคายและได้ผล 2) อรหัง คือ เป็นผู้ซึ่งด้วยพระบริสุทธิคุณ ปราศจากกิเลสเป็นเหตุเศร้าหมองจิตต่างๆ มีความโลภ ความโกรธ และความหลง เป็นต้น เป็นกัลยาณมิตรมุ่งประ โยชน์สุขแก่เหล่าสรรพสัตว์โดยส่วนเดียว และ 3) สัมมาสัมพุทธโธ คือ เป็นผู้ซึ่งด้วยพระปัญญาธิคุณ เป็นผู้ตรัสรู้ชอบได้ด้วยพระองค์เอง ประกอบด้วยปัญญาที่เป็นโลกิยะและโลกุตระ เพราะฉะนั้นผู้ทำการนิเทศนั้นอย่างน้อยจึงควรประกอบด้วยคุณสมบัติหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้สามารถในการดำเนินงานตามลักษณะของงานนั้นๆ ด้วยเทคนิคต่างๆอย่างได้ผล ความเป็นผู้มีคุณธรรมหรือความเป็นคนดี และความเป็นผู้ฉลาดรอบรู้ ซึ่งหากพิจารณาต่อไปแล้วจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันกับ แฮริส (Harris) ซึ่งได้นำความคิดของแกทซ์ (Robert Katz, 1955) เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารมาประยุกต์ใช้กับผู้นำที่เห็นว่า ผู้นำเทศศรมมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย และ 3) ทักษะด้านความคิด แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของเนื้อหาสาระ โดยเฉพาะในด้านความมีศีลธรรมจริยธรรมของผู้ทำการนิเทศซึ่งมีหนานิบาดชาดกนั้นจะให้ความสำคัญเป็นประการสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าหนานิบาดชาดกนั้นเป็นพระธรรมเทศนาเกี่ยวกับการสร้างบารมีของพระ โพธิสัตว์ ซึ่งพระโพธิสัตว์นั้นแม้ว่าตนเองสามารถที่จะตรัสรู้ตามเป็นพระสาวกของพระพุทธเจ้าพระองค์อื่นๆ ได้แต่ก็ไม่ปรารถนา เพราะว่าเป็นผู้ที่มีความสงสารต่อเหล่าสรรพสัตว์อย่างแรงกล้า จึงได้บำเพ็ญบารมีเพื่อพระโพธิญาณซึ่งมีอนุภาพที่จะเทศนาสั่งสอนให้เหล่าสรรพสัตว์นั้นตรัสรู้ตามได้อย่างหาประมาณมิได้เรียกว่า พุทธวิสัย ดังเช่นกรณีที่เสวยพระชาติเป็นสุเมธดาบสแม้ได้ประสบพบกับพระที่บังกรสัมมาสัมพุทธเจ้าหากปรารถนาจะบรรลุธรรมเป็นพระอรหันตสาวกองค์ใดองค์หนึ่งก็สามารถที่จะกระทำได้แต่กลับมีความมุ่งมั่นในการที่จะบรรลุเป็นพระพุทธเจ้าพระองค์ใดพระองค์หนึ่งในอนาคตแทน ซึ่งการที่จะบรรลุความเป็นพระพุทธเจ้านั้นต้องบำเพ็ญบารมีทั้ง 10 ประการมีทาน เป็นต้นอันเป็นส่วนของตนให้บริบูรณ์ก่อนจึงจะสามารถตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าแล้วนำไปตรัสสอนแก่ผู้อื่นได้ ดังนั้นจึงชี้ให้เห็นว่าพระพุทธรูปสามารวมถึงหนานิบาดชาดกนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับการที่ผู้ทำการนิเทศต้องมีคุณสมบัติที่ดีก่อนแล้วจึงค่อยไปนิเทศผู้อื่นต่อไป เพราะหากผู้ทำการนิเทศนั้นขาดคุณลักษณะดังกล่าว อาจทำให้การนิเทศนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือเกิดความเสียหายตามมา ดังกรณีของคุณาชีวิตกัสสปโคตรที่ปราศจากคุณสมบัติของผู้เทศแล้วดำเนินการนิเทศพระเจ้าอังคิตราชจนเกิดความวุ่นวายตามมาเป็นวงกว้างขณะนั้น, นอกจากนี้หนานิบาดชาดกยังแสดงให้เห็นถึงการนิเทศตามลักษณะของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศนั้นอีกด้วย ซึ่งลักษณะของผู้รับการนิเทศนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ 2 จำพวก คือ 1) ภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่สามารถที่จะแนะนำพร้าสอนได้ หรือบุคคลเมื่อรับการนิเทศแล้วสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใดระดับหนึ่งได้ และ 2) อภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่ไม่สามารถที่จะแนะนำพร้าสอนได้ หรือบุคคลเมื่อรับการนิเทศแล้วไม่สามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใดระดับหนึ่งได้ ซึ่งทั้ง 2 จำพวกนี้สามารถแยกย่อยให้ละเอียดออกไปอีกด้วยหัวข้อธรรมบุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า ได้แก่ 1) อุคฆฎิฉัญญ หมายถึง ผู้ที่สามารถรู้เข้าใจได้โดยเร็วพลัน 2) วิปจิตัญญ หมายถึง ผู้ที่สามารถเข้าใจได้ก็ต่อเมื่ออธิบายขยายความออกไป 3) เนยยะ หมายถึง ผู้ที่พอจะชี้แจงแนะนำให้รู้เข้าใจได้ ด้วยวิธีการต่างๆ มีการสอน

ฝึกฝนอบรมเป็นต้น และ 4) ปทปรมะ หมายถึง ผู้ที่ชี้แจงแนะนำได้แต่เพียงตัวบทคือพยัญชนะตัวอักษร หรือ ถ้อยคำ ไม่อาจเข้าใจหรือความหมายได้ ซึ่งบุคคลประเภทที่ 1, 2 และ 3 นั้นจัดเป็นภัพบุคคล ส่วนบุคคล ประเภทที่ 4 นั้นจัดเป็นอภัพบุคคล แต่หากกล่าวตามความเป็นจริงแล้วบุคคลประเภทที่ 4 นั้นก็มีได้หมายความว่า จะไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้ หากมีความมุ่งมั่นตั้งใจก็สามารถพัฒนาตนเองได้เช่นกันแต่ต้องขึ้นอยู่กับ เหตุปัจจัย โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา ยกอย่างเช่น ในเดมิยชาติก สัตว์ทั้งหลายมีช้างและม้าเป็นต้นจัดเป็นอภัพ บุคคล เพราะเป็นสัตว์ดิรัจฉานไม่สามารถเจริญสมถกรรมฐานตามที่พระเทมิยราชฤทธิกล่าวสอนได้ แต่ถึง อย่างไรก็ตามแม้สัตว์เหล่านั้น ไม่อาจจะเจริญสมถกรรมฐานจนบรรลุฌานได้ในชาติปัจจุบันเพราะเนื่องจากมีภาวะ ของตนเป็นสัตว์ดิรัจฉาน แต่ว่าได้ทำจิตให้เลื่อมใสในเหล่าพระฤทธิและฤทธิทั้งหลาย ครั้นตายไปก็บังเกิดเป็น เทพบุตรเทพธิดาในเทวโลก และอาจเป็นอุปนิสัยปัจจัยให้ได้เจริญสมถกรรมฐานจนบรรลุฌานในภพภูมิถัดไปได้ เช่นกัน หรือ กรณีของพระโพธิสัตว์ในพระชาติต่างๆ ที่กำลังบำเพ็ญบารมีเพื่อเป็นอุปนิสัยปัจจัยให้บรรลุเป็นพระ สัมมาสัมพุทธเจ้า ยังคงเป็นอภัพบุคคลที่จะบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า แต่ครั้งบารมีเต็มบริบูรณ์แล้วก็ จัดเป็นภัพบุคคลสามารถบรรลุเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ในที่สุด และอีกนัยหนึ่งนั้นมหานิบาดชาดกยังได้ แสดงให้เห็นถึงประเภทของบุคคลอีกลักษณะหนึ่งคือ ปมณิก 4 หมายถึง บุคคลที่ถือประมาณต่างๆ กันเพื่อใช้ เป็นเครื่องชีวิตตัดสินใจในการที่จะยอมรับนับถือเชื่อฟัง ได้แก่ 1) รูปปมณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในรูป 2) โชนปมณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในเสียง 3) ฌูปมณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในของปอน และ 4) ฌัมปมณิกา คือ ผู้ถือเอาประมาณในธรรม เพื่อให้ผู้นั้นนั้นนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศ นั้นๆ อีกด้วย

5) ขอบเขตด้านการประสานงาน (Coordinating)

5.1) การประสานงาน จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่ เกี่ยวกับการประสานงานมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการประสานงานอยู่บางประการ ซึ่ง สามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดชาดกจำแนกการประสานงานตามผู้กระทำการประสานงานออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การประสานงานโดยบุคคล 2) การประสานงานโดยกลุ่ม และ 3) การประสานงานโดยองค์การ ซึ่ง การประสานงานทั้ง 3 ประเภทนี้มีปรากฏโดยทั่วไปในมหานิบาดชาดก โดยมีมหานิบาดชาดกนั้นจะมุ่งให้ ความสำคัญกับผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยสุจริตทั้ง 3 ประการ คือ 1) กายสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้านร่างกายดี ได้แก่ มีบุคลิกลักษณะที่ดี สุขภาพร่างกายแข็งแรง ไร้โรคภัยเบียดเบียน มีสติปัญญาฉลาด สามารถปฏิบัติงานรวมถึงแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการ มีความเป็น กัลยาณมิตร ไม่เบียดเบียนให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน โดยปราศจากเหตุผล 2) วาสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้าน วาจาดี ได้แก่ มีทักษะติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี มีวาจาสุภาพ สันทนาปราศรัยด้วยไมตรี มีมนุษยสัมพันธ์ และ 3) มโนสุจริต หมายถึง พฤติกรรมด้านจิตใจดี ได้แก่ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น รักความก้าวหน้า ยากเห็นความเจริญ มี ความจริงใจ มุ่งริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่ ยึดความถูกต้องและความสำเร็จของการปฏิบัติงาน มองเห็นคุณค่าของผู้อื่นรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้เกียรติผู้อื่น มีความอดทนและยืดหยุ่น มุ่งให้เกิดความ สามัคคี ซึ่งแสดงออกผ่านตัวละครที่เป็นพระ โพธิสัตว์และตัวละครในฝ่ายธรรมมีท้าวสักกเทวราชเป็นต้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากว่าหากผู้ประสานงานเป็นผู้ประสานงานที่ดีปราศจากปัญหาแล้วก็จะย่อมจะทำให้ปัญหาอีก 2 ประเภทที่เหลือ คือ ปัญหาจากวิธีการประสานงาน หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ก็จะลดน้อยถอยลงหรือ

สามารถแก้ไขปรับปรุงได้โดยง่าย ด้วยเหตุผลที่ว่าคน (Man) ถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารจัดการ 4 Ms ตามหลักการที่ทราบโดยทั่วกันแล้ว สมด้วยทัศนะของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กล่าวถึงปัญหาการประสานงานไว้ว่าประกอบด้วย 1) ปัญหาจากตัวผู้ประสานงาน ได้แก่ 1.1) หลงอำนาจมองคนอื่นต่ำกว่าตน 1.2) ขาดไหวพริบไม่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ 1.3) กิริยาจาไมสุภาพขาดความนุ่มนวล 1.4) บุคลิกภาพไม่เหมาะสม 1.5) เป็นคนขี้อวดเด่น ชิงดีชิงเด่น ไม่อยากให้ใครเด่นกว่าตน 1.6) เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในใจ 1.7) ไม่ทำตามแผนที่ร่วมกันวางไว้ 1.8) ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ และ 1.9) ขาดมนุษยสัมพันธ์ 2) ปัญหาจากวิธีการประสานงาน ได้แก่ 2.1) ไม่ยืดหยุ่น 2.2) แยกกันคิดแยกกันปฏิบัติ 2.3) งานไม่ต่อเนื่องและล่าช้า 2.4) ไม่มีการประชุม 2.5) ขาดข้อมูล ไม่แสวงหาข้อมูลไม่มีความเที่ยงตรง 2.6) เล่นพรรคเล่นพวก 2.7) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 2.8) เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และ 3) ปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงาน ได้แก่ 3.1) นโยบายไม่แน่นอน 3.2) ทำงานเฉพาะหน้าไม่มีแผน 3.3) งบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอ 3.4) งานซ้ำซ้อนกัน 3.5) ไม่ตรงเวลา 3.6) ต่างฝ่ายต่างทำงาน 3.7) สมาชิกไม่ยอมกัน และ 3.8) เน้นวิชาการเกินไป

6) ขอบเขตด้านการรายงานผล (Reporting)

6.1) การรายงานผล จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการรายงานผลอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกเมื่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานคล้ายกันกับองค์ความรู้การบริหารไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ 2) รายงานความก้าวหน้า และ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) ก็จริงแต่ถึงอย่างนั้นผลลัพธ์ที่ได้ตามวัตถุประสงค์ในส่วนของการคาดการณ์ล่วงหน้านั้น มหานิบาตชาดกมีความแม่นยำและเป็นไปตามที่คาดการณ์ทุกประการเพราะเกิดจากญาณความรู้ตามความเป็นจริงหรืออำนาจอื่นๆ มีกรรมวิบากและฤทธิ์เป็นต้น ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นผลลัพธ์ที่ได้นั้นอาจจะเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ก็ได้ เพราะเป็นแต่เพียงการคาดคะเนที่อาศัยเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการล่วงรู้อนาคตที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนั้นมิได้เกิดจากการเฝ้าการคิดหรือการภาวนาโดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เกิดจากญาณอันเป็นผลจากการภาวนาในระดับสูงหรืออำนาจฤทธิ์เช่นบุญฤทธิ์เป็นต้น หรือว่าความฝันอันเกิดมาจากเทวฤทธิ์หรือวิปាកกรรมให้ผลเป็นต้น ซึ่งพระอรธกถาจารย์นั้นกล่าวถึงสาเหตุของการฝันไว้ในอรธกถาสุนสูตรที่ 6 ถึง 4 ประการ ได้แก่ 1) เพราะธาตุกำเริบ กล่าวคือ ร่างกายไม่ปกติ เช่น กำเริบเพราะดี เป็นต้น จึงทำให้ฝันได้หลายอย่าง เช่น ฝันว่าตถกฐา เหาะไปทางอากาศ ถูกสัตว์ร้ายหรือ โจรไล่ตาม เป็นต้น 2) เพราะเคยเป็นมาก่อน กล่าวคือ จิตไปผูกพันอยู่กับอารมณ์ที่เคยประสบมาก่อนๆ 3) เพราะเทวดาคลใจ กล่าวคือ หมู่เทวดาบันดาลให้เป็นต่างๆ ด้วยประสงค์ดีก็มี ด้วยประสงค์ร้ายก็มี และ 4) เพราะบุรพนิมิต กล่าวคือ บุรพนิมิตของประโยชน์หรือของความพินาศที่ประสงค์จะเกิดด้วยอำนาจบุญและบาป อันเป็นสิ่งที่อธิบายตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ไม่ได้ด้วยเหตุที่วิทยาศาสตร์นั้นจำกัดอยู่แต่เพียงประสาทสัมผัสทั้ง 5 ดังกล่าวแล้ว ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สูงสุดถึงภพยิ่งกว่าองค์ความรู้การบริหารที่เป็นเพียงความรู้ในระดับธรรมดาสามัญทั่วๆ ไปถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปุถุชนสำหรับใช้ดำเนินการต่างๆ ทำมาหาเลี้ยงชีพแบบชาวโลกเท่านั้น สมด้วยทัศนะของ Project Management Institute ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลการดำเนินงานไว้ว่า การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) ประกอบไปด้วยการเก็บข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูล

ให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบและเข้าใจถึงผลของการบริหารทรัพยากรของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ 1) รายงานสถานะของโครงการ (Status Reporting) 2) รายงานความก้าวหน้า (Progress Reporting) และ 3) การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting), มหานิบาตชาดกกล่าวถึงการรายงานผลในทุกระดับของการบริหารกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ในระดับเดียวกันรายงานให้แก่กัน ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นแม้จะมีการกล่าวถึงการรายงานในทุกระดับก็จริง แต่โดยส่วนมากจะแสดงออกในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา สมด้วยทัศนคติของตริงตา แผลมสมุทร และ วรรณรี ปานศิริ ที่ได้แสดงไว้ว่า รายงานเป็นวิธีการที่สมาชิกขององค์กรใช้ติดต่อกันเกี่ยวกับงาน รายงานตัวอาจเป็นสิ่งปฏิบัติกันอยู่ทุกวัน ตั้งแต่ระดับธุรการ ไปจนถึงระดับบริหาร รายงานแบบลายลักษณ์อักษรก็มีตั้งแต่การเขียนบันทึกเพียงแผ่นเดียว ไปจนถึงรายงานขนาดยาว โดยปกติรายงานจะเสนอขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาใช้รายงานเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับล่างจะเป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่เสนอขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง คนในระดับเดียวกันก็รายงานให้แก่กันเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าผู้ปกครองหรือผู้บริหาร ในมหานิบาตชาดก ซึ่งโดยมากที่เป็นพระ โภทิสัตว์นั้น เป็นธรรมิกราช ปกครองอาณาประชาราษฎร์ด้วยทศพิธราชธรรม ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้คนเป็นหลัก ครั้นผู้คนที่เป็นประชาราษฎร์ต้องการเข้าเฝ้าหรือประสงค์สิ่งใดก็สามารถที่จะกล่าวรายงานให้ทรงทราบได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ยุงยากคล้ายกับพ่อปกครองลูกดังเช่นสมัยสุโขทัยดังกล่าวแล้ว ในทางตรงกันข้ามครั้นผู้คนที่เป็นประชาราษฎร์ประสงค์จะทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินกิจการบริหารใดๆ จากผู้ปกครองหรือผู้บริหาร ก็สามารถสอบถามและได้รับคำตอบจากผู้ปกครองหรือผู้บริหารได้เช่นกัน หรือยิ่งกว่านั้นยังสามารถที่จะตรวจสอบหรือถอดถอนผู้ปกครองหรือผู้บริหารออกจากตำแหน่งได้ด้วย ดังกรณีของพระเจ้าเอกราชหรือพระเจ้าเวสสันดรเป็นต้น, และโดยภาพรวมนั้น มหานิบาตชาดกจำแนกการรายงานผลตามลักษณะของเนื้อหาสาระไว้ 2 ประเภท คือ 1) การรายงานที่เป็นเท็จ หมายถึง เนื้อหาของรายงานที่นำเสนอั้นไม่เป็นความจริง ผู้รายงานนั้นมีจุดประสงค์นำเสนอให้ผู้รับฟังหรืออ่านเข้าใจผิดไปจากความเป็นจริงด้วยประสงค์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ 2) การรายงานที่เป็นจริง หมายถึง เนื้อหาของรายงานที่นำเสนอั้นเป็นความจริง ผู้รายงานนั้นมีจุดประสงค์นำเสนอให้ผู้รับฟังหรืออ่านเข้าใจได้ทราบข้อมูลข้อเท็จจริง เรื่องราว เหตุการณ์หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการรายงานผลนั้นมุ่งการรายงานที่เป็นจริงประกอบด้วยธรรม โดยยึดถือความจริงหรือสัจจะเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของพระ โภทิสัตว์นั้นแม้จะถูกทำร้ายหรือหมายเอาชีวิตก็จะไม่ยอมที่จะกล่าวรายงานเท็จ ให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้อื่นที่จะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงมีสาระสุภาพอ่อนโยนสมานไมตรี มุ่งรักษาศิลธรรมที่เป็นสิ่งภายในติดตามตัวเราไปทุกสถานมากกว่าวัตถุธรรมที่เป็นสิ่งภายนอกอยู่กับเราได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ด้วยศีลข้อที่ 4 ได้แก่ 1) เว้นจากการพูดเท็จ (มุสาวาท) เช่น นำเสนอรายงานที่ถูกต้องตามความเป็นจริงทั้งด้านรูปแบบ ข้อมูล การอ้างอิง และหลักภาษาที่ใช้ หากเป็นการเขียนรายงานก็ต้องเขียนเป็นภาษาเขียนโดยไม่นำภาษาพูดมาใช้ มีความทันสมัยสามารถนำไปใช้ได้จริง เป็นต้น 2) เว้นจากการพูดต่อเสียด (ปีถุนวจา) เช่น การไม่ใช้ภาษาที่จะทำให้ผู้ฟังหรือผู้อ่านเกิดความแตกแยกกัน การใช้ภาษาโดยยึดผู้ฟังหรือผู้อ่านเป็นสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความสำรวมระวังในทุกข้อความ ทุกประโยค หรือทุกตัวอักษรที่เขียนในรายงาน เป็นต้น 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ (ผรุสวาทา)

เช่น การใช้ภาษาที่สุภาพไม่หยาบคาย มีความสำรวมระวังทุกข้อความ ทุกประโยค หรือทุกตัวอักษรที่เขียนในรายงาน และ 4) เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ (สัมผัสปลापะ) เช่น มีสารัตถภาพ เอกภาพ และสัมพันธภาพสอดคล้องกลมกลืนกัน ไม่มีมารยาสาไทยโอ้อวดเกินความเป็นจริง มีความสมบูรณ์ครบถ้วนไม่ตัดหรือเสริมความให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ใช้ภาษาที่ง่าย มีเนื้อหาอย่างเพียงพอตรงประเด็นแจ่มแจ้งชัดเจนไม่วกวนหรือคลุมเครือ อ่านแล้วเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการรายงาน มุ่งยึดผู้ฟังหรือผู้อ่านที่จะได้รับประโยชน์จากการรายงานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นต้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นการรายงานแบบวาจาสุภาษิต อันมีลักษณะที่ดีที่ท่านกล่าวไว้ในสุกาสิตสูตร 5 ประการ ได้แก่ 1) กาลณะ จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดเหมาะแก่กาลเวลา รู้เวลาที่ควรพูดหรือไม่ควรพูด 2) สัจจา จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดความจริง ไม่พูดโกหก 3) สัมมา จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดแต่คำที่อ่อนโยน เว้นจากการพูดหยาบคายให้ผู้อื่นไม่พอใจ (และ 4) เมตตะจิตเตนะ จะ ภาสิตา โหติ หมายถึง พูดด้วยเมตตาจิต มุ่งประโยชน์และความสุขแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหาบัณฑิตชาคนั้นเป็นพระธรรมคำสอนเกี่ยวกับการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ ซึ่งพระโพธิสัตว์นั้นทรงพิจารณาอย่างเห็นเป็นประจักษ์แล้วว่า การดำเนินการต่างๆ ที่ประกอบด้วยธรรมนั้น เป็นสิ่งที่นำมาซึ่งประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวอย่างยั่งยืนรอบด้าน และยิ่งกว่านั้นยังเป็นปฏิปทาเพื่อให้บรรลุถึงความเป็นพระพุทธเจ้าอีกด้วย ดังนั้นจึงได้ทรงยึดถือเป็นปฏิปทาในการประพฤติปฏิบัติไว้อย่างอุกฤษฏ์ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่คิดค้นกำหนดขึ้นโดยปुरुชนเพื่อการดำเนินการขององค์การต่างๆ ดังนั้นจึงมีการใช้ทุกวิธีการเพื่อให้เป้าหมายที่ประสงค์นั้นบรรลุผล ซึ่งอาจจะเป็นที่ลับแคบ ไม่ได้พิจารณาในวงกว้างที่จะส่งผลกระทบต่อตามมา สมด้วยทัศนะของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้กล่าวถึงจริยธรรมในการเขียนรายงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวคอยควบคุมความถูกต้องของผลงานวิชาการนั้น โดยการที่จะได้มาซึ่งผลงานวิชาการที่ดีมีคุณภาพนั้นต้องเริ่มจากการมีแหล่งข้อมูล (Resource) ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาค้นคว้าของผู้อื่นหรือของผู้เขียนเอง ในด้านการอ้างอิงผลงานวิชาการของผู้อื่นนั้น หากเป็นการนำข้อความนั้นมาโดยตรงผู้เขียนต้องใส่เครื่องหมายอัญประกาศ (“...”) พร้อมทั้งบอกแหล่งที่มาของข้อความหรือข้อมูลนั้น โดยระบุชื่อผู้เขียน ปีที่พิมพ์เผยแพร่ พร้อมทั้งบอกเลขหน้าที่ข้อความนั้นปรากฏ สำหรับในกรณีที่น่าเอาความคิดของผู้อื่นมาเขียนนั้น ถ้าไม่ได้ยกข้อความมาโดยตรง แต่มีการปรับเปลี่ยนประโยค และยังคงไว้ซึ่งแนวคิดเดิม (Paraphrasing) ไว้ ผู้เขียนจำต้องเขียนอ้างอิงถึงแหล่งที่มาของความคิดนั้นๆ ด้วย ในการนำผลงานหรือความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตนเองโดยไม่บอกแหล่งที่มา นั้นเจ้าของความคิดสามารถดำเนินการฟ้องร้องตามกฎหมายคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาได้

6.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหาบัณฑิตชาคนั้นประเด็นที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหาบัณฑิตชาคนอกจากจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากปราสาทสัมผัสทั้ง 5 เช่นเดียวกันกับองค์ความรู้การบริหารแล้วยังได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากสัมผัสที่ 6 คือ มโนสัมผัส (ใจ) อีกด้วย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ามหาบัณฑิตชาคนั้นจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมและละเอียดกว่าองค์ความรู้การบริหารที่กล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพียง 5 ประสาทสัมผัส กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย มุ่งในสิ่งที่เป็นรูปหรือวัตถุที่สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นวัตถุพิสูจน์หรือตรวจสอบได้เท่านั้น สมด้วยทัศนะของ Long (Long) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของสารสนเทศไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ถูกต้องแน่นอน 2) ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ 3) มีความ

สมบูรณ์ 4) ทันท่วงทีเหตุการณ์ และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ และสมด้วยทักษะของสแตร์ (Stair) ที่ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) มีความถูกต้อง 2) มีความสมบูรณ์ 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย 4) มีความยืดหยุ่น 5) มีความเชื่อถือได้ 6) ตรงกับเรื่อง 7) ไม่ซับซ้อน 8) ทันสมัย และ 9) ตรวจสอบได้ ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับสัมพัทธ์ 6 คือ มโนสัมพัทธ์ (ใจ) ดังกล่าวนั้นจึงมีอาจพิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้นจำกัดอยู่เพียงประสาททั้ง 5 กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายเท่านั้นดังกล่าวดังกล่าวแล้ว, มหานิบาตชาดกไม่เพียงกล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศตามองค์ความรู้การบริหารเท่านั้นแต่ยังกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ญาณ ความฝัน การทำนาย หรืออาศัยสติปัญญาอีกด้วย, มหานิบาตชาดกกล่าวถึงข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากญาณความหยั่งรู้ตามความเป็นจริงนั้นว่าเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความคงอยู่ได้นาน สามารถคิดตัวไปได้ทุกที่ เพราะมีกระบวนการจัดเก็บที่ดีที่สุดคือเก็บบันทึกไว้ในจิตใจในลักษณะนามธรรม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากสติปัญญาคือความจำแต่มิใช่ความรู้ จึงทำให้มีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเที่ยงตรง หรือความคงอยู่ได้นาน ไม่อาจนำคิดตัวไปได้ทุกที่ เพราะไม่อาจจดจำได้หมดจึงมีกระบวนการจัดเก็บไว้ในวัตถุสิ่งของ เช่น บัญชี รายงาน เป็นต้น หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ฮาร์ดดิสก์ ดิสก์เก็ต เป็นต้น ซึ่งอาจจะได้รับความเสียหายชำรุดทรุดโทรมลงตามกาลเวลา, มหานิบาตชาดกนอกจากจะกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศในอดีตและปัจจุบันแล้วยังกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศล่วงหน้าในอนาคตอีกด้วย โดยปริชาหยังรู้ที่เรียกว่า “ญาณ” ดังกล่าวดังกล่าวแล้ว ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความจริงไม่คาดเคลื่อน ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นแม้จะมีการกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศล่วงหน้าในอนาคตก็จริง ถึงอย่างนั้นก็เป็นแต่เพียงการคาดคะเนที่อาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่คาดคะเนนั้นอาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ตามเหตุปัจจัย ซึ่งความแตกต่างกันเหล่านั้นนั้นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าเนื้อหาที่ดังกล่าวในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นสิ่งที่มิได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับภวานาในด้านจิตใจเกิดเป็นความอัศจรรย์ทั้งในระดับ โลกิยะและ โลกุตระ ครั้นนำเอาองค์ความรู้การบริหารซึ่งอยู่บนพื้นฐานของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นประจักษ์นิยมมาเปรียบเทียบกับมหานิบาตชาดกซึ่งอยู่บนพื้นฐานอีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นจิตนิยมหรือธรรมนิยมจึงไม่อาจครอบคลุมได้ทั้งหมด, และโดยภาพรวมมหานิบาตชาดกนั้นแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่น้อย หาได้ยาก มีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน เป็นไปในลักษณะของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ซึ่งอาจจะมีข้อดีในด้านการประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ต้องใช้เวลาสามารถที่จะประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับแม้มีอยู่น้อยนั้นสืบค้นแต่ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลาเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจ ดำเนินการได้โดยง่าย อีกทั้งยังสามารถรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลได้เป็นอย่างดี ส่วนในยุคสมัยปัจจุบันที่ใช้องค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้นมีข้อมูลสารสนเทศอย่างมากมาย หาได้ง่าย มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน ถูกจัดเก็บบันทึกไว้ในหลายๆ ลักษณะด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลข่าวสารที่เป็นขยะ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจ ดำเนินการได้โดยยาก จึงจำเป็นต้องใช้เวลามากในการประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ แม้การรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลก็เป็นสิ่งที่ยากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากยุคสมัยของโลกที่วิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงขึ้นตามลำดับ ยิ่งในสมัยปัจจุบันก็ยิ่งมีความสลับซับซ้อน ถูกจัดเก็บบันทึกไว้ในหลายๆ ลักษณะ วิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปต่างๆ สมด้วยทักษะของฉันทุสัพพันท์ เจริญนันทน์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล ที่

ได้จำแนกโครงสร้างข้อมูลออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) โครงสร้างเชิงกายภาพ (Physical Data Structure) หมายถึง วิธีการจัดเก็บข้อมูลในสื่อต่างๆ เช่น เทปแม่เหล็ก จานแม่เหล็ก ดิสก์เก็ต เป็นต้น และ 2) โครงสร้างเชิงตรรกะ (Logical Data Structure) หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลและความสัมพันธ์ต่างๆ ของข้อมูลในระบบฐานข้อมูล

7) ขอบเขตด้านการงบประมาณ (Budgeting)

7.1) การงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานិบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสององค์การมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาตชาดกจำแนกการงบประมาณออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) งบประมาณ/ทรัพย์สินภายนอก และ 2) งบประมาณ/ทรัพย์สินภายใน ซึ่งมหานิบาตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นจะให้ความสำคัญกับงบประมาณ/ทรัพย์สินภายในมากกว่า ต่างจากองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการงบประมาณที่จะมุ่งเน้นในทรัพย์สินภายนอกเพราะเป็นปัจจัยในการบริหารอย่างหนึ่ง ทั้งนี้แม้มหานิบาตชาดกนั้นจะให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพย์สินภายใน แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ทรัพย์สินภายในและทรัพย์สินภายนอกทั้งสองนั้นต่างก็มีความสัมพันธ์กันอยู่บ้าง กล่าวคือ ทรัพย์สินภายในนั้นเป็นเหตุหรือว่าเป็นทุนในการสร้างทรัพย์สินภายนอกดังกล่าวแล้ว ซึ่งหากว่าบุคคล กลุ่มหรือองค์การที่ประกอบทรัพย์สินภายในทั้ง 7 ประการแล้วเมื่อไปดำเนินการเพื่อให้ได้ทรัพย์สินภายนอกก็ย่อมจะได้โดยง่าย และครั้งบุคคล กลุ่มหรือองค์การได้ทรัพย์สินภายนอกแล้วก็สามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดคุณงามความดีต่อตนเองและผู้อื่นได้เช่นกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าบุคคล กลุ่มหรือองค์การนั้นๆ จะมีคุณงามความดีหรือศีลธรรมมากหรือน้อยเพียงไร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่างบประมาณ/ทรัพย์สินภายในนั้นเป็นทรัพย์สินที่ประเสริฐอยู่ภายในใจ ไม่มีใครขโมยแย่งชิงได้ ไม่สูญหายไปด้วยอันตรายต่างๆ ทำให้เป็นผู้มีมั่งคั่งไม่ยากจน มีจำนวนที่ไม่จำกัด มีมากเหลือคณาสำหรับทุกๆ คน โดยไม่จำเป็นต้องแย่งชิงกัน ครั้นทุกคนมีทรัพย์สินประเภทนี้ยิ่งมากเท่าไร สังคมก็ย่อมสงบร่มเย็นเป็นสุขมากเท่านั้น และที่สำคัญนั้นเป็นเหตุให้ได้ทรัพย์สินภายนอกอีกด้วย สมด้วยพุทธธรรมที่ปรากฏในมโหสถชาดกว่า ปัญญา วัชระ เนนนะ เสโย แปลว่า ปัญญาเที่ยวประเสริฐกว่าทรัพย์สิน, มหานิบาตชาดกมุ่งเน้นให้มีการให้หรือการบริจาคมากกว่าการกู้หนี้ยืมสินตามองค์ความรู้การบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าการกู้หรือการให้ยืมนั้นยังคงเป็นการก่อความทุกข์หรือเพิ่มกิเลสให้แก่ผู้กู้หรือผู้ถูกกู้ กล่าวคือ ผู้กู้นั้นก็มีความเดือดร้อนหากไม่สามารถนำมาใช้หนี้ได้ ชำยังเกิดความคับแค้นใจต้องคืนหนี้ชีวิตเพื่ออยู่รอดเพราะไม่มีใครช่วยเหลือ ปลูกฝังหรือถูกบังคับให้เป็นคนเห็นแก่ตัวเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ฝ่ายเจ้าหนี้ก็มีเกิดความโลภหวังจะได้กำไรดอกเบี้ยครั้งไม่ได้รับตามที่คาดหวังก็จะอาจเลยเถิดให้ล่วงละเมิดศีลมีการฆ่าหรือเบียดเบียนผู้อื่นเป็นต้น อาทิเช่น พราหมณ์ชุกในมโหสถชาดกที่ได้เบียดเบียนลูกสาวผู้อื่นมาเป็นภริยาเพราะไม่ได้รับเงินคืน จนกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้เพราะไม่ยอมถูกเอาเปรียบหรือเสียรู้คน หรือแม้ผู้กู้ก็อาจทำผิดศีล มีการฆ่าตัวตายหรือหนีหนี้ เป็นต้น อาทิเช่น พราหมณ์อรัมพรายนในวิฐฐชาดกที่ไม่อาจใช้หนี้ได้จึงหลบหนีเข้าไปในป่า ดังนั้นการกู้หนี้จึงเป็นทุกข์ในโลก (อิทานันถ ทุกขัง โลก) ต่างจากการให้หรือการบริจาค่นั้นเป็นการทำความสุขให้เกิดแก่ผู้รับและผู้ให้ กล่าวคือ ผู้รับนั้นครั้งได้รับแล้วก็ไม่ต้องมีความกังวลใจว่าจะถูกทวงคืนทั้งยังเกิดความรักต่อผู้ที่มีความสมานผูกพันกันเป็นมิตรไมตรีที่ถึงยามคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามเดือนร้อน ย่อมจะเป็นคนดีคอยช่วยเหลือหรือแบ่งปันผู้อื่นเพราะถูกผู้อื่นช่วยเหลือหรือแบ่งปันให้มาแล้ว ส่วนผู้ให้ก็มีความปีติเอิบอิ่มใจสามารถจะจัดความเห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้ของตนลงไป ใช้ทรัพย์สินสมบัติที่มีอยู่อย่างประ โยชน์ไม่ให้หมักหมมไว้

อย่างไร้แก่นสารเป็นอาหารของมดและปลวกหรือปล่อยทิ้งไว้ให้ลูกหลานหรือบริวารคอยแย่งประหัดประหารกัน ย่อมจะเป็นผู้ทำสังคมให้เป็นสังคมแห่งความผาสุกร่มเย็น และถ้าหากเป็นผู้ให้ระดับรัฐแล้วก็ยังมีกำลังมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้นตามลำดับ ตัวอย่างเช่น พระเจ้าเนมิราช ในเนมิราชชาดก ที่ทรงเป็นผู้นำในด้านศีลธรรมให้ทั้งทรัพย์ภายในและทรัพย์ภายนอกแก่ประชาชนชาวกรุงมถิล่าให้มีความเป็นอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข หรือ พระเวสสันดรในเวสสันดรชาดก ที่ทรงประสงค์จะให้หรือบริจาคทุกๆ อย่างแม้กระทั่งอวัยวะร่างกายหรือพระชนม์ของพระองค์แก่ผู้อื่น ทั้งพระนครสี่ของพระองค์ก็ยังมีมั่งคั่งเจริญรุ่งเรืองเป็นลำดับ เพราะว่าผู้นำหรือผู้บริหารได้ทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นแนวทางเดียวกันลงมาจนถึงระดับผู้ตาม ดังคำที่ว่า เบื้องบนเป็นแบบอย่างเบื้องล่างจึงทำตาม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการให้หรือการบริจาคดังกล่าวจะต้องพิจารณาดำเนินการอย่างถูกต้องเช่นการให้แก่ผู้ที่สมควรให้เป็นต้นจึงจะมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่ปรารถนา, มหานิบาดชาดกมุ่งเน้นถึงการบริหารการงบประมาณด้วยศีลธรรมตลอดกระบวนการทั้ง 3 ช่วงตอน กล่าวคือ 1) การจัดหาหรือการแสวงหา ซึ่งเป็นภาษาธรรมว่า สุปริเยสนา คือการแสวงหาด้วยวิธีการที่สุจริตไม่ทำผิดศีลธรรม กฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ แสวงหาด้วยความรู้ความสามารถถูกระเบียบขั้นตอน เว้นจากการจัดหาหรือแสวงหาโดยมิชอบ ซึ่งเป็นภาษาธรรมว่า อนสนา 2) การนำไปใช้ คือ นำไปใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่จัดหาหรือแสวงหา ใช้ในสิ่งที่ประ โยชน์ไม่ก่อให้เกิดโทษติดตามมา ไม่เบียดบังอำพรางทุจริตไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว 3) การตรวจสอบผลที่ได้รับ สามารถที่จะตรวจสอบถึงผลของการใช้งบประมาณได้ มีเอกสารหลักฐานที่ชัดเจนโปร่งใสไม่คลุมเคลือ สมเหตุสมผลระหว่างงบประมาณกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้มหา นิบาดชาดกยังประกอบด้วยหลักธรรมเกี่ยวกับการงบประมาณหลายประการเช่น สันโดย 3 ประโยชน์ 3 การแบ่ง โภคะเป็น 4 ส่วน ราชสังคหวัตถุ 4 กามโกสิสุฯ 4 ทิฏฐธัมมิกัตถะประโยชน์ 4 สมบัติอันเนื่องมาจากปฏพทต ปุญญา 4 กุลจิริฎฐิติธรรม 4 ตังขณิกปัจจเวกขณะ 4 พลวัฒน์ธรรม 5 โภคอาทิยะ 5 เบนจยศีลเบญจธรรมอย่าง ละ 5 สาราณียธรรม 6 อบายมุข 6 อริยทรัพย์ 7 มรรค 8 ทศพิธราชธรรม 10 บารมี 10 และ ราชวสดีธรรม 49 เป็นต้น

7.2) การควบคุม จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหานิบาดชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการควบคุมมีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการควบคุมอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงได้ดังนี้: มหานิบาดชาดกจำแนกการควบคุมออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การควบคุมจากภายนอก เป็นการควบคุมโดยผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นฝ่ายถูกระทำการควบคุม บทบาทภาระหน้าที่การควบคุมอยู่ที่ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างาน โดยอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับ รางวัล ตำแหน่งหรือเครื่องมือการควบคุมต่างๆ เป็นเครื่องควบคุม 2) การควบคุมจากภายใน เป็นการควบคุมโดยผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้กระทำการควบคุมพฤติกรรมตนเอง บทบาทภาระหน้าที่การควบคุมอยู่ที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยสามัญสำนึกมโนธรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สุจริตต่อหน้าที่ของตน มองเห็นคุณค่าของหน้าที่หรืองานที่ตนเองปฏิบัติ พัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัตินั้น โดยที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นเปิดกว้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งองค์ความรู้การบริหารนั้นจะมุ่งเน้นในส่วนของควบคุมจากภายนอก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าองค์ความรู้การบริหารนั้นมีรากฐานมาจากวิทยาศาสตร์จึงต้องการการควบคุมที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดและตรวจสอบปรากฏให้เห็นในเชิงประจักษ์ สมด้วยทัศนะของวีระศักดิ์ ไกรสังข์ ได้กล่าวไว้ว่าเทคนิคและวิธีการควบคุมงานมีหลายวิธี ได้แก่ 1) การควบคุมงานโดยใช้งบประมาณ 2) การควบคุมงานโดยใช้

เทคนิค MBO (Management by Objective as a Control device) 3) การควบคุมงานโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (Operation room as a Control device) 4) การควบคุมงานโดยกำหนดมาตรฐานงาน 5) การควบคุมงานโดยวิธีการตรวจเยี่ยม 6) การควบคุมงานโดยใช้ให้เสนอรายงาน และ 7) การควบคุมงานโดยใช้ Program Evaluation and Review Technique (PERT) ส่วนมหรานิปาตชาดกหรือพระพุทธศาสนานั้นได้กล่าวถึงการควบคุมดังกล่าวไว้ทั้ง 2 ประการ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างแสดงให้เห็นด้วยหัวข้อธรรม เช่น ไตรสิกขา หรือ สิกขา 3 ได้แก่ ศีล สมาธิ และ ปัญญา และเมื่อนำสิกขาทั้ง 3 ประการนี้มาอธิบายในรูปของการควบคุมจะพิจารณาเห็นได้ว่า ศีล คือ การสำรวมกายและวาจาให้เรียบร้อยนั้นเป็นการควบคุมจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน หมายความว่า ศีลนั้นแสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ จารีตประเพณี หรือ ข้อห้ามทางศาสนา เป็นต้นมีไว้เพื่อควบคุมให้คนเรานั้นมีกายและวาจาที่เรียบร้อย ไม่ไปเบียดเบียนผู้อื่นหรือทำให้สังคมต้องวุ่นวายโกลาหลสับสนอลหม่าน เป็นการแรงกดดันจากภายนอกที่มุ่งให้คนมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ความสงบสุขของสังคมที่เนื่องมาจากคนสำรวมกายและวาจาของคนที่อยู่ในสังคม ส่วนสมาธิ คือ ความมีจิตตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว แน่วแน่ (อยู่ในความดี) และปัญญา คือ ความรู้รอบ (รู้ในสิ่งที่ดีหรือไม่ดี รู้ถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษ รู้ถึงสิ่งที่ทำให้อำนาจหรือวิบัติ รู้ในส่วนอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นต้น) นั้น เป็นการควบคุมจากภายในไปสู่สังคม ภายนอก หมายความว่า เมื่อคนเรามีจิตใจที่ตั้งมั่นอยู่ในคุณงามความดีและมีปัญญา รู้สิ่งที่ดีและไม่ดี ฯลฯ แล้วย่อมจะมีพฤติกรรมที่ดีตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าหากในส่วนของจิตใจดีแล้วส่วนที่เป็นร่างกายและวาจาก็ดีตามไปด้วย เพราะร่างกายและวาจาขึ้นอยู่กับจิตใจ เมื่อคนเราแต่ละคนต่างเป็นผู้มีพฤติกรรมที่ดีโดยเริ่มที่จิตใจแล้วส่งไปยังกายและวาจาให้เรียบร้อยแล้วมารวมกันหลายๆ คนมากขึ้นๆ ก็จะกลายเป็นสังคมแห่งความดี ความเรียบร้อยนั่นเองเพราะมีแต่คนที่ดีคนที่เรียบร้อยอยู่ในสังคมนั้นๆ ซึ่งบรรดาการควบคุมทั้ง 2 ประการนี้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลก็คือ การควบคุมจากภายใน ด้วยหลายๆ สาเหตุ เช่น จำนวนคน ระหว่างผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ควบคุมนั้นน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ถูกควบคุมดังนั้นจึงไม่สามารถควบคุมได้หมดทุกที่ทุกเวลาหรือทุกสถานการณ์ หรือ ภาวะทางด้านจิตใจ ระหว่างผู้ถูกผู้อื่นควบคุมกับผู้ที่มีอิสระมีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง ผู้ที่ถูกควบคุมย่อมจะไม่ได้รับความสุขในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน หรือว่าปฏิบัติงานเพียงแต่ให้รู้ว่าปฏิบัติ ปฏิบัติอย่างไรเสียมิได้ เป็นต้น แม้ในมหรานิปาตชาดกหรือพระพุทธศาสนาก็ให้ความสำคัญกับการก้าวข้ามการควบคุมจากภายนอกไปสู่การควบคุมจากภายในจะเห็นได้จากตารางลำดับขั้นของ ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา แต่ถึงอย่างไรก็ตามทั้ง 3 ประการ หรือการควบคุมจากภายนอกและภายในนั้นต่างมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันและกันดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้มหรานิปาตชาดกยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการควบคุมในด้านต่างๆ ให้หลายประการ เช่น วัฏฏะ 3 ได้แก่ กิเลส กรรม และวิปาก, ตัณหา 3 ได้แก่ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา, อตตะ 3 ได้แก่ ทิฐฐัมมิกัตตะ สัมปรายิกัตตะ และปรมัตตะ, ไตรลักษณ์ 3 ได้แก่ อนิจจตา ทุกขตา และอนัตตตา เป็นต้น

1.4 เนื้อหาในมหรานิปาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ที่จัดไว้แผนกหนึ่งเป็นขอบเขตที่ 8 นำเสนอได้ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของมหรานิปาตชาดกซึ่งไม่สามารถที่จะจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ มีอยู่จำนวน 68 เนื้อหา ประกอบด้วย 1) เตมิยชาดก 8 เนื้อหา 2) มหาชนกชาดก 5 เนื้อหา 3) สุวรรณสามชาดก 7 เนื้อหา 4) เนมิราชชาดก 7 เนื้อหา 5) มโหสถชาดก 6 เนื้อหา 6) ภูริทัตชาดก 6 เนื้อหา 7) จันทกุมาร

ชาดก 5 เนื้อหา 8) มหานารทกัศสพชาดก 6 เนื้อหา 9) วิรุทธชาดก 8 เนื้อหา 10) มหาเวสสันดรชาดก 10 เนื้อหา ซึ่งสามารถสรุปได้ 9 ประการ ได้แก่ 1) วิชากรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น 3) กุศัล 4) พร 5) สัจจกิริยาหรือสัตยาธิษฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) ลางหรือลางสังหรณ์ และ 9) สิ่งพิเศษ เช่น แก้วมณีพิเศษ ม้าพิเศษ หรือยาพิเศษ เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่กล่าวถึงการทนาย ทายทักลัษณะหรือเหตุการณ์ต่างๆ อันเป็นวิชาโหราศาสตร์แต่ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าวิชาโหราศาสตร์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะเรื่องสถิติที่มีการสังเกตวิเคราะห์สังเคราะห์แล้วจึงจารเป็นตำราใช้สืบๆ กันมาซึ่งอาจจะเป็นไปตามผลที่ทำนายหรือไม่ก็ได้ไม่แตกต่างกันกับการอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ในองค์ความรู้ การบริหารทั่วๆ ไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมิได้จัดเข้าในหัวข้อที่ 8 นี้ ทั้งนี้เนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกซึ่งมิได้เกิดจากการฟังหรือการคิดโดยสามัญธรรมดาทั่วไปแต่เป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์ก็มีภิกษาอย่างยิ่ง ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นสิ่งที่ถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปุถุชนในระดับธรรมดาสามัญทั่วไป จึงไม่อาจที่จะนำไปเปรียบเทียบกับมหานิบาตชาดกในระดับโลกุตระได้ทั้งหมด นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมตะวันตกซึ่ง เป็นแหล่งอารยธรรมทางด้านศาสนาหรือความเชื่อต่างๆ ดังนั้นจึงมีเนื้อหาบางประการที่ไม่อาจอธิบายได้ตามองค์ความรู้การบริหาร เพราะองค์ความรู้การบริหารนั้นมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมตะวันตกยึดหลักวิทยาศาสตร์ที่เห็นอย่างประจักษ์ชัดเป็นรูปธรรมเป็นสำคัญ

2. ทักษะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่านมีทักษะที่สอดคล้องกันว่า มีเนื้อหาของ มหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารปรากฏอยู่ทั้ง 7 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การอำนวยการ 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การงบประมาณ โดยภาพรวมแล้วมีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารตามเหตุปัจจัยนั้นๆ และได้แสดงทักษะเกี่ยวกับขอบเขตที่ 8 กล่าวคือ เนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้โดยตรง ได้แก่ 1) วิชากรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น 3) กุศัล 4) พร 5) สัจจกิริยาหรือสัตยาธิษฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) ลางหรือลางสังหรณ์ และ 9) สิ่งพิเศษ เช่น แก้วมณีพิเศษ ม้าพิเศษ หรือยาพิเศษ เป็นต้น ไว้เป็นอนุแอก นอกจากนี้ยังได้แสดงทักษะข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำไปพิจารณาปรับงานวิจัยอันจะนำมาซึ่งความสมบูรณ์ของงานวิจัยมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่เป็นปฏิปทาจริยวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งปรากฏออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์รวมถึงตัวละครฝ่ายธรรมอื่นๆ อันเป็นสิ่งที่ควรนำมาปฏิบัติ

เจริญรอยตามนั้นผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารตามหลักอิทธิบาท 4 ภายใต้งานของสมบัติ 4 และหลักเลี้ยงวิบัติ 4 เพื่อความเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่ดี กล่าวคือ มีความดี (อรหัง) ความรู้ (สัมมาสัมพุทธโธ) และความสามารถ (ภควา) ครอบคลุมพระพุทธรูปทั้ง 3 ประการที่พระพุทธรูปทรงกระทำเป็นแบบอย่างไว้ดีแล้วจนสามารถเข้าถึงสภาพงานก็ได้ผลคล่องก็เป็นสุขในหน่วยงานหรือองค์การของตนๆได้ ในระดับจุลภาค ส่วนหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ไม่ใช่ปฏิปทาจริยวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งปรากฏออกมาผ่านตัวละครฝ่ายธรรมต่างๆ แม้เป็นสิ่งที่ควรเว้นแต่ผู้บริหารก็ควรศึกษาเพื่อให้รู้เท่าเอาไว้กันรู้ทันเอาไว้แก่หรือใช้เป็นตัวชี้วัดความเสื่อมที่เกิดขึ้นกล่าวคือ หากปรากฏว่ามีหลักการบริหารประเภทนี้เกิดขึ้นมาในหน่วยงานหรือองค์การเมื่อไรมากน้อยเพียงไรก็แสดงว่าเกิดความเสื่อมเมื่อนั้นมากน้อยเพียงนั้น

2. ควรดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่เป็นปฏิปทาจริยวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าไปปฏิบัติอย่างแท้จริงและต่อเนื่องทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์การของรัฐควรเป็นหลักหรือแบบอย่างในการดำเนินการดังกล่าว โดยมุ่งที่ตัวผู้บริหารให้เป็น “ธรรมราชาหรือธรรมิกบริหาร” ดำเนินการด้วยวิธีการหรือหลักการบริหารที่ถูกต้องชอบธรรมอันเรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การของตนเองนั้นมีสภาพงานที่ได้ผลคล่องก็เป็นสุขที่เรียกว่า “ธรรมสภาหรือธรรมิกสมาคม” ก่อน แล้วจึงขยายผลไปยังหน่วยงานหรือองค์การอื่นๆ ในระดับมหัพภาค ครั้นมากเข้าก็จะก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งธรรมนิยมอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ตน (อัตตัตถะ) ประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) และประโยชน์ส่วนรวม (อุกขัตถะ) ที่แท้จริงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบหลักการบริหารที่ปรากฏในชาดกอื่นๆ เช่น ชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกที่เหลือนอกจากนิบาตชาดกมีชาดกในเอกนิบาตเป็นต้น หรือชาดกที่ไม่ได้ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น ปันณาชาดก หรือชาดกมาลา เป็นต้น
2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบตัวแปรอื่นๆ ที่ปรากฏในชาดกต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยหนึ่ง อาทิ เช่น หลักการบริหารการศึกษาที่ปรากฏในชาดกต่างๆ หลักการบริหารความขัดแย้งที่ปรากฏในชาดกต่างๆ หลักจริยธรรมสำหรับผู้บริหารที่ปรากฏในชาดกต่างๆ และหลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารที่ปรากฏในชาดกต่างๆ
3. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารของพระโพธิสัตว์ที่ปรากฏในชาดกต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นไปเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ในอนนชาตินั้นๆ
4. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารตามจริตของบุคคลที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา
5. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการนิเทศที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา
6. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารความเครียดและความท้อแท้ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา เพราะในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงสมถกรรมฐานและวิปัสสนากรรมฐานไว้หลายประการซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่สามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารได้เป็นอเนกประการ
7. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จที่แสดงออกมาผ่านตัวละครในชาดกต่างๆ

8. ควรศึกษาวิจัยเชิงทดลองในการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการกับองค์กรต่างๆ

9. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้กับความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กร

10. ควรศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างองค์กรที่นำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการกับองค์กรที่นำหลักการบริหารอื่นๆ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการ

11. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ขององค์กรต่างๆ

12. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากำหนดขึ้นเป็นทฤษฎีการบริหารตามปฏิปทาจริยวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเชิงปฏิบัติการ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

กรเพชร เพชรรุ่ง. “การวิเคราะห์พระโพธิสัตว์ในปัญหาสาขาค.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

กรมการพัฒนาชุมชน. รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนา
ชนบท : กรณีศึกษาเฉพาะ กทม.. กรุงเทพฯ : กองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนาชุมชน, 2529.

กรมประชาสัมพันธ์. หลักการและกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก
http://yeawya.prd.go.th/view_ebook.php?id=5

กรมวิชาการ. คู่มือการสร้างเครื่องวัดคุณลักษณะด้านจิตพิสัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2539.

_____. แนวทางการจัดระบบสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. องค์ความรู้นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก
<http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-02.html>

_____. องค์ความรู้นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-03.html>

_____. องค์ความรู้นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-04.html>

_____. องค์ความรู้นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-05.html>

_____. องค์ความรู้นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-06.html>

กรมสามัญศึกษา. การจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

กรมสามัญศึกษา. หน่วยศึกษานิเทศก์. ชุดการสอนการปลูกฝังและการสร้างค่านิยมพื้นฐานเรื่องความรับผิดชอบ.
 กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2526.

กรรณิการ์ พลพิมพ์. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก
https://wiki.stjohn.ac.th/groups/poly_basiscourse/wiki/dc5a6/2_.html

_____. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก
https://wiki.stjohn.ac.th/groups/poly_basiscourse/wiki/0c498/8.html

_____. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก
https://wiki.stjohn.ac.th/groups/poly_basiscourse/wiki/65d16/index.html

- กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. **การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม (Building Public Organizations of Integrity)**. เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://kpi.dopa.go.th/read.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=20>
- กระทรวงศึกษาธิการ. กรมการฝึกหัดครู. “การพัฒนากระบวนการฝึกหัดครูโดยใช้มิติทางพุทธธรรม.” รายงานการวิจัย มกราคม - กันยายน พ.ศ.2537. เข้าถึงเมื่อ 17 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.Thaiaredresearch.org/thaiared/index.php?q=thaiared_results&table=thaiared_results&action=browse&cursor=307&-skip=300&-limit=30&-mode=list&-sort=researcher+asc&-recordid=thaiared_results%3Fid%3D1405
- กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. กองวิจัยทางการศึกษา. **การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือจริยศึกษา เล่ม 6**. กรุงเทพฯ : กรมศาสนา, 2520.
- _____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การจัดการเรียนรู้แบบพัฒนากระบวนการคิดด้วยการใช้คำถามหมวกความคิด 6 ใบ**. กรุงเทพฯ : สกศ., 2550.
- _____. **แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) : ฉบับสรุป**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สกศ., 2553.
- กระทรวงสาธารณสุข. กรมควบคุมโรค. สำนักโรคติดต่อทั่วไป. **คู่มือนิเทศงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรกราฟิกเอนเค็ดไซน์, 2553.
- กรีซ อัม โภชน. “องค์ประกอบของความสำเร็จในการปฏิบัติงานรัฐกิจ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ เล่ม 1 หน่วยที่1-6 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- กฤษ เพิ่มทันจิตต์. **รศ.786 การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ**. ฉบับที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- กฤษณา ศักดิ์ศรี. **มนุษย์สัมพันธ์ เล่ม 1**. กรุงเทพฯ: บารุงสาส์น, 2534.
- กวี วงศ์วุฒ. “กระบวนการติดต่อสื่อสารนับวันจะมีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้นในยุคปัจจุบัน.” **เพิ่มผลผลิต** 10, 36 (สิงหาคม 2546) : 24-32.
- กอบชัย รัฐอุบล. “วรรณศิลป์และอุดมการณ์ของตัวละครในมหาเวสสันดรชาดก ส่วนวนอีสาน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2556.
- กอบมา อัสวกิตากา. “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- กัญแก้วพารณณ์ กลิ่นนิมณฑล. “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท 4.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 2554.

- กัญญา วารีเพชร. “การศึกษามูลคณิกภาพของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- กัญญา ศิริสกุล. **บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.
- กันยา สุวรรณแสง. **การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว**. กรุงเทพฯ: บารุงสาสน์, 2533.
- กันขรัตน์ รินศรี. “แนวคิดเรื่องเมตตาในเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- กัลยา โชติธาดา. “การปฏิบัติตามสังคหวัตถุกับการประสานงานของบุคลากรสำนักงานการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. **จริยธรรมในการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L3/3-2-1.htm>
- _____. **จริยธรรมในการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L3/3-2-4.htm>
- กาญจนา คุณารักษ์. **มนุษยสัมพันธ์**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.
- กาญจนา จิตปัญญาวัฒน์. “การศึกษาวิเคราะห์การกำเนิดในลักษณะเหนือธรรมชาติของตัวละครสำคัญในวรรณกรรมชาดกนอกนิบาตล้านนา.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- กานต์ ประทุมทอง. “ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหมาบริจาคที่ปรากฏในคัมภีร์พุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- กิติกร มีทรัพย์และคณะ. **พฤติกรรมความเครียดและการตอบสนองต่อความเครียด**. นนทบุรี: สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์ กรมการแพทย์, 2541.
- กิติมา ปรีดีดิถก. **การเงินโรงเรียน: หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.
- _____. **การบริหารและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์, 2532.
- _____. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์, 2529.
- เกชา เหลืองสุดใจชื่น. “กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- เกษม ต้นติผลาชีวะ. **การบริหารความเครียดและสุขภาพจิต**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์สนุกอ่าน, 2544.
- ขวัญฟ้า รังสิยานนท์. “การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

ขวัญเรือน วัฒนา. “ความสามารถในการปฏิบัติงานบริหารเวชภัณฑ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.

“คอรัปชั่นในไทย ดิฉันฉบับที่ 14.” **Voice News** (30 ธันวาคม 2553). เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555. เข้าถึงได้จาก <http://music.voicetv.co.th/mv/1410>

คาปรั้า, ฟริตจ็อฟ. **เต้าแห่งฟิลิปปินส์**. กรุงเทพฯ: บริษัทพลพินธ์การพิมพ์, 2530.

คินิคคิ, แองเจโล่ และ ไบรอัน เค. วิลเลียม. **หลักการจัดการ**. แปลจาก Management : a Practical Introduction, แปลโดย บุตรี จารุโรจน์และคณะ. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

เครย์ตัน, เจมส์ แอล. **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม**. แปลจาก The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement. แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์. ถวิลวดี บุรีกุล และ เมธิสา พงษ์ศักดิ์ศรี. ขอนแก่น : โรงพิมพ์ศิริกัญช้อฟเซ็ท, 2551.

เครือข่าย ธรรมสุน. **แรงจูงใจและการจูงใจ**. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/245809>

จตุพร ร่วมใจ. “การศึกษาสภาพและการประยุกต์หลักพุทธธรรมของนักธุรกิจ ศึกษากรณีนักธุรกิจไทยพุทธในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

จรินทร์ อินโชนานท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของการประปานครหลวง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552.

จักรพรรดิ เวทา. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารข้าราชการครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2539.

จันจิรา โส๊ะประจัน. “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัทยานยนต์ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.

จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์. “ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นู๊ค พอยท์, 2551.

จันงค์ ทองประเสริฐ. “ความงามของพระพุทธรูปจะความลาดลุ่มลึงแห่งพุทธธรรม.” ใน **เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2542, 245 – 252. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555. เข้าถึงได้จาก http://www.mcu.ac.th/mcutrai/menu2/Article/article_06.htm

จิตตกานต์ มณีนาถ. “การศึกษาเนกขัมมบารมีในเดมิยชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.

- จิรประภา อัครบวร. “Competency คืออะไรกันแน่.” โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.stabundamrong.go.th/web/journal/j20.pdf>
- จิราพร หินทอง. การจัดการกับความเครียด. เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.rtafa.ac.th/science/article/pdf/bla_2_2551_Stress.pdf
- จิราภรณ์ พิมใจใส. “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- จิราวรรณ บุญฤทธิ. “คำนิยามไทยในภาษาโฆษณาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2542-2552.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ภาควิชาภาษาตะวันตก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- จุมพล นิมพาณิช. “การจูงใจ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- _____. “การประสานและการควบคุม.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- _____. ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร = *Leaders, power and politics in organization*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.
- _____. “พฤติกรรมกลุ่มและการทำงานเป็นทีม.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- _____. “อำนาจและการเมืองในองค์กร.” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยาลัยประชากรศาสตร์. “คนไทยรวยขึ้น แต่ยังคงกระจุกตัวเฉพาะเมืองหลวง.” สารพันความรู้ประชากร (24 พฤษภาคม 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_317.htm
- _____. “คุณภาพชีวิตคนไทย.” สารพันความรู้ประชากร (2 เมษายน 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_health/pop_health_145.htm
- _____. “ตะลึง! วัยรุ่นไทยท้องไม่พร้อม 1 แสนคนต่อปี.” สารพันความรู้ประชากร (22 กุมภาพันธ์ 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/repro_hiv/repro_hiv_131.htm

- _____ . “พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เสด็จเยือนประเทศไทย” **สารพันความรู้ประชากร** (2 มีนาคม 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_306.htm
- _____ . “พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เสด็จเยือนประเทศไทย” **สารพันความรู้ประชากร** (24 กรกฎาคม 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_dev/pop_dev_326.htm
- _____ . “สุขภาพจิตคนไทย.” **สารพันความรู้ประชากร** (24 พฤษภาคม 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.cps.chula.ac.th/html_th/pop_base/pop_health/pop_health_152.htm
- จูปีเตอร์, โจเซฟ (Schumpeter, Joseph). **จุดกำเนิดนวัตกรรม และประเภทของนวัตกรรม ('4Ps' of innovation)**. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก จาก <http://jounjoue.wordpress.com/>
- ฉัตรชัย บัวกันต์. “พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” รายงานผลการศึกษาวิจัย โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. **จิตวิทยาการบริหาร**. พิษณุโลก:บุญรอดเปเปอร์, 2542.
- ฉันทนา บุญชู. “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.
- ฉายสุข คุณกลาง. “การศึกษาพฤติกรรมการทำงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**, 2547.
- เฉลา ประเสริฐสังข์และคณะ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2542.
- เฉลิม มากนวล. **การวิเคราะห์และเปรียบเทียบนิทานชาดกกับนิทานอีสป**. กรุงเทพฯ :หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู, 2518.
- เฉลิมพล ชนะมาร, พชรฉน แก้วทุ่ง และภาณุพงศ์ คงประดิษฐ์. “วิเคราะห์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกรองแนวคิดหลักอริยสัจ 4 ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2551 จังหวัดสุโขทัย.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2552.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. “ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร : ศึกษากรณีองค์กรภาครัฐองค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2549.
- ชมรมพระพุทธศาสนา เอไอเอ. **"พุทธ" ศาสนาชาติ**. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.aia.or.th/national_religion.htm

- ชยพล เพชรพิมพ์. “ทฤษฎีบาร์มี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาค
วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ชวัช ศรีบานเย็น. “ระบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ช่อรัตน์ ไวยนัยยา. “บทบาทตัวละครเอกในทศชาติชาดก.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต
สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม, 2545.
- ชัชวาล อภิบาลศรี. **พฤติกรรมความเครียดและการเมืองในองค์กร**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร,
2533.
- ชัชวาลย์ โคตรสงคราม. “สุนทรียภาพในวรรณคดีลาวเรื่องสังข์ศิลป์ชัยและมหาเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.
- ชัชณะ ปิ่นเงิน. **ทศชาติชาดกฉบับล้านนา**. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2555, เข้าถึงได้จาก
http://www.sri.cmu.ac.th/~elanna/elanna47/public_html/tossachart/tossachart1.html
- ชัยนันท นันทพันธ์. **กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ : รวมบทความยอดเยี่ยมอดีตสะกิดใจคนทำงานประชาสัมพันธ์**.
กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2549.
- ชัยพร วิชาราวุช. **เด็กและเยาวชนไทยฉายภาพสู่ออนาคต**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.
- ชัยมงคล นิยมศรีสุขกุล. “ทัศนคติและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการก่อสร้างโครงข่ายคมนาคมและขนส่งใน
การจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการวางแผนภาคและเมืองมหาบัณฑิต บัณฑิต
วิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2549.
- ชัยรัตน์ ทองสุข. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์วิชาในพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. **เทคนิคการสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2535.
- ชาวี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์, 2540.
- ชุมพล นุ่นภักดี. “การศึกษาแนวความคิดปรัชญาการเมืองในพระเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลป
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. **การบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษา**. ปัตตานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2531.
- ชูชีพ พุทธประเสริฐ. **การพัฒนางานองค์กร: เทคนิคการบริหารการศึกษา**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- เชษฐ ศาสตร์ใหม่. “การพัฒนาระบบสารสนเทศผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อการรายงานผลการเพาะเลี้ยงเชื้อวันโรคของ
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2551.
- เชาว์ ไรจนแสง. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วย
ที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

เขาวนั้วศ์ เสนพงศ์. การเมืองการปกครองไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547.

เขาวเลิศ เลิศชลโฬาร. “เทคโนโลยีการศึกษา: ความหมายที่หลายคนสับสน.” วารสารวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 12. 2 (พ.ย. 2533) : 56-62.

เชิงชาญ จงสมชัย. “พุทธธรรมและการเมืองกับการพัฒนาประชาธิปไตยในทัศนะพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต).” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ (การปกครอง) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

เชียรศรี วิวิธศิริ. จิตวิทยาการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2527.

โซเอนฟิลด์, มาร์ค เค. และ ริค เอ็ม. โซเอนฟิลด์. การเจรจา. แปลจาก The McGraw-Hill 36-hour negotiating course. แปลโดย วีรจิต กลัมพะสุด. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์, 2540.

ฉาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ.” ปรินญาคุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.

เจิดชัย นิตน์สันติคุณ และคณะ. “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของผู้บริหาร.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543.

ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์. การจัดทำ อนุมัติ การบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์, 2543.

_____. งบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ, 2536.

_____. “งบประมาณเพื่อการศึกษา.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

ณัชหทัย ชลาชนวัน. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม: กรณีศึกษาบริษัท 505 โภคภัณฑ์จำกัด.” หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

ณัฐพงศ์ ชูทัย. “การจงใจ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://nuttapong.wikispaces.com/home>

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบุญย์ เกียรติโกมล. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.

_____. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ณัฐริกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. “การศึกษาหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสตร์ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมสมัยใหม่.” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

คนัย เทียนพุด. **ส่องโลกทรรศน์บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

คนุพล สุรเกียรติ. “การศึกษาการจัดทำแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานก่อสร้าง: การรายงานประจำวันประจำสัปดาห์ และประจำเดือน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553.

คลพัฒน์ ยศธร. “การนำเสนอรูปแบบการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวพุทธศาสตร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ดวงเดือน พันธุมาวิน. “การพัฒนาจิตใจข้าราชการ หลักและแนวการปฏิบัติทางวิชาการ.” **วารสารข้าราชการ** 30, 2 (ก.พ. 2528): 21-34.

ดารณี กริชชาญชัย. “การใช้หลักธรรมในการบริหารธุรกิจชายส่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548.

คุษฎี ขอบธรรมดี. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

คุษฎี สีตลวรารักษ์. “การศึกษาในสังคมพระพุทธศาสนาตามที่ปรากฏในพระไตรปิฎก.” ปริญญาวิทยาศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

คุสิต ทิวถนอม. **การเงินและงบประมาณโรงเรียน**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2538.

ศรีงดา แผลมสมุทร และ วรณรี ปานศิริ. “การเขียนรายงานธุรกิจ.” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ 1 หน่วยที่ 6 ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล (ประจวบคีรีขันธ์:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล)**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.kkw.rmutr.ac.th/thai/e-learning/thailinfomation.php>

ดิณ ปรัชญาพฤทธิ และ สุพิน เดชาคุปต์. “วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 1 หน่วยที่ 1- 7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. **การจูงใจเพื่อผลงาน**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2528.

ถวิลวดี บุรีกุล. **พลวัตการมีส่วนร่วมของประชาชน: จากอดีตจนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ.พี.กราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด, 2552.

ทรัพย์ ประกอบสุข. **วรรณคดีชาตก**. กรุงเทพฯ: บารมีการพิมพ์, 2527.

- ทองใบ สุดชาติ. **ทฤษฎีองค์การ:วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์**. อุบลราชธานี:สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี, 2545.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. “คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ.” รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศาสตร์, 2509.
- _____. **พุทธศาสนากับสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์, 2529.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท แซทโพร่ พรินติ้งจำกัด, 2546.
- ทิสนา เขมมณี. **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ป, 2545.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารคิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่**. กรุงเทพฯ : เกสดีไทย, 2535.
- _____. **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2540.
- _____. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- _____. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- _____. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ชนชัย ขมจินดา, “การวางแผน.” เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชา **วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.
- ชนา นवलปลอด. “ความคิดทางการเมืองในสุดต้นตปีฎก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2536.
- ชนู บุญญานาวัตร. “ความรู้เรื่องสารสนเทศ.” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาสารสนเทศและการศึกษาค้นคว้า บทที่ 1 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://tanoo.wordpress.com/>
- ชร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป:ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ:เนติกุลการพิมพ์, 2551.
- ชดา วิทยาพูล. “การประยุกต์ใช้หลักพุทธศาสนาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- ธีรพงษ์ สารแสน. “บรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานอันเนื่องมาจากการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2528.

ธีระศักดิ์ ละม่อม. การเขียนรายงานวิชาการ. สกลนคร : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยครู สกลนคร, 2530.

ธีระ ประพฤติกิจ. ทฤษฎีบุคลิกภาพและการทำจิตบำบัด. ราชบุรี: วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง, 2531.

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. “บุคคลและกลุ่มในองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.

“นครบาลประชุมแก้ไขปัญหาสถานบริการ-สถานประกอบการ.” **Matichon Onlione** (3 กันยายน 2555), เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1346666989&grpId=03&catid=03

นงลักษณ์ เทพสวัสดิ์. วิเคราะห์ปัญหาสำคัญในสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2551.

นงลักษณ์ ไหว้พรหม. “การรับรู้และการเรียนรู้.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 9 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.253.5/wbi/Education/จิตวิทยาทั่วไป/unit901.htm>

_____. “บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 13 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1302.htm>

_____. “บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 13 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1306.htm>

_____. “บุคลิกภาพ การปรับตัวและสุขภาพจิต (ต่อ).” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 14 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://203.158.184.2/elearning/Psychology/unit1401.htm>

นพดล เจนอักษร. “การใช้อำนาจในการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

_____. “การศึกษาวิธีการสอนของพระพุทธเจ้า.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนรินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2526.

_____. “กินเมือง : การบริหารตามชากรรม.” วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 26, 2 (พฤศจิกายน 2540 - กุมภาพันธ์ 2541): 14.

..... “แนวคิดกรรมการบริหาร.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

..... “แนวคิดตะวันออกกับการบริหารการศึกษาไทย.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

..... “วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.” สารบทความทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารการศึกษา (ชัชวาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2540): 59-60.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส.เอ็ม.เอ็ม., 2525.

..... **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: องค์กรศิลปกรรมพิมพ์, 2527.

นภดล กวนะวิเชียร. “การศึกษาค่านิยมด้านความรับผิดชอบของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ได้รับการสร้างเสริมด้วยกระบวนการที่พัฒนาตามแนวคิดของไอเซ็นและแรทส์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

นภาพร ชันชนกา. **การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.

นรา สมประสงค์. “การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1), พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

นรี ภวาทานันท์. “การเมืองการปกครองในแนวพุทธศาสนา: ศึกษาจากนักคิดและพระไตรปิฎก.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

นฤมล กิตตะยานนท์. **พฤติกรรมในองค์การ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

นวพร เรืองสกุล. “หลักการในการสร้างและบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้า.” รายงานการวิจัย โครงการวิจัยพุทธศาสนศึกษาของศูนย์พุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.

นัยนันต์ จิตประพันธ์. “การเจรจาต่อรองในภาวะวิกฤต.” วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา (มกราคม-กรกฎาคม 2550): 9-17.

นิตย์ สัมมาพันธ์. **การบริหารเชิงพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2529.

นิตยา เงิน ประเสริฐศรี. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.

นิตยา ภูมิศักดิ์. **จิตวิทยาทั่วไป**. นครราชสีมา: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, 2541.

- นิติรัฐ วรณวิริยวัตร. “การบริหารงานแบบพุทธวิธีของโรงเรียนพระปริยัติธรรมอำเภอเมืองเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.
- นิธิพันธ์ บุญเพิ่ม. “ความเครียดและการจัดการความเครียดของนักศึกษาวิทยาลัยการแพทย์แผนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการสังคม และการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- นิธิอร พรอำไพสกุล. “สุนทรียภาพในอรรถกถาเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาไทย) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.
- นิภา วิจิตรศิริ. “ผลของกิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” จังหวัดสระบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- นิรมล กิติกุล. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- นิรันดร์ คำเสมานันท์. “บทบาทการควบคุมฝ่ายบริหารของนิติบัญญัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ. **Personality-Development-STC**. เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://personality-development-stc.blogspot.com/2013/12/blog-post_5.html
- นิสากร จันทิมา. “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการส่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2543.
- นิตินทร์ วิจารณ์. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2552.
- บรรจง อภิตติกุล และ สุรินทร์ ม่วงทอง. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยาเขตพณิชยการพระนคร, 2527.
- บรรยงค์ ไคจินดา. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2542.
- _____. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2545.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ ถวิลวดี บุรีกุล. **ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- บัญชา อึ้งสกุล. “นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก.” **วารสารวิชาการกรมวิชาการ** 3, 4 (เมษายน 2543), 14-18.
- บุญทัน คนใจบุญ. “การศึกษาพุทธปรัชญาในพฤติกรรมของตัวละครหลักและตัวละครเสริมในมหาเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์. “จิตวิทยาสังคมกับการสาธารณสุข.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมวิทยาการแพทย์ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2528.

- บุศรา กาฮี. “วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- บุษยา วีรกุล. **จริยธรรมในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร**. กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2547.
- เบ็ญจวรรณ บุญใจเพชร. **การบริหารกลุ่มและทีม**. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก
<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ajamben&month=08-2010&date=13&group=20&gblog=9>
- ปทุมรัตน์ คำสัตย์. “นิทานชาดกพระเจ้าห้าพระองค์ฉบับของพูนศักดิ์ สักกานุวัฒน์และจอม บุญตาเทศ ป.: การ
วิเคราะห์คุณธรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.
- ปกาวดี ดุลยจินดา. “เรื่องระบบงบประมาณและเทคนิคการจัดสรรงบประมาณ.” ใน **เอกสารประกอบการสอนชุด
วิชาการคลังและงบประมาณ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530.
- ประกอบ คุปรัตน์. **การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)**. เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม 2556, เข้าถึง
ได้จาก <http://pracob.blogspot.com/2010/11/environmental-scanning.html>
- ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน:หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2539.
- ประถม แสงสว่าง. “ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหา
บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประไพรัตน์ ไวทยกุลและคณะ. “โครงการ:ปัจจัยส่วนบุคคลและทัศนคติของบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงของคณะ หน่วยงานที่มีต่อกระบวนการจัดทำบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร.”
รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ กองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. **ทัศนคติ: การวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอนามัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:พีระพัฒนา,
2526.
- ประภาศรี อึ้งกุล. **การสร้างทีมงาน**. กู๊ด: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542.
- ประยงค์ เนาวบุตร. “ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาองค์กร.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา
ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ประยูร ศรีประสาธน์. “การตัดสินใจและการสั่งการ.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา เล่ม 2 หน่วยที่ 6-10 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)**, พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

ประเสริฐ มนต์เสวี. **คัมภีร์พระไตรปิฎกสำคัญอย่างไร? เชื้อถือได้แค่ไหน?**. เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก http://www.tlcthai.com/club/view_topic.php?club=buddhism&club_id=1278&table_id=1&cate_id=788&post_id=16067

ปริญญา ปาเตนา. “สภาพปัญหาการประสานงานด้านการศาสนาของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามความคิดเห็นของเจ้าอาวาสวัดในจังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏลำปาง, 2546.

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และ จรินทร์ เทศวานิช. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

ป้วย อึ้งภากรณ์. **งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ สำนักงบประมาณ 20 ปี**. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์, 2522.

ปัญญากร อุดนัน. “การศึกษาสมณะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553.

“ปัญหาอาชญากรรมเพิ่ม.” **คมชัดลึกออนไลน์** (2 ตุลาคม 2555). เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/detail/20100824/70901/%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%8D%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B9%88%E0%B8%A1.html>

ปัทมา ผาดจันท์ก. “พฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 **คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1101.htm>

_____. “พฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 **คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1102.htm>

_____. “พฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 **คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1103.htm>

_____. “พฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม หน่วยที่ 11 **คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://courseware.rmutl.ac.th/courses/44/unit1104.htm>

ปานทิพย์ แซ่โล้ว. “การศึกษาเปรียบเทียบเชิงปรัชญาเรื่องธัมมิกราชาและราชาปราชญ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

ปิยวัชร สุทธิวินิช. “การวิเคราะห์สาระหลักทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนตามหลักพุทธธรรมในผลงานของ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต).” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาอกระบบ โรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ปิยะนารถ โกลามาต. “เวสสันดรชาดกฉบับท้องถิ่นภาคใต้/วรรณกรรมท้องถิ่นภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย ภาควิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

ปิยะบุตร รักษ์วงษ์. “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

สุดดี พุกกะวัน. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ, 2548.

“เผยนักดื่มไทย ขึ้นมาอันดับ3ในเอเชีย เบียร์ครองแชมป์ยอดนิยม.” *Mthai News* (7 กุมภาพันธ์ 2555). เข้าถึงเมื่อ 3 กันยายน 2555. เข้าถึงได้จาก <http://news.mthai.com/general-news/152632.html>

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. “สิ่งแวดล้อมของการบริหารรัฐกิจ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น **PA 200 บทที่ 5 วิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.

พงษ์ศักดิ์ วีระศิริ. “พฤติกรรมกรรมการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปราบปรามยาเสพติดของ เจ้าหน้าที่ตำรวจนครจังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

พจมาน ชำนาญกิจ. “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน **บทที่ 1 โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัย (กศม.) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.snru.ac.th/els/podjaman/unit14.htm>

_____. “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน **บทที่ 1 โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัย (กศม.) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://e-learning.snru.ac.th/els/podjaman/unit15.htm>

พนัส หันนาคินทร์. **การศึกษาของไทย**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. **หลักการบริหารโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2529.

พรชัย กิตติชญาณรงค์. “รูปแบบและการขับเคลื่อนการบริหารศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนในการป้องกันปัญหาเสพติด: ศึกษากรณีชุมชนธรมีคำ แขวง โศภผลัด เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (พัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์การ**. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544.

พรทิพย์ วรกิจโกคาทร. การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.

พรทิพย์ อัยยิมานันท์. “Leadership for Organization Effectiveness.” วารสารการบริหารคน 24, 3 (2546), 65-68.

พรทิพา กุฎุมพินานนท์. “การศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาและการพัฒนาคน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551.

พรพิมล ก่อวงษ์. “หลักการประชาสัมพันธ์ตามแนวพุทธกับหลักการประชาสัมพันธ์สมัยใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2532.

_____. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2529.

พรรณณี ชูชัยเจนจิต. “แรงจูงใจและความต้องการ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมพื้นฐานเพื่อการแนะแนว เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (นันทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533).

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. “การศึกษารัฐศาสตร์แนวทฤษฎีอำนาจ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและวิธีการศึกษาทางรัฐศาสตร์ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2527.

พระกาญจนพงษ์ สุวณณวิโส (สุวรรณ). “ลักษณะขันติของพระโพธิสัตว์ในมหานิบาตชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

พระไกล่รุ่ง ปญญาวิชโร (มณีรัตน์). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในเดมิยชาดก.” วิทยานิพนธ์ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2548.

พระครูจิตรธรรมรัช (จิระมโ / ศรีหังษ์ทอง). “ศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการวงดนตรีหมอลำคณะเสียงอีสาน นกน้อย อุไรพร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.

พระครูนนทวิวัฒน์ วีระมโ (มีนุสรณ์). “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณิธรรม 6 :กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.

พระครูปลัดสมชาย จิตตคุตโต (โถมจันทร์). “การศึกษาการบำเพ็ญสังฆารมิมของวิภูลังค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

พระครูมงคลประสิทธิ์ (ประสิทธิ์ อริยวิโส). “ศึกษาการบริหารทรัพย์สินของสงฆ์ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

พระครูวิธานสุนทร (จรินทร์ ออบคำ). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาวัดตากฟ้า อำเภอดงพิกุล จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วีรุต สุกอินทร์). “การศึกษากฎของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปปริสธรรม 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

พระชยสร สมบุญมาก (สมบูรณ์โย). “พุทธวิธีในการสอน: สืบค้นจากพระไตรปิฎก ชุดต้นตอปิฎก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

พระชินาธิ ชินวโร (เพชรพิทักษ์). “บำเพ็ญศีลบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาทกรณีศึกษาพระภิกษุทัตตชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555.

พระคนัย อนาวิโล (บุญสาร). “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

พระทวีป กลุยามธมโม (เล็กบัณฑิตย์). “การศึกษาวิเคราะห์หลักกัลยาณธรรมสำหรับการดำรงชีวิตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

พระทศพล พรหมินทร์. “แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.

พระธรรมกิตติวงศ์. สัพพทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: เลียงเชียง, 2550.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). เศรษฐศาสตร์แนวพุทธศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2537.

พระนิพนพาน สารกาญ (สุจิตโต). “วิเคราะห์ภูมิปัญญาของพระโพธิสัตว์ในทศชาติชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553.

พระบุญชู กัลณา. “การวิเคราะห์การศึกษาดมหลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

พระประยูร จินา. “การแนะนำของพระพุทธเจ้าในอรรถกถา.” ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, 2546.

พระปลัดประจวบ ทุนผลงาม. “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาชุมชนของพระครูพุทธจริธรรมรักษ์ (บุญเห็น พุทธภักขิโต).” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

พระปลัดประวิทย์ ตปคุโณ (ทับทอง). “บทบาทและคุณธรรมของราชภัฏในคัมภีร์พระพุทธ ศาสนาเถรวาทและในสังคมไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาไทยศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษาศาสนาบัณฑิตวิทยาลัย, 2546.

พระปลัดสายชล จิตตกาโร (อาจปักษาส). “การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเกาะแก่งแสน จังหวัดนครปฐม ตามหลักอิทธิบาท 4.” ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

พระเผด็จ ทตตชีโว. นิทานชาดก เล่ม 1. กรุงเทพฯ: นิวไวด์, 2531.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์. เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก http://www.84000.org/tipitaka/dic/index_dd.php

พระมนตรี อินตา. “การแนะแนวชีวิตผ่านนัยเปรียบเทียบของพระพุทธเจ้าในนิทานชาดก.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

พระมหาไกรวรรณ ชินทศุติโย (บุญจันทร์). “การศึกษาวิเคราะห์บทบาทของพระเทวทัตที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546.

_____. “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.” คุยมณีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

พระมหาขวัญชัย วชิรญาโณ (โคตรชุม). “ศึกษาวิเคราะห์ห่อวจนภาษาเพื่อการสื่อสารและการเผยแผ่พุทธธรรมศึกษาเฉพาะกรณี : คัมภีร์ทีฆนิกาย สุตตันตปิฎก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา ธรรมนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

พระมหาอุลล่อม ชูเลื่อน. “ความกล้าหาญทางจริยธรรมในการบำเพ็ญบารมีของพระ โภทิสัตว์ในทศชาติชาดก.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2546.

พระมหาทรศน์ คุณทศุณี (โพนดวงกรณ์). “การศึกษาเปรียบเทียบพุทธวิธีการสอนในอรรถกถาธรรมบทกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546.

พระมหาวิช ชีรชาติ (ศรีพรหม). “การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการเมืองในคัมภีร์ทีฆนิกาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.

พระมหาธีระ อนุชโร (รอดประพัฒน์). “การศึกษาขันติบารมีของพระ โภทิสัตว์ที่ปรากฏในชาดก.” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี). “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

- พระมหาบุญพัน อานนุโท (พาหา). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องเวสสันดรชาดก ศึกษาเฉพาะทานบารมี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2540.
- พระมหาบูรณะ ชาดเมโซ. “ชุมทรัพย์จากชาดก.” เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542.
- พระมหาประกาศิต รัตนสุวรรณ (รัตนโชโต). “พฤติกรรมกรการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550.
- พระมหาประทีป พีชทองหลาง. “พุทธวิธีจูงใจในพระสูตรต้นปิฎก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- พระมหาพร อุดกปญโญ (วลัยศรี). “การประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาพรสวรรค์ กิตติวโร (จันโปรด). “ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ 10 ประการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- พระมหาพิทักษ์ สุเมโธ (ทองเหลือง). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องสุวรรณสามชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- พระมหาภูมิภักษ์ บุญตา. “อุดมการณ์โพธิสัตว์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา คณะศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.
- พระมหารัตนพงษ์ แก้วน้อย. “การใช้พุทธธรรมกับความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี.” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546.
- พระมหารัตนะ วรบัณฑิต. “การบริหารบุคคลเชิงพุทธ.” สารนิพนธ์ตามหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- พระมหารุ่งโรจน์ รมุมภูธเมธี (ศิริพันธ์). “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.
- พระมหาเรวัต จูบิดา (อาวุชปญโญ). “คุณธรรมของตัวละครในมหาเวสสันดรชาดก.” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551.
- พระมหาเลอเดช วรวีโส (วงศ์ศรีชา). “การศึกษาวิเคราะห์ปัญญาบารมีของพระมโหสถ.” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

- พระมหาวนัส กตสาโร (ทิมน์ม). “การศึกษาวิเคราะห์ห่อหุ้มฐานบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาวรรรณ นกภูริสิริ (อัครพร). “การศึกษาวิเคราะห์วิถีคิดแบบโยนิโสมนสิการของตัวละครที่ปรากฏในเวสสันดรชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- พระมหาวัฒนา ปญญาทีโป (คำเคน). “ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการปัจจัย 4 ของพระสงฆ์ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาวัลลภ บุญล้อม. “การศึกษาเปรียบเทียบวรรณกรรมชาดกเรื่องวิรุณบัณฑิตฉบับพระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหลวงชินวราวุธวัฒนกับฉบับภาคเหนือและภาคอีสาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจารึกภาษาไทย ภาควิชาภาษาตะวันออก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- พระมหาวิชัย แสงกล้า (นนทรมโม). “วิเคราะห์ตัวละครสำคัญในอรรถกถานิทานชาดกหมวดขุททกนิภาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย (กลุ่มวรรณคดี) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม, 2544.
- พระมหาศักดา กนกอรียสิน. “ตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชารัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- พระมหาสุทธิพงษ์ ปานเพชร. “การประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธในเรื่องจำและทัณฑสถาน.” สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- พระมหาสุนทร สุนทรธมโม (เสนาชอุย). **นิทานชาดก**. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.dhammadhammathai.org/chadoknt/chadoknt.php>
- พระมหาสุพัฒน์ กลุณธมโม (ศรีชมชื่น). “พระพุทธเจ้า: บทบาทและหน้าที่ในฐานะพระบรมครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2545.
- พระมหาหนึ่งฤทัย นิพุกโย (กรัตพงษ์). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องคุณธรรมของท้าวสักกะในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นินฺนุณยากร). “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547.

- พระมหาแหวนทอง ปุณฺณาคโม (บุญคำ). “วิธีการสอนของพระพุทธเจ้าตามที่ปรากฏในพระสูตรและพระวินัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2534.
- พระมหาอริยะ เพียงตา (ปญฺญาทีโป). “การศึกษาปรัชญาการบริหารเชิงเปรียบเทียบ : ทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตกกับการบริหารแบบพุทธ.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.
- พระมหาอาเดช อุปันนั. “การวิเคราะห์ความสอดคล้องของการเรียนการสอนตามแนวพุทธวิธีกับหลักการปฏิรูปการศึกษา.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.
- พระมหาอุบล จรธมฺโม (ดวงเนตร). “การศึกษาวิเคราะห์ปรัชญาการปกครองในพุทธปรัชญาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.
- พระมีชัย สมพรไพลิน. “การวิเคราะห์หลักธรรมในเนมิราชชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2554.
- พระเมธีธรรมาลังการ และคณะ. “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แพร่ เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการคณะสงฆ์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.
- พระราเชนทร์ ไชยเจริญ. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2546.
- พระราสสะคะละ สิวลี เถโร. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ปัญหาทางจริยศาสตร์เกี่ยวกับความกรุณาของพระโพธิสัตว์ในคัมภีร์ชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542.
- พระศักดิ์ดา วิสุทฺธิญา โณ (มรดา). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา.” ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.
- พระสงเสริม แสงทอง. “แนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักทางพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- พระสมชัย อนุตฺตโร (ดาวศรี). “ศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธตามแนวทางของหลักธรรมเรื่องทศกในพระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551.
- พระสมชาย ปกสุสโร (ประกอบทรัพย์). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธวิธีการบริหารบุคคลากรในพระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.

พระสันติ สนธิขุมโม (เร้าธิวัฒนกุล). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การใช้อำนาจในพระพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2553.

พระสามารถ กนต์วิโร (พานทอง). “การบริหารปัจจัย : กรณีศึกษาพระทัฬหฬฒลนุตรเถระ.” ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.
พริ้มเพรา ดิษขวนิช. การจูงใจ (Motivation). เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.chamlongclinic-psych.com/document/motif/>

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538.

_____. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2542.

พัชรรัตน์ รัตนนันทนาถ. “ระบบรายงานผลการฝึกงานของนักศึกษาสาขาาระบบสารสนเทศ วิทยาเขตจักรพงษ์ กวนารด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอดสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552.

พัชรา ตันทยรรยง. “การวางแผนทางการเงินแนวพุทธ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2554.

พัฒน์ เฟิงผลา. “การวิเคราะห์การบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในนิบาตชาดก.” รายงานการวิจัย ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.

_____. ชาดกกับวรรณกรรมไทย : แบบศึกษาด้วยตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.

พิทยา บวรพัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส การพิมพ์, 2541.

พิมพ์ชนก สืบพงษ์สังข์. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องภาวะผู้นำในชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

พิษณุ อภิสมจารโยธิน. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการดูแลสุขภาพตนเองตามยุทธศาสตร์เมืองไทย แข็งแรงของนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

พีระพล รัตนะ. “การรับรู้ของพยาบาลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของแพทย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.

พูนลาภ แก้วแจ่มศรี. “การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่.” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

พูลสุข เอกไทยเจริญ. การเขียนรายงาน. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์, 2551.

เพ็ญแข สนธิทวงศ์ ณ อยุธยา. การงบประมาณ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

- ไพฑูรย์ ขุนอาสา. “ผู้บริหารกับการใช้สังกหัตถุธรรม: ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2532.
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. **นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา.** กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณการพิมพ์, 2527.
- ไพเราะ มากเจริญ. “การสื่อสารหลักธรรมทางพุทธศาสนาผ่านอรรถกถาชาดก.” ปริญญาเนเทศาตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549.
- ไพโรจน์ ห่อมณี. “พลังอำนาจนิยมและกระบวนการควบคุมงานที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534.
- ไพลิน องค์กรสุวรรณ. “การศึกษาวิเคราะห์การสร้างบารมีของพระนางพิมพาที่ปรากฏในชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546.
- ไพศาล กาญจนวงศ์. “หลักการประชาสัมพันธ์ (Publication) และการประยุกต์ใช้การประชาสัมพันธ์กับการท่องเที่ยว.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเนเทศาตรกับการท่องเที่ยว คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://coursewares.mju.ac.th:81/TD335/td335/chapter3/chapter3_1.htm
- ปาณินา วงศ์เลขา. **คุณธรรมนำความรู้ ขับเคลื่อนการศึกษาแก้วิกฤติชาติ (2010).** เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://social.obec.go.th/node/33>
- พีชเชอร์, โรเจอร์, วิลเลียม ยูรี, และ บรูซ แพตตัน. **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (อย่างชนิดที่จับลงด้วยดี).** แปลจาก Getting to yes. แปลโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.
- ภคินี ศรีสารคาม. “ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล ในงานดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ จังหวัดมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538.
- ภราดร ปรีดาศักดิ์. “นักเศรษฐศาสตร์ที่ถวิลรู้จัก: เอิร์นสท์ เฟรดริค ชูมาเกอร์ (Enst Friedrich Schumacher).” **เศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 20, 9 (กันยายน 2549): 5-7.
- ภาณุพล ญา. “ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางเพ็ญ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตวณะบุตร. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.

ภูงศ์ อังคปริษาเศรษฐ์ และ กิตติ จรรย์ยานนท์. เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ฟ้าคำราและอุปกรณ์ การศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและวิธีการจัดการความเครียดของหัวหน้าภาควิชา กับ สุขภาพองค์การในวิทยาลัยพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.

มนัสชนก นันทะชัย. “การใช้วรรณกรรมบำบัดในการปรับปรุงบุคลิกภาพเก็บตัวของวัยรุ่นหญิงในสถาน สงเคราะห์เด็กบ้านเวียงพิงก์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา การศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

มหามกุฏราชวิทยาลัย. คัมภีร์ปกรณ์วิสุทธิมรรคแปด ภาค 1 ตอน 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2542.

_____. คัมภีร์ปกรณ์วิเสสวิสุทธิมรรคแปด ภาค 2 ตอน 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2542.

_____. พระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ. เล่มที่ 27. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ. เล่มที่ 28. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 16. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 35. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 36. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 55. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 59. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 63. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 64. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล. เล่มที่ 67. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. อรรถกถาภาษาบาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ. เล่มที่ 36. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

_____. อรรถกถาภาษาบาลีอักษรไทย ฉบับสยามรัฐ. เล่มที่ 37. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2525.

มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. คณะบริหารธุรกิจ. เทคนิคการสั่งงาน. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึง ได้จาก <http://business.east.spu.ac.th/kmm/telling.htm>

มะลิวัลย์ บุรณพัฒนา. “ความเปรียบในธรรมาสังขยบัณฑิตชาดก.” มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ = **Humanities & social sciences** 16, 2 (พ.ย. 2541-เม.ย. 2542) : 85-98.

มัทธนา อินทุสมิต. “การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความถี่ในการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.”

- วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- มัลลิกา วิษุกรังครัด. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- มานพ นักการเรือน. “การวิเคราะห์การบริหารและการปกครองในคัมภีร์ชาดก.” รายงานการวิจัย โดยทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยฐานสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยประจำปี 2546.
- มานิตา ลีโทชวลิต. “การวิเคราะห์นิทานชาดกที่ส่งเสริมสันติธรรมสำหรับเด็กปฐมวัย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- มารวย ผดุงสิทธิ์. “วิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน 2530.” เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการคณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 15 ตุลาคม 2529, 49.
- มิลลส์, แฮรี่ เอ. เจรจาต่อรอง : ศาสตร์และศิลป์แห่งชัยชนะ. แปลจาก Negotiate : the art of winning. แปลโดย กฤตธี กิจปฏิพัทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2538.
- มูลนิธิวิกิพีเดีย. “คลังข้อมูล.” **วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี.** เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E0%B8%B9%E0%B8%A5>
- _____. “อุทกภัยในประเทศไทย พ.ศ. 2554” **วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี.** เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2_%E0%B8%9E.%E0%B8%A8._2554
- มูลนิธิสวัสดิ์. **สองศตวรรษของทฤษฎีการวางแผน (Two Centuries of Planning Theory).** เข้าถึงเมื่อ 5 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://sawasdee.bu.ac.th/research/s410901.htm>
- เมธาวิ อุดมธรรมานภาพ, รัตนา ประเสริฐสม และ เรียม ศรีทอง. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน.** กรุงเทพฯ. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- เมธี ปิณฑานนท์. “กระบวนการเกิดค่านิยมในสังคม.” **คุรุปริทัศน์** 8, 2 (กุมภาพันธ์ 2526): 42-48.
- _____. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : พิกัดอักษร, 2525.
- ยุทธนา พรหมณี. **ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ: การสั่งการและการมอบหมายงาน.** เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r81.doc>
- ยุพาพร ทองอินทร์. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน โรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์สปา กระรนบีช ภูเก็ต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- เขวภา บัวเวช. “รูปแบบการบริหารประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ.” คุชฎีบัณฑิตปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : พิกัดอักษร, 2529.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมลสมัย, 2548.

รัชดาพร ถิมเจริญ. “การเปลี่ยนแปลงขององค์การ.” วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 2, 1 (ม.ค.-มี.ค. 2541), เข้าถึงเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://advisor1.anamai.moph.go.th/241/24102.html>

รัชพล ยอดพรมทอง. “หลักพุทธธรรมกับการบริหารเศรษฐกิจชุมชน: กรณีศึกษาชุมชนบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124, ตอนที่ 47 ก (24 สิงหาคม 2550): 22-25.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.

รัตนาวดี ศิริทองถาวร. การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>

_____. พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2555.

_____. ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>

ราณี อิลิซัยกุล. “การจูงใจบุคลากรในองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 2 หน่วยที่ 8-15 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.

ริเรื่องรอง รัตนิไลสกุล. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับครู. กรุงเทพฯ: โอเอสพรีนติ้งเฮาส์, 2538.

เรณู ศรีภาค. “การวิเคราะห์บาร์มิโนพุทธศาสนาเถรวาท.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.

เรียม ศรีทอง. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.

ละอองศรี เหนียงแจ่ม. “การประสานงาน (Coordinating).” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 26 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1301.htm>

_____. “การประสานงาน (Coordinating).” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1306.htm>

_____. “การประสานงาน (Coordinating).” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการจัดการ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://cw.rmuti.ac.th/source/managementprinciples/unit1308.htm>

ลักขณา นักร้อง. รายงานการวิจัยการศึกษาความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนระหว่างผู้นำชุมชนและผู้จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

- ลักษณะ สรวิวัฒน์. **จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2549.
- ลัดดา สุขปรีดี. “การควบคุมที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา** 17, 2 (พฤศจิกายน 2548-มีนาคม 2549): 17-30.
- ลูกซ์, ริชาร์ด และ เจฟฟ์ โพล์. **การบริหารจัดการทีมงาน**. แปลจาก *Creating Teams with an Edge*. แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2549.
- วนิดา ฉัตรวิราม. **การนิเทศและการแก้ปัญหาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2554.
- วราภส ประสมสุข. “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม.” การศึกษาคุญ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.
- วรรณดี สุชาพานิชย์. **การรายงานผลการดำเนินงาน**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/57268>
- วรรณทิพา รอดแรงคำ และ พิมพ์พันธ์์ เดชะคุปต์. **การสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นทักษะกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิชาการ, 2542.
- วราภรณ์ ตระกูลสถยดี. **จิตวิทยาการปรับตัว**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2545.
- วิจญา พละหงส์. “วิเคราะห์ตัวละครเชิงปฏิบัติในวรรณคดีทศชาติชาดก.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม**, 2535.
- วัชรวิภา เล่าเรียนดี. **เทคนิคและยุทธวิธีพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- _____. **นิเทศการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม : ภาคหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2553.
- วัตกิ้นส์, ไมเคิล. **กลยุทธ์คุมเกมการต่อรอง**. แปลจาก *Shaping the game*. แปลโดย ฉัฐยา สันตระการผล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- _____. **การเจรจาต่อรอง**. แปลจาก *Negotiation*. แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2551.
- วาริญา ภาวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม. **จิตวิทยาพุทธศาสนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จีวาภิวัฒน์, 2544.
- วารุณี ผสมบุญ. “การเจรจาต่อรองของหัวหน้าผู้ป่วย และพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ศรีบูรินทร์.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- วาสนา จันทร์สว่าง. **การประชาสัมพันธ์ในงานสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2533.
- วิกรณ์ รักษ์ปวงชน. “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.” **วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมมาธิราช** 16, 2 (ธันวาคม 2547): 33-52.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. “ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เล่ม 1 : หน่วยที่ 1-7**. พิมพ์ครั้งที่ 28. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.

- วิจิตร อวาทกุล. **เทคนิคการประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541.
- _____. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์, 2528.
- _____. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- วิษญาภา เมธีวรฉัตร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาโรงเรียนศิริวงศ์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551.
- _____. **ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชรรมนิติ, 2535.
- วิทยา อ่อนช้อย. **การประชาสัมพันธ์**. สุรินทร์ : สหวิทยาลัยอีสานใต้สุรินทร์, 2531.
- วิทวัส ชัยปานิ. **สร้างแบรนด์**. กรุงเทพฯ : ทิปป์ พอยท์, 2546.
- วินัย เพชรช่วย. **การจูงใจในการทำงาน (1)**. เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/vinaip/knowledge/wmotive01.htm>
- _____. **การจูงใจในการทำงาน (2)**. เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/vinaip/knowledge/wmotive02.htm>
- _____. **การจูงใจในการทำงาน (3)**. เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/vinaip/knowledge/wmotive03.htm>
- _____. **การจูงใจในการทำงาน (4)**. เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oocities.org/vinaip/knowledge/wmotive04.htm>
- วินัย กุระหงษ์. “วรรณคดีศาสนา.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาภาษาไทย 4: วรรณคดีไทย หน่วย 1-7**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2526.
- วิภาพร มาพบสุข. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2540.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. **การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- _____. **การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- _____. **การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ฟอรั่ม, 2544.
- _____. **หลักการและเทคนิคการเขียนรายงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช, 2553.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2542.
- วิโรจน์ วงษ์ทน. **หลักคุณธรรมของนักการเมือง ตามแนวคิดของโสเครตีส (Socrates)**. เข้าถึงเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.wearehappy.in.th/happy-society/socrates-concept/>
- วิลโลว์ เสรีสิทธิพิทักษ์. “ภาวะหมดไฟ: ความหมาย แบบทดสอบ และแนวทางป้องกันแก้ไข.” **วารสารสถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จพระเจ้าพระยา**, 2 (กันยายน 2550): 121-130.

- วิศุทธิ์ ขวัญพุกภัย. “การศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ.” ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.
- วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอิร์ควีฟเอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- วิญญูพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. **บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของผู้นำที่นำไปสู่ความล้มเหลว 11 ประการ**. เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/xcornellian/2009/05/13/entry-1>
- วีระ สุธงษ์จันทร์. “ความสามารถในการอำนวยการของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามทัศนะของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536.
- วีระ อำพันสุข. **การประยุกต์พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- วีระศักดิ์ ไกรสังข์. “การควบคุมงานก่อสร้างของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- วีระศักดิ์ สุขทอง. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานตามบทบาทของผู้อำนวยการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.
- ศจี อนันต์นพคุณ. **กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค, 2542.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล. **เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. **ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ**. กรุงเทพฯ: หอมชาวบ้าน, 2539.
- ศิริ ฮามสุโพธิ์. **เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตในท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2536.
- ศิริชัย ชินะตั้งกูร. **กระบวนการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://djrjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744573.pdf
- ศิริพงษ์ เศรษฐายน. **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย, 2547.
- ศิริรัตน์ จำปีเรือง. **เทคนิคการเจรจาต่อรอง: จิตวิทยาสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://sirirut2003.blogspot.com/2010/01/blog-post_4275.html
- ศิริวรรณ พูลสมบัติ. “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การวิจัยธุรกิจ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548.
- _____. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย, 2541.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญญิกิตติ, และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสารจำกัด, 2545.
- ศิริอร ชันชหัตต์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์, 2536.
- _____. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยีเนียริง (1964) จำกัด.” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2552.

ศุภภาค ฅ หนองคาย. “ผลกระทบของประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกที่มีต่อคุณภาพการทำงานของนักบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญญัตินิติศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

ศุภกาญจน์ วิชานาคี. “หลักการและความสำคัญของพระธรรมบทและชาดกศึกษา.” ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชาธรรมบทและชาดกศึกษา บทที่ 2 วิทยาลัยพุทธศาสตร์และปรัชญา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://bv1.pnru.ac.th/upload-files/uploadfile/47/a1e1aadc84fcf376d6910df85cf69845.pdf>

ศุภชัย อาชีวะระงับ โธศ. **Practical PDCA: แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2547.

ศุภศรีมณี จิตกมลเจริญ. **ทฤษฎีการสื่อสาร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน. **เทคโนโลยีการพัฒนาประเทศ.** เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://dnfe5.nfe.go.th/ilp/soc5/so31-5-3.htm>

สงวน ลือเกียรติบัณฑิต. “อาการเหนื่อยหน่ายในการทำงาน: การวิจัยในประเทศไทย สาเหตุ และผลที่ตามมา.” **วารสารสงขลานครินทร์ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** 5, 3 (ก.ย.-ธ.ค. 2542): 281-297.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพฯ: อักษรภาพพิมพ์, 2543.

สังัด อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษาหลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530.

สถิต วงศ์สุวรรณค์. **การพัฒนามูลนิธิภาพ.** กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2540.

_____. **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2529.

สถิตย์ กองคำ. “การพัฒนาองค์กร.” ใน เอกสารคำสอนรายวิชาเทคนิคการบริหารการศึกษา บทที่ 2 โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542.

สนั่น เกษาริ. **กลยุทธ์การสั่งงานให้ได้ผล.** เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1371&read=true&count=true

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. “การบริหารการศึกษาและกระบวนการวางแผน.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526.

สมเกียรติ รัชกษมณี. “รักระภาษาไทย.” **นิตยสารรายปักษ์กุลสตรี** 972 (กรกฎาคม 2554): 115.

สมคิด บางโม. **การประกอบธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2540.

_____. **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์, 2538.

_____. **องค์กรและการจัดองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2540.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. “พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสุศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาสาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526.

สมจิตร อุดมศรี. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศรีนครินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2547.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ : พัฒนาวิจัย, 2545.

สมชาย หิรัญกิจ. การดำเนินงานประชาสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทพิช จำกัด, 2531.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. “ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท.” วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์ (ช่วง วรปุลโย). พระมงคลวิเสสเถ. กรุงเทพมหานคร: หสน.อาทการพิมพ์, 2546.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 33, 128 (ตุลาคม-ธันวาคม 2553): 49-65.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. “เทคนิคการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย.” เอกสารภาชีอากรสำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 18, 207 (ธันวาคม 2541): 40-44.

สมบูรณ์ ไพรินทร์. “การพัฒนาค่านิยมทางการบริหารราชการโดยอาศัยหลักการพุทธศาสนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511.

สมบูรณ์ สุขสำราญ. การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา:กรณีศึกษาพระสงฆ์พัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์สวยจำกัด, 2530.

สมประสงค์ น่วมบุญลือ. “รากแห่งความหมาย.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 1, 2 (2546) : 64-72.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการศึกษาวิเคราะห์ในแนวพุทธธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมพงศ์ เกษมสิน. การควบคุมงานการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมพร สุทัศน์ีย์. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สมพิศ สุขแสน. นโยบายสาธารณะและการวางแผน. อุดรดิตถ์:มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, ม.ป.ป.

สมโภชน์ ยิ่งสังข์. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ศิลปะบารมีในทิวทัศน์ชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.

สมยศ นาวิการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

- _____ . การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2546.
- _____ . การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (management and organizational behavior). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อักษรไทย, 2546.
- _____ . การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ, 2550.
- _____ . การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: ดวงกมล, 2521.
- _____ . ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2545.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.
- _____ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- _____ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.
- สมาคมศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย. คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ. กรุงเทพฯ: ชนพรการพิมพ์, 2532.
- _____ . คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ. กรุงเทพฯ: ชนพรการพิมพ์, 2536.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ., 2541.
- สมิต อาชวานิจกุล. เปรียบเป็นบ้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามัคคีสาร(ดอกหญ้า), 2542.
- สมิท, เดวิด (Smith, David). จุดกำเนิดนวัตกรรม และประเภทของนวัตกรรม ('4Ps' of innovation). เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก จาก <http://jounjoue.wordpress.com/>
- สมิทพิล เนตรนิมิต. สหวิทยาการในชาติ. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=554&articlegroup_id=104
- “สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559).” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง (14 ธันวาคม 2554): 2.
- สหะโรจน์ กิตติมหาเจริญ. “แนวคิดเรื่องปัญญาในอรรถกถาชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สัญญาลักษณ์ กั้นเขตต์. “ระบบการจัดการฐานข้อมูลและผลิตรายงานของศูนย์บริการโทรศัพท์สาธารณะเชิงใหม่ บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551, 13-14.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. สังคมวิทยาการเมือง. กรุงเทพฯ:เจ้าพระยาการพิมพ์, 2527.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. สาขาออกแบบและเทคโนโลยี. กระบวนการเทคโนโลยี (Technological Process). เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php/?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=108
- _____ . นิยามศัพท์ที่ใช้ในหลักสูตรปี 2544. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php?Itemid=497&option=com_content&view=article&id=46
- _____ . ระบบเทคโนโลยี (Technological system). เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://designtechnology.ipst.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=

สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, 2552.

सानิตซ์ ภายภาค. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต**. กรุงเทพฯ : เชิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.

สายวรุณ น้อยนิมิต. “อรรถกถาชาดก : การศึกษาในฐานะวรรณคดีคำสอนของไทยและความสัมพันธ์กับวรรณคดี คำสอนเรื่องอื่น.” **คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุฎีบัณฑิต คณะอักษรศาสตร์ (ภาษาไทย) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2542.

สายสวาท เคนดวงใจ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการนิเทศงานสาธารณสุขในระดับตำบล จังหวัดราชบุรี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2543.

_____. **คู่มือพัฒนาผู้บริหารระดับสูง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541.

_____. **ชุดสื่อและเครื่องมือนิเทศการนิเทศภายในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **หน่วยศึกษานิเทศก์. ชุดอบรมศึกษานิเทศก์การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อาทิตย์, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-7**. เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. **คู่มือปลูกฝังค่านิยมของกลุ่มนักวิชาการ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา. 2526.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). **ประวัติสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.most.go.th/main/index.php/org/1511-nia.html>

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือปฏิบัติงานของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2532.

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **คณะทำงานพัฒนาการจัดการความรู้หมวด 4. องค์ความรู้เรื่องคู่มือการรายงานผลการดำเนินงาน**. กรุงเทพฯ:สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข,2553. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก <http://203.157.10.11/pmqa53/wp-content/uploads/km/report.pdf>

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **คู่มือการนิเทศงานสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2532.

สำนักงานส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ. **พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับความยุติธรรม**. เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก http://www.identity.opm.go.th/identity/king/show_content.asp?type_qry=45&king_code_qry=01&king_type_qry=1&lang=thai&cont_type=duty&menu_code=00000004

สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการอภิปรายเรื่องพุทธธรรมนำ
การศึกษาได้อย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สกศ., 2544.

สำราญ ศรีคำมูล, จริยธรรม, เข้าถึงเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/index.html

สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

สืบพงศ์ ธรรมชาติ. วรรณคดีชาดก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:โอเดียนสโตร์. 2542.

_____. “วิเคราะห์วัฒนธรรมจากรรณกรรมภาคใต้ประเภทชาดก.” รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนประเภทเงิน
รายได้จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภาคใต้ ปีงบประมาณ 2534.

สุข มีนุช. “ความแตกต่างของนวัตกรรมและเทคโนโลยี.” บทความความรู้ทางการศึกษา สำนักพัฒนาพฤตินัย
กรมราชทัณฑ์. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://br.correct.go.th/eduweb/index.php/eduessay/44-educational-knowledge/61-2010-03-17-15-47-47.html>

สุชา จันทร์อม. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

_____. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541.

สุชีพ ปุญญานุภาพ. ทศชาติชาดก. เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.dhammathai.org/chadok/chadok10.php>

สุดาทิพย์ บุญมงคล. “ความหมายของเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยี
ทางการศึกษา (Education Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กาฬสินธุ์. เข้าถึงเมื่อ 21 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/DATA1.HTML

_____. “เรื่องการเรียนรู้และการเรียนรู้.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา (Education
Technology) หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้
จาก http://reg.ksu.ac.th/teacher/sudatip/Elearning_files/data5.html

สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และ อดุลย์ คนแรง. “พระไตรปิฎกกับศาสตร์สมัยใหม่.” ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชา
พระไตรปิฎกศึกษา 000147 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, 2555.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. อำนาจและการเมืองในองค์การ. เข้าถึงเมื่อ 26 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก
<http://suthep.crru.ac.th/mgnt18.doc>

สุรินทร์ แสงสุข. “ระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยงในโรงพยาบาล กรณีศึกษาสถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาควิชาเทคโนโลยี
สารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552.

สุนทร โคตรบรรเทา. หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:ปัญญาชน, 2551.

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ และ เสน่ห์ จุ้ยโต. “ภาวะผู้นำ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี:สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553).

สุนทร โคมิน และ สนิท สมักรการ. *ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2522.

สุนันทนา เลาหนันท์. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธารณาการพิมพ์, 2542.

_____. *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.

_____. *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2540.

_____. *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดี ดี บู้คส์โตร์, 2544.

สุนีย์ นิ่มเส็ง. “ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารตามหลักการบริหารเชิงพุทธ.” สารนิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

สุพรรณา แก้วพีช. “พฤติกรรมของพระเทพทัตในอรรถกถาชาดก : การศึกษาเชิงวิเคราะห์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.

สุพล เคื้อมโนรมย์. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่.” ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.

สุพานี สฤณภูวานิช. *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

สุกนิดา ปุสุรินทร์คำ. *การเขียนรายงานเชิงวิชาการ*. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://opalnida.blogspot.com/2008_07_01_archive.html

สุกนิดา เชื้ออินตะ. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์บทบาทของพระอินทร์ในปัญหาชาดกฉบับล้านนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

สุภัททา ปิณฑะแพทย. *จิตวิทยาทั่วไปและแนวคิดทฤษฎีขั้นมูลฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, 2534.

_____. *ประสิทธิภาพและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม*. เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/teamwork.html>

สุภาพรรณ ณ บางช้าง. *พุทธธรรมที่เป็นรากฐานของสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันไทยศึกษา จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2535.

สุนน อมรวิวัฒน์. *การพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์ : ทักษะกระบวนการเผชิญสถานการณ์*. (นนทบุรี: โครงการกิตติเมธี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542).

- สุมาลี สุขอร่าม. “การประยุกต์ใช้พุทธจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทแฟรี่แลนด์สรรพสินค้า จำกัด นครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- สุมิตตา ทับทิม. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554.
- สุเมธ จันทร์เจื้อจุน. “คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาค ตะวันตก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาการ, 2527.
- สุรัชย์ ตรีศิลานันท์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การจัดการความปลอดภัยของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติกในจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2552.
- สุรพงษ์ ชูเดช. **คู่มือการเรียนรู้วิชาจิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2546.
- สุรพร เลื่อนสลาข. “นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่ม 1 หน้าที่ 1- 7 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.**
- สุรพล บัวพิมพ์. “ทฤษฎีและการวางแผน.” ใน **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวางแผนการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่:มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2536.**
- สุรพล พยอมแย้ม. **ปฏิบัติการจิตวิทยาในงานชุมชน**. กาญจนบุรี : สหภาพพัฒนาการพิมพ์, 2545.
- สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543.
- สุริยะ รูปหมอก. “การบริหารตามขบวนการ.” ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- _____. “พฤติกรรมการบริหารตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- สุริยัน ทรัพย์ผล. “การเมืองในองค์การตามทัศนะของครูผู้สอนในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

สุรีย์พร แซ่เอี้ยบ. “การศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมจากนิทานชาดกที่ปรากฏในภาพจิตรกรรม พระวิหารหลวง วัดสุทัศน์เทพวราราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

สุวรรณดา ตรงต่อศักดิ์. “ระบบฐานข้อมูลเชิงวัตถุและคลังข้อมูล : แนวคิดเกี่ยวกับคลังข้อมูล.” ใน **สื่อการสอนออนไลน์ วิชาการระบบการจัดการฐานข้อมูล บทที่ 12 หมวดสาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก http://demo4.rc.ac.th/chap12_p1/chap12_p1_1.html

สุวรรณดา สถาอานันท์. “เมตตาธรรม - ความเป็นธรรมในเวสสันดรชาดก.” รายงานการวิจัย โครงการงานวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2549.

สุวิทย์ เข้มเฟื้อน. **หลักการจัดการ**. เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/04.html

_____. **หลักการจัดการ**. เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/05.html

สุวินัย ภรณวลัย. **เศรษฐกิจฟองสบู่ : บทเรียนและทางรอด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เจได, 2541.

สุวีณา ชีขุนทด. “การสร้างและพัฒนาคู่มือคติธรรมจากนิทานชาดกสำหรับประชาชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.

เสน่ห์ จุ้ยโต. “การจัดองค์การ.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

เสนาะ ดิเฮอร์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

_____. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

เสนีย์ แฉวง. **การประชาสัมพันธ์แนวคิดและหลักวิธีการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: อักษรศาสตร์บัณฑิต, 2525.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ จรินทร์ เทสวนิช. “การวิจัยเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณและความเสมอภาคทางการศึกษา.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 10-12 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ ทศนี วงศ์เย็น. “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.” ใน **เอกสารการสอนชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ วุฒิชัย มูลศิลป์. **วิธีจัดการกับความเครียด**. กรุงเทพฯ: แสงศิลป์การพิมพ์, 2534.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ปัญหาและแนวโน้มนำเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มนำทางการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

- _____ . พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- _____ . “ภาวะผู้นำ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- เสรี วงษ์มณฑา. สื่อประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2546.
- เสาวคนธ์ ศิริ. “หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในมหานารทกัศสพชาดก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2552.
- แสงเดือน ทวีสิน. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: หจก.เอ็กซ์เพรส มีเดีย, 2539.
- ไสว บุญขวัญ. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของก้านันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคำดี จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551.
- หทัยชนก จรรย์. **Winning negotiation: เทคนิคและศิลปะในการเจรจาต่อรอง.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไอเอ็มบีบุ๊กส์, 2551.
- หฤทัย กงไกรจักร. “สุขภาพจิต การดูแลตนเอง และความท้าทายในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาให้คำปรึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- หลุย จำปาเทศ. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อकिन รพีพัฒน์. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2527.
- อนงค์ทิพย์ วสินนท์. “องค์การและการจัดรูปองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น PA 200 บทที่ 5 ภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- _____ . **หลักและเทคนิคของการวางแผน.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- อนันต์ ไชยกุลวัฒนาและจวีร์รัตน์ จันทะมุด. “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ แผนกอายุรกรรม โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี.” วารสารพยาบาลสาธารณสุข 26, 1 (มกราคม-เมษายน 2555): 51-68.
- อนันต์ธนา อังกินันท์. การผลิตและการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2524
- อนิวัช แก้วจางค์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา: บริษัทนำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552.
- _____ . **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550.
- อนุชิต จิตนุกูล. “วิเคราะห์คุณธรรมจากนิทานชาดก ฉบับกรมวิชาการ.” วิทยานิพนธ์ภาษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550.

- อภิรัตน์ เกียรติศิริสมบุญ. “ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.
- อรปริยา วสุมหันต์. “พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทัศนะของพระไพศาล วิสาโล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.
- อรพินท์ ศรีธา. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์วรรณกรรมเรื่องกุสลาธราชคค.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- อรณพ โยนิจ. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่.” ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- อรวรรณ ปิณฑ์โอบาท. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- อรอนงค์ มหามิตร. “การจัดสวัสดิการชุมชนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 ของชุมชนหนองลูกช้าง ตำบลบ้านขาม อำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.
- อร่าม ศิริพันธุ์. “การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- อรุณ งามดี. การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย, 2527.
- อรุณ รัชธรรม. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523.
- _____. การพัฒนาองค์กร:การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ:แสงรุ่งการพิมพ์, 2523.
- _____. “ทฤษฎีองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- _____. พฤติกรรมการเมืองในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2539.
- _____. “พฤติกรรมองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-4 บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- _____. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :ป. สัมพันธ์พาณิชย์, 2533.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อัญชลี โปรีทอง และ อับปรศรี พลอดเปลือย. นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- อัมพร ชัยวาปีน, “พฤติกรรมกรรมการสื่อสารของตัวละครในสุนทรพจน์ฉบับล้านนา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและวรรณกรรมล้านนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

- อาคม วัชโรสง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.
- อาภรณ์ เชื้อพรหม. “แนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศในสถานศึกษาสำนักงานเขตบางแค สังกัด กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- อารี พันธุ์ณี. **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทม์ เอ็ดดิเคท, 2546.
- อารีรัตน์ หมั่นหาทรัพย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราช.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- อำนาจ ยัสโยธา. “การแนะนำและแก้ไขปัญหาด้านสังคมและการเมืองของพระพุทธเจ้า.” รายงานการวิจัยโครงการวิจัยพุทธศาสนศึกษาของศูนย์พุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2550.
- อินสอน บัวเขียว. **สาระสำคัญการบริหารชุมชน**. กรุงเทพฯ : พิราบสำนักพิมพ์, 2537.
- “อึ้ง!! วัยรุ่นไทยครองสถิติตั้งครรภ์สูงสุดในเอเชียอันดับ 2 ของโลก.” **Mthai News**. (13 กุมภาพันธ์ 2555). เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://news.mthai.com/general-news/153343.html>
- “อึ้ง! สังคมไทยแย่แล้ว รับผิดชอบมีเอี่ยวด้วยคน ชรก.ชูฮกรบ.คอร์ปชั่น.” **แนวหน้าออนไลน์** (8 กันยายน 2555), เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.naewna.com/local/21373>.
- อุดม รุ่งเรืองศรี. **สารานุกรมวัฒนธรรมไทย ภาคเหนือ เล่ม 4**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสารานุกรมวัฒนธรรมไทย ธนาคารไทยพาณิชย์, 2542.
- อุทัย หิรัญโต. **สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา-มานุษยวิทยา**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์อักษร, 2526.
- อุทัยวรรณ เกตุบุญมี. “แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตกระเบื้อง ในเขตอำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี.” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ฉบับย่อ, 2553.
- อุบลรัตน์ เพ็งสกลิตย์. **จิตวิทยาการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533.
- อุบลวรรณ ปิติพัฒนะ โนมิถ. **การเขียนสื่อต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. **คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2553.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ. 2538.
- เอื้อมอร ชลวร. “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

ภาษาต่างประเทศ

- Acheson, Keith A. and Gall D. Meredith. **Techniques in the Clinical Supervision of Teachers Preservice and Inservice Application**. 4th ed. New York : Longman, 2003.
- Ackoff, Russel L. **A Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley-Interscience, 1970.

- _____. **Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For.** New York : John Wiley and Sons, 1981.
- Adams, Harold P. and Frank G. Dickey. **Basic Principle of Supervision.** New York: American Book Co., 1953.
- _____. **Basic Principle of Supervision.** New Delhi : Eurasia Publishing House, 1966.
- Advantages and disadvantages of democracy.** accessed October 21, 2012. Available from <http://www.spiritus-temporis.com/democracy/advantages-and-disadvantages-of-democracy.html>
- Alban, B. T. and C. Pollitt. **Emerging dimensions and concepts : A collection of paper.** New York : McGraw-Hill, 1973.
- Aldag, Ramon J. and Timothy M. Stearns. **Management.** Ohio : South-Western Pub., 1987.
- Aldeg, R. J. and A. P. Breef. **Managing Organizational Behavior.** New York: West Publishing Company, 1981.
- Alexander Hamilton Institute. **Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive.** New York : Modern Business, 1983.
- Alfonso, Robert J., Gerald R. Firth, and Richard F. Neveille. **Instructional Supervision: A Behavior System.** 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- Allen, L. and J. W. Santrock. **Psychology: The Contexts of Behavior.** Madison: Brown and Benchmark, 1993.
- Allport, G.W., E. P. Vernon, and G.Lindzey. **A Study of Values.** Boston : Houghton Mifflin, 1960.
- Allport, Gordon W. **The Nature of Personality: Selected Papers.** Westport, Conn. : Greenwood Pub Group Inc., 1975.
- Alvesson, Mats. " Organizations, Culture and Ideology." **International Studies of Management and Organization** 17, 3 (Fall 1987): 4-18.
- Anastasi, Anne. **Psychological Testing.** 3rd ed. New York : The McMillan Co., 1968.
- Anderson, Carl R. **Management.** Iowa: WM C Brown Publishers, 1984.
- Appleton, Naomi. "A Place for the Bodhisatta: The Local and the Universal in Jāataka Stories." **Oxford University, Acta Orientalia Vlnensia** 8, 1 (January 2007):109. accessed October 19, 2012, available from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36124744/place-bodhisatta-local-universal-j-taka-stories>
- Argyris, Chris. "A Few Words in Advance." **The Failure of Success,** Edited by Alfred J. Marrow. New York : American Management Association, Inc., 1972.
- Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. **Organizational behavior.** New York: McGraw-Hill, 1986.
- Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation." **Journal of the American Planning Association** 35, 4 (July 1969), 216-224.

- Assael, Henry. **Consumer behavior and marketing action**. 6th ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Walter O. Einstein. "Transformational leadership in a management simulation game: Impacting the bottom line." **Journal of Group and Organizational Studies** 13, 1 (1988): 59-80.
- Baird, Bruce F. **Information to decision Analysis**. Massachusetts : Massachusetts Duxbury Press, 1978.
- Bales, Robert F. "In Conference." **Harvard Business Review** 32, 2 (March-April 1954): 44-50.
- Barnard, Chester I. **Organization and Management**. Cambridge : Harvard University Press, 1969.
- _____. **Organization and Management**. Massachusetts: Massachusetts University Press. 1995.
- _____. **The Functions of the Executive**. London: Oxford University press, 1972.
- _____. **The Functions of the Executive**. Massachusetts : Harvard University Press, 1938.
- _____. **The Functions of the Executive**. Massachusetts : Harvard University Press, 1968.
- _____. **The Function of The Executive**. Massachusetts : Harvard University Press, 1972.
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg. **Behavior in organization : understanding and managing the human side of work**. 3rd ed. Boston: Allynand Bacon, 1990.
- Barrett, John H. **Individual Goals and Organization Objective : A Study of Interrelation Mechanisms**. Ann Arbor : Institute for Social Research, 1970.
- Bartol, K. M. and D. C. Martin. **Management**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. California: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass, Bernard M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications**. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.
- _____. "From Transactional to Transformational Leadership: Leadership: Learning to Share the Vision." **Organizational Dynamics** 18, 3 (winter 1990): 19-31.
- _____. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: Free Press, 1985.
- Baum, H. S. "Organizational politics against organizational culture: A psychoanalytic perspective." **Human Resource Management** 28, 2 (Summer 1989): 200-201.
- Beal, George M., Joe M. Bohlen, and J. Neil Raudabaugh. **Leadership and Dynamic Group Action**. Iowa: Iowa State University Press, 1974.
- Beckhard, Richard. **Organization Edvelopment:Strategies and Models**. MA: Addison-Wesley, 1969.
- Berelson, Barmard and Gary A. Steiner. **Human Behavior**. New York: Harcourt Brace and World Inc., 1964.
- Berlo, David K. **The Process of Communication**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Black, Robert A. and James S. Mouton. "The Fifth Achievement." **Applied Behavioral Science** 6, 4 (May 1970) : 413-425.

- Black, Robert R., Herbert A. Shepard And Jame S. Mouton. **Management of Organizational Behavior : Utilization Human Resources.** 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.
- Bloom, Benjamin S. **Taxonomy of Education Objectives. Handbook I : Cognitive Domain.** New York : David Mckay Company, 1976.
- Bovee, Courtland L. and Others. **Management.** New York.: McGraw-Hill, 1993.
- Braham, Babara J. **Calm Down: How to Manage Stress at Work.**IL: Scott, Foresman, 1990.
- Brass, Daniel J. and Marlene E. Burkhardt. "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior." **Academy of Management Journal** 36, 3 (June 1993): 441-470.
- Briekner, William H. and Donald M. Cope. **The Planning Process.** Mass : Winthrop Publisher, 1977.
- Briggs, Thomas H. and Joseph Justman. **Improving Instruction Through Supervision.** New York : McMillan, 1952.
- Brill, Naomi. **Teamwork : working Together in Human Services.** New York : Lippin Cott.,1976.
- British Broadcasting Corporation. "Head to head: African democracy." **BBC NEWS** (October 16 2008). accessed October 21, 2012. Available from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7671283.stm>
- Brown, David L. **Managing Conflict of Organization Interfaces.** Massachusetts :Addision-Wesly,1983.
- Brown, Donald R. and Don Harvey. **An Experiential Approach to Organization Development.** 7th ed. NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Brown, H. D. **Principles of langrage learning and teaching.** NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Brown, Roger. **Social Psychology.** New York : Free Press, 1965.
- Brown, W. B. and D. J. Moberg. **Organizational Theory and Management: A Macro Approach** New York : Wiley & Sons, 1980.
- Browne, C. G. and Thomas S. Cohn, eds. **The Study of Leadership.** Illinois: The interstate, Printers and Publishers Inc., 1958.
- Buchele, Rebert B. **The Management of Business and Public Organization.** Tokyo u.a. : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1977.
- Bunnary, Chea."Buddhist Ethics in the Paññāsa Jāṭaka (Apocryphal Birth-Stories)." M.A. thesis, The Royal University of Phnom Penh, Cambodia, 2004.
- Burch, John G. and Felix R. Strater. **Information System : Theory and Practice.** 3rd ed. New York : John Willy & Sons, 1974.
- Burger, Jerry M. **Personality.** Australia: Wadsworth/Thomson Learning, 2000.
- Burkhead, Jesse. **Government Budgeting.** New York : John Wiley and Sons Inc., 1965.
- Burton, William H. and Leo J. Brueckner. **Supervision : A Social Process.** 3rd ed. New York :Appleton Century Co., 1955.

- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1999.
- Campbell, Bonita J. **Understanding Information System Foundation for Control**. New Delhi :Prentice - hall of India, 1979.
- Campbell, Roald F. and John A. Ramseyer. **The Dynamics of School Community Relationships**. New York : Allyn and Bacon, 1955.
- Canege, Dale. **How to Enjoy Your Life and Your Job**. New York : Gulf and Western Corporation, 1974.
- Caplow, Theodor. **How to Any Organization**. Illinois : The Dryden Press, 1976.
- Carr, Clay. **Team power : Lesson from American's Top Companies on Putting Team power to Work**. NJ : Prentice Hall, 1992.
- Carrell, Michael R., Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin. **Fundamentals of Organizational behavior**. N.J.: Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz. **Business and Society:Ethics and Stakeholder Management**. 5th ed. Mason:South-Western, 2003.
- Cascio, W. **Managing human resources: Productivity, quality of work life profits**. 5th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Castetter, William B. **The Personal Function in Education Administration**. New York: McGraw-Hill, 1964.
- _____. **The Personal Function in Education Administration**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Cattell, Raymond B. **Personality and Motivation: Structure and Measurement**. New York: Harcourt, Brace, & World., 1970.
- Cavanagh, Gerald F., Dennis J. Moberg, and Manuel Velasquez. "The Ethics of Organizational Politics." **Academy of Management Review** 6, 3 (July 1981): 363-374.
- Certo, Samuel C. **Modern Management**. 7th ed. N.J.: Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Chandler, Genevieve E. "Creating an environment to empower nurse." **Nursing Management** 22, 8 (August1992): 20-23.
- Cherniss, C. **Professional burnout in human service organizations**. New York :Praeger, 1980.
- Cherrington, David J. **The Management of Individual an Organization Behavior**. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- _____. **The Work Ethics: Working Values and Values That Work**. Boston :Houghton Mifflin,1980.
- Cherrington, J. Owen and David J. Cherrington. "A Menu of Moral Issues: One Week in the Life of the Wall Street Journal." **Journal of Business Ethics** 11, 4 (April 1992): 255-265.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson, **Organizational Behavior Developing Managerial Skills**. New York : Harper and Row, 1981.

- Clayton, Barbra R. "Ethics in the Siksasamuccaya : a study in Mahayana morality." Ph.D. thesis, Faculty of Religious Studies McGill University, Montreal, Canada, 2001.
- Clutterbuck, D. and S. Kernaghan. **The Power Of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees.** London: Kogan Page Ltd., 1994.
- Cohen, John M. and Norman T. Uphoff. **Rural development participation : concepts and measures for project design, implementation, and evaluation.** N.Y. : Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University, 1977.
- Cohen, William A. **The Art of Leadership.** New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- Conger, Jay Alden "Motivate Performance through Empowerment." in **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior.** Edited by Edwin A. Locke. Maryland, U.S.A.: Blackwell Business, 2004.
- Conyers, Diana and Peter J. Hills. **An Introduction to Development Planning in The Third World.** New York : John Wiley & Sons, 1984.
- Cooke, R. A. and J. L. Lafferty. **Organizational Culture Inventory.** MI: Human Synergetics, 1989.
- Coser, Lewis A. **The Function of Social Conflict.** New York : The Free Press, 1965.
- Cowling, Alan and Chloe Mailer, eds. **Managing Human Resources.** 2nd ed. London: Edward Arnold, A Division of Holder & Stoughton Ltd., 1990.
- Cox, Tom, **Stress.** Baltimore: University Park Press, 1987.
- Cranwell-Ward, Jane. **Managing Stress.** U.S.A. : Gower Publishing, 1987.
- Cronbach, Lee Joseph. "Processes affecting scores on "understanding of others" and "assumed similarity"." **Psychological Bulletin** 52, 3 (May 1955): 177-193.
- _____. **The Dependability of behavioral measurements: theory of generalizability for scores and profiles.** New York : Willey, 1972.
- Cropanzano, R., and Others. "The relationships of organizational politics and support to work behaviors, attitude, and stress." **Journal of Organizational Behavior** 18 , 2 (March 1997): 160-161.
- Cummings, Thomas G. and Christopher G Worley. **Organization Development and Change.** 8th ed. Ohio, U.S.A.: Thompson South-Western, 2005.
- _____. **Organization Development & Change.** OH: South-Western/Cengage Learning, 2009.
- Cunningham, Bart. "Action Research: Toward a Procedural Model." **Human Relations** 29, 3 (March,1976): 215-238.
- Cutlip, Scott M. and Allen H. Center. **Effective Public Relation.** 2nd ed. N. J. Prentice-Hall, Inc., 1958.
- _____. **Effective Public Relation,** 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center, and Glen M. Broom, **Effective Public Relations.** 8th ed. NJ: Prentice-Hall, 1999.

- Daft, Richard L. **Leadership : Theory and Practice**. Florida : Dryden, 1999.
- _____. **Organization Theory and Design**. 7th ed. Mason, Ohio : South-Western College Publishing, 2001.
- _____. **Organization Theory and Design**, 8th ed. OH: South-Western, 2004.
- Dahl, Robert A. "The Concept of Power." **Behavioral Science** (1957): 202-203.
- Dale, Emes. **Theory and practice international student**. New York: McGraw-Hill. Book, 1973. 24.
- Davis, K. **Human behavior at work: Organization behavior**. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill. 1977.
- Davis, Keith. **Human Relations at Work**. 3rd ed. Tokyo: Kogakusha, 1967.
- De Bono, Edward. **Conflict: A Better Way to Resolve Them**. England: Penguin Books Ltd., 1987.
- Deal, Terrence E. and Allen A. Kennedy. **Corporate Cultures**. London : Penquin Books, 1988.
- DeMont, Billie E. and Roger DeMont. **Accountability: An Action. Model for the Public Schools**. Illinois: ETC Publications, 1975.
- Dessler, Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**. 3rd ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.
- _____. **Organization and Measures :A Contingency Approach**. New Jersey :Prentice-Hall,Inc., 1976.
- Deutson, Morton. **The Resolution Conflict**. New York : Yale University Press, 1973.
- Diem, Nguyen Thi Kieu. "The Role of Animals in Indian Buddhism with special reference to the Jatakas." Department of Buddhist Studies University of Delhi, 2012.
- Dodgen, Patti. **Talk through 'gray areas,' giving staff a moral compass**. accessed November 4, 2013, available from <http://www.current.org/wp-content/themes/current/archive-site/ethics/ethics0304dodgen.html>
- Doll, Ronald C. **Curriculum Improvement**. Boston : Allyn and Bacon, 1968.
- Donnelly, James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich. **Foundamental of Management**. 6th ed. Illinois : Business Publication, 1987.
- Dougan, B. Life. **skills for self development**. Johannesburg: Nationnal Council for Mental Health., 1986.
- Dress, G. and A. Miller. **Strategic Management**. 2nd ed. New York: Mcgraw Hill, Inc., 1993.
- Driver, Rosalind and Beverley Bell. "Students' thinking and the learning of science: A constructivist view." *School Science Review* 67, 240 (Mar 1986): 443-456.
- Drucker, Peter F. **Management**. New York : Harper & Row., 1974.
- _____. **The Effective Executive**. New York: Harper and Row, 1966.
- _____. **The Effective Executive**. London : Pan Book, 1970.
- _____. **The Practice of Management**. New York : HarPer & Row, Publisherss, 1958.
- Duberman, Lucile and Clayton A Hartjen. **Sociology: Focus on society**. Illinois : Scott, Foreman, and Company, 1979.
- DuBrin, A. J. **Contemporary Applied Management**. Plano: Business Publication, 1982.

- _____. **Essentials of management**. New York, NY: South-Western College, 1994.
- _____. **Foundations of organizational behavior: An applied perspective**. N.J: Prentice-Hall, 1984.
- Dubrin, Andrew. **Fundamentals of organizational behavior**. International Student Edition. Canada: Thomson South-Western, 2007.
- Duch, Barbara J. **What is Problem-Based Learning**. accessed Decemer 1, 2013, available from <http://www.udel.edu/pbl/cte/jan95-what.html>
- Dusseldorp, D.B.W.M. van. "Participation in planned development influenced by governments of developing countries at local level in rural areas." in **Essays in rural sociology in honour of R.A.J. van Lier**. Netherlands: Department of Rural Sociology in the subtropics, Agricultural University of Wageningen, 1981.
- Eckstein, Otto. **Public Finance**. New Jersey Prentice-Hall, 1964.
- Edelwish, J. **A burnout: Stage of disillusionment in the helping professions**. New York : Human Science, 1980.
- Ellis, J.R. and E.A Nowlis. **Nursing a Human Needs Approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1985.
- Emery, James A. **Organizational Planning and Control System**. New York : TheMacmillan Company, 1969.
- Ernest, Dale. **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill, Inc., 1973
- Etzioni, Amitai. **A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates**. New York:Free Press, 1961.
- Eugene F. Finkin. "Techniques for Making People More Productive." **Journal of Business Strategy** 12, 2 (March 1991): 53-56.
- Everard, Dertie and Geoffery Morris. **Effective School Management**. 2nd ed. London: Paul Chagman Publishing Ltd., 1990.
- Everett, H. R. **Sensors for Mobile Robots: Theory and Application**. MA: A K Peters, Ltd., 1995.
- Faludi, Andreas. "Planning theory." **Urban and regional planning series**. U.K.: Pergamon Press, 1984.
- Farber, Barry A. and Julie Miller. "Teacher burnout: A psycho educational perspective." **Teachers College Record** 83, 2 (Winter 1981): 235-243.
- Farmer, Richard E., Lynn Hunt Monahan, and Reinhold W. Hekeler. **Stress management for human services**. Beverly Hills : Sage Publications, Farmer, 1984.
- Farrell, Dan and James C. Petersen. "Pattern of Political Behavior in Organizations." **Academy of Management Review** 7 , 3 (July 1982): 403-412.
- Fayol, Henri. "General and Industrial Management." in **Students Guide to Principles of Management**. Edited by J.C. Danyer. London : The Zeus Press, 1952.
- _____. **General and Industrial Management**. London : Pillman and Sons, 1964.
- _____. **General and Industrial Manangement**. Constance Stores Toronto : Pitman Publishing, 1971.

- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. 2nd ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985.
- Fiedler, F., and M. Chemers, **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept**, 2nd ed. New York : John Wiley & sons, 1984.
- Filley, Alan C. **Interpersonal Conflict Regulation**. Illinois : Scott, Foresman and Company, 1975.
- Finer, H. "Administrative Responsibility in Democratic Government." **Public Administration Review** 1 (Summer 1941):335-350.
- Fisher, Aubrey B. **Small Group Decision Making**, Massachusetts : Addison Wesley, 1969.
- Flippo, Edwin B. **Management: A Behavioral Approach**. Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1966.
_____. **Management: A Behavioral Approach**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1970.
- Flippo, R. B. **Principle of personnel management**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- Forehand, Garlie A. and B. Von Haller Gilmer. "Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour." **Psychological Bulletin** 62, 6 (December 1964): 265.
- Frank, Jefkins. **Planned Press and Public Relations**. 3rd ed. New York : Blackie Academic & Professional, 1993.
- French, John R.P. and Bertram Raven. "The bases of social power." In **Classics of Organization Theory**, Edited by J. M. Shafritz and J. S. Ott. 5th ed. FL: Harcourt College, 2001. (Original work published 1959)
_____. "The Bases of Social Power." in **Group Dynamics: Research and Theory**. Edited by Dorwin Cartwright and Alvin Zander. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1968.
- French, Wendell L. and Cecil H. Bell, Jr. **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. 6th ed. New Jersey:Prentice-Hall, Inc., 1999.
- Freudenberger, H. J. "The staff burnout syndrome in alternative institutions." **Psychotherapy: Theory, Research and Practice** 12, 1 (1975): 73-82.
_____. **The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. Psychotherapy : Theory research and practice**. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Friederich, Karl H. "The Public Relations Process." in **the Publicity Process**, ed. David L. Lendt, 2nd ed. Iowa : Iowa State University Press, 1975.
- Gallagher, J. **Coping with Stress**. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1979.
- Gandz, Jeffrey and Victor V. Murray. "The Experience of Workplace Politics." **Academy of Management Journal** 23, 2 (Jun 1980): 237-251.
- Gardner, John W. **On Leadership**. New York: A Division of Macmillan, 1990.

- Garrison, K. C. and R. Magoon, **Educational psychology**. Ohio: Charles E.G.Merrill. Publishing Company, 1972.
- Gattiker, Urs E. **Technology Management in Organizations**. CA:Sage Publications, Inc., 1990.
- Gellerman, Saul W. **The management of Human Relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1996.
- Getzels, Jacob W. and Eugene G. Guba. **Social Behavior and the Administrative Process**. New York : McGraw-Hill, 1957.
- Getzels, Jacob W., James M. Lipham and Roald F. Campbell. **Education Administration as Social Process**. New York : Harper and Row, 1968.
- Gibson, James L., J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly Jr. **Organizations : Behavior, Structure, Processes**. 2nd ed. Texas : Business Publications, Inc, 1973.
- _____. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. Boston:Irwin, 1994.
- _____. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 10th ed. Boston: Von Hoffmann press, 2000.
- Gill, M. J. and D. Meier, "Accelerated Learning Takes Off." **Training and Development Journal** 43, 1 (January 1989): 63-65.
- Gilmer, B. Von Haller. **Industrial and organizational psychology**. New York:McGraw-Hill, 1971.
- Gimamateos, Michale and Dolores Gimamateos. **Forces on Leadership**. Resten :NASS, 1981.
- Glickman, Carl D., Stephen P.Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. **Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach**. 8th ed. Boston : Allyn and Bacon , Inc., 2009.
- Gomez-Mejia, Luis R. and David B. Balkin. **Management**. New York : McGraw-Hill Book Company, 2002.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. 2nd ed. New York : McGraw Hill book Co., 1973.
- _____. **Dictionary of Education**, 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1979.
- Gordon, Jesse. **Personality and Behaviors**. New York : The Macmillan Company, 1963.
- Gortner, Harold F. **Administration in the Public Sector**. New York: Wiley, 1967.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1993.
- _____. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 8th ed. NJ: Prentice Hall, 2002.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, and Stefan Gaertner. "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium." **Journal of Management** 26, 3 (June 2000): 463-488.
- Griffiths, Daniel E. **Administrative Theory**. New York : Appleton-Century & Crofts, 1959.
- _____. **Human Relations in school Administration**. New York : Appleton-Century-Crofts, 1956.
- Gross, S. and J. Blair. "Reinforcing team effectiveness through pay." **Compensation and Benefits Review** 27, 5 (September-October 1995): 34-38.

- Guilford, Morgan T. **Introduction to Psychology**. New York: McGraw-Hill Book Co.Inc., 1959.
- Gulick, Luther. "Note on the Theory of Organization." in **Papers on the Science of Administration**, Edited by Luther H. Gulick, and Lyndall F. Urwick. New York:Institute of Public Administration, 1937.
- Gulley, Halbert E. **Discussion, Conference, and Group Process**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Gwynn, M. J. **Theory and practice of supervision**. New York : Dodd & Mead Company, 1974.
- Halpin, Andrew W. and Don B. Croft. **The Organizational climate of School**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- Halpin, Andrew W. "A Paradigm for Research on Administrator Behavior." in **Administrative Behavior in Education**. Edited by Roald R. Campbell and Russell T. Gregg. New York: Harper and Brothers Publishers, 1967.
- _____. **Theory and Research in Administration**. New York: McMillan Company, 1996.
- Hansen, Anne Ruth. "Ways of the World: Moral Discernment and Narrative Ethics in a Cambodian Buddhist Text." Harvard University, Cambridge, 1999.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. N.J. : Prentice-Hall, 1963.
- _____. **Supervisory Behavior in Education**. 2nd ed. New Jersey : Prentice- Hall Inc., 1975.
- _____. **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1985.
- Harris, Philip R. **High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity**. Illinois:Scott Foresman, 1989.
- Harvey, Thomas R. and Bonita Drolet. **Building Teams, Building People : Expanding the Fifth Resource**. Lancaster : Techonomic Publishing, 1994.
- Hater, John J. and Bernard M. Bass. "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership." **Journal of Applied Psychology** 73, 4 (Nov 1988): 695-702.
- Havelock, R. G. and A. M. Huberman. **Solving educational problems: The theory and reality of innovation in developing countries**. New York:Praeger, 1978.
- Hebden, J. E. and G. H. Shaw. **Pathways to Participation**. London: Association Bussiness Programs, 1977.
- Heinich, Robert, Michael Molenda, and James D. Russell. **Instructional Media and the New Technologies of Instruction**. 4th ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1993.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. **Organizational Behavior**. 2nd ed. Paul : West Publishing Company, 1979.
- _____. **Organizational Behavior**. 8th ed. Ohio : South-Western College Publishing, 1998.
- _____. **Organizational behavior**. 9th ed. Ohio :South-Western College Pub., 2001.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 4th ed. N.J: Prentice- Hall, 1982.

- _____. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall,1993.
- _____. **The Essentials of Situational Leadership**. California: Leadership Studies Production, 1980.
- Hicks, H. G. and C. R. Gullett. **Organizations: Theory and Behavior**. New York: Mcgraw-Hill, 1976.
- Hicks, Herbert G. **The Management of Organization**. New York:McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Hicks, Jame O. Jr. **Management Information System**. Singapore : West Publishinf, 1993.
- Hickson, D. J., D. S. Pugh, and D. C. Pheysey. "Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal." **Administrative Science Quarterly** 14, 3 (September 1969): 378-397.
- Hill, Peter W. "Testing Hierarchy in Educational Taxonomies: A Theoretical and Empirical Investigation." **Evaluation in education : an international review series** 8, 3 (1984): 179-278.
- Hinkle, Christopher."Thananchai Pandit Chadok: The Cultural Transmission Of A Jataka Tale." M.A. of Asian Studies, Master of Arts, Cornell University, 2011.
- Hoffman, Martin L. "Development of moral thought, feeling, and behavior." **American Psychologist** 34, 10 (October 1979): 958-966.
- Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. CA: Sage Publications, 1980.
- Holbrook, Morris B. and Michael J. Ryan."Modeling Decision Specific Stress : Some Methodological Considerations." **Administrative Science Quarterly** 27, 2 (June, 1982): 243-258.
- Hollander, Edwin P. and Lynn R. Offermann."Power and Leadership in Organization: Relationships in transition." **American Psychologist** 45. 2 (February 1990): 179-189.
- Horáček, Bc. Petr. "Jataka Stories- Legendary Biographies of Gautama Buddha in the Jatakathavannana." Bachelor's thesis, Department: Institute of Philosophy and Religious Studies, Faculty of Arts (FF), Charles University, 2012.
- Hornby, A. S. **Oxford Advanced Learner's dictionary of current English**. 3rd ed. UK:Oxford University Press, 1974.
- Hosmer, LaRue Tone. **The Ethics of Management**. New York: McGraw-Hill Companies, 2003.
- House, Robert I. and Terence R. Mitchell. "Path-Goal Theory and Leadership." **Journal of Contemporary Business** 3, 4 (Autumn 1974): 81-97.
- House, Robert J. "A Path Goal Theory of Effectiveness." **Administrative Science Quarterly** 1, 3 (September 1971): 321-338.
- Hovland, Carl I., J. L. Janis, and H. H. Kelly. **Communication and Pervasion**. New Haven: Yale University Press, 1953.
- Howat, G. and M. London. "Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads." **Journal of Applied Psychology** 65, 1 (January 1980) : 172 – 175.

- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York: Random House, 1978.
- _____. **Educational Administration : Theory Research and Practice**. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1996.
- _____. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2001.
- _____. **Educational administration : Theory, research, and practice**. 8th ed. Singapore:McGraw-Hill, 2008.
- Hunsaker, P. L. and J. S. Hunsaker. "Decision styles: In theory, in practice." **Organizational Dynamics** 10, 2 (Autumn 1981): 23-36.
- Hurlock, Elizabeth B. **Personality Development**. New York:McGraw-Hill, 1974.
- Huse, Edgar F. and Thomas G. Comings. **Organization Development and Change**. 2nd ed. MN:West Publishing, 1980.
- Hussain, K.M. **Development of Information System for Education**. New Jersey :Prentice Hall, 1973.
- Hybels, Sandra and Richard L. Weaver. **Communicating Effectively**. New York: The McGraw-Hill Companies, 2007.
- Ilmarinen, J., K. Tuomi, and J. Seitsamo. "New dimensions of work ability." **International Congress Series** 1280 (June 2005): 3-7.
- Ilmarinen, J. and K. Tuomi. "Past, present and future of work ability." **People and Work Research Reports** 65 Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004.
- International Centre for Educators' Styles (ICES). **Benjamin Bloom's Taxonomy of Educational Objectives**. accessed January 12, 2015, available from http://www.icles-educators-for-learning.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=67#main
- Ivancevich, John M., Andrew D. Szilagyi, Jr., and Marc J. Wallace, jr. **Organizational Behavior and Performance**. California: Goodyer Publishing Company, Inc., 1977.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Organizational behavior and management**. 6th ed. Boston:Mcgraw-Hill., 2002.
- _____. **Stess ans Work: A Mangerial Perspective**. IL:Scott,Foresman, 1987.
- Ivancevich, John M., Andrew D. Szilagyi, JR., and Marc J. Wallace, Jr. **Organizational Behavior and Performance**. California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Ivancevich, John M. **Human Resource Management (International ed.)**. 8th ed. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

- Iwanicki, E.F. "Toward understanding and alleviating teacher burnout." **Theory Into Practice** 22, 1 (Winter1983): 27-32.
- James, L. R. and A. P. Jones. "Organizational Climate, A Review of Theory and Research." **Psychological Bulletin** 81, 12 (December 1974): 1098-1099.
- Janis, I. L. **Psychological Stress**. New York: John Wiley and sons, 1952.
- Janné, Henrik. "The Buddhist Jātaka stories. An analytical survey of a few Jātakas and their use in schools in the city of Benares Uttar Pradesh, India." Faculty of Social and Life Sciences, History of religions, University of Karlstad, 2014.
- Jefkins, Frank William. **Planned Press and Public Relations**. London: International Tesblck Company Limited, 1977.
- _____. **Planned Press and Public Relations**. 3rd ed. New York Blackie Academic & Professional, 1993.
- Johns, Gary. **Organizational behavior: Understanding and managing life at work**. 4th ed. New York:Harper Collins, 1996.
- Johnson, D. W. and R. T. Johnson. **Joining Together Group Theory and Group Skills**. 3rd ed. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.,1987.
- _____. **Learning together and alone: Cooperative, competitive and individualistic learning**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,Inc., 1994.
- Johnson, Kenneth W. "The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership." **Ethical Leadership, EPIC-Online.net** (June 2005): 1-9.
- Johnson, Richard Arvid, Fremont Ellsworth Kast, and James Erwin Rosenzweig. **The Theory and Management Systems**. New York: McGraw-Hill Book Commany, 1970.
- Johnson, W. D. and P. F. Johnson. **Joining Together: Group theory and group skills**. 3rd ed. New Brunswick: Prentice-Hall, 1987.
- Jonassen, D. H. "Evaluating Constructivist Learning." **Educational Technology** 31, 9 (September 1991) : 28-32.
- Jones, R.A.P. "Nurse-physician collaboration: a descriptive study." **Holistic Nursing Practice** 8, 3 (April 1994): 38-53.
- Jory, Patrick. "A history of the thet maha chat and its contribution to a Thai political culture." Ph.D. thesis of The Australian National University,1996. accessed October 19, 2012, available from <https://digitalcollections.anu.edu.au/handle/1885/10893>
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Katz, Danial and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley and Son, 1978.

- Katz, Daniel. "The Functional Approach to the Study of Attitudes." **Public Opinion Quarterly** 24, 2 (Summer 1960): 163-191.
- Katz, Elihu and Paul F. Lazarsfeld. **Personal Influence**. New York: The Free Press, 1955.
- Katz, Robert L. "Skill of an Effective Administrator." **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955) : 22-42.
- Keith, D. and J.W. Newstrom. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 1989.
- Kelly, J. **Organizational Behavior**. Illinois: Rinehart D. Irwin, Inc., 1980.
- Kelman, Herbert C. "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change." **Journal of Conflict Resolution** 2, 1 (March 1958): 51-60.
- Kerin, Roger, Steven Hartley, and William Rudelius. **Marketing: The Core**. New York: McGraw-Hill, Inc., 2004.
- King, I. M. **A Theory for Nursing: A Systems Concepts Process**. New York: A Willey Medical Publications, 1981.
- Kinicki, Angelo and Marc Buelens, **Organizational Behavior**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill , 2002.
- Kleinmuntz, B. **Essentials of Abnormal Psychology**. New York: Harper and Row, 1974.
- Knudson, Harry H. and Patricia C. Fleenor. **Organizational Behavior**. Massachusetts Winthrop Inc., 1978.
- Kohlberg, Lawrence "Moral Education for a Society in Moral Transition." **Educational Leadership** 33, 1 (October 1975): 14.
- Kohler, Eric L. **A Dictionary for Accounts**. N.J. : Prentice- Hall, 1956.
- Kolb, David A., Irwin M. Rubin, and Joyce Osland. **The Organizational Behavior Reader**, 5th ed. (USA : Prentice – Hall Inc, 1991.
- Konovsky, Mary A. and Dennis W. Organ. "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behaviors." **Journal of Organizational Behaviors** 17, 3 (May 1996) : 253-266.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**. New York. McGraw-Hill Book Company, 1964.
- _____. **Principle of Management : An Analysis of Management Function**. New York : McGraw-Hill Company, Inc., 1976.
- Kreitner, R. and A. Kinicki. **Organizational behavior**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill., 2004.
- Kreitton, Burton W. **Leadership for Action in Rural Communities**. Illinois : Interstate, 1960.
- Kroeck, K. G. "Corporate Reorganization and Transformations in Human Resource Management." in **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. CA: SAGE, 1994.

- Kuchapski, Renée. "Reconceptualizing Accountability for Education." Ph.D. dissertation, College of Graduate Studies and Research, Department of Educational Administration, University of Saskatchewan, 2001.
- Kunu, Vishma. "The promise of interpretation: an analysis of the Vanarinda Jataka." A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree master of arts athens, University of Georgia, 2004.
- Lasswell, H. D. and A. Kaplan. **Power and Society: A framework for political require.** New York: Yale University Press, 1969.
- Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon. **Management Information Systems Organization and Technology in the Networked Enterprise.** 6th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2000.
- Lawless, David J. **Organizational Behavior : The Psychology of Effective Management.** 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1979.
- Lazarus, R.S. and S. Folkman. **Stress, Appraisal and Coping.** New York: Springer Publishing, 1982.
- Le Breton, Preston P. and Dale A. Henning. **Planning Theory.** New Jersey: Prentice-Hall, 1961.
- Le Breton, Preston P. **General Administration : Planning and Implementation.** New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- Lewis, Phillip V. **Organizational Communication: The Essence of Effective Management.** 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- Likert, R. and J. Likert. **New Ways of Management Conflict.** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management.** New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961.
- Lippitt, G. L. **Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World.** New Jersey : Prentice Hall Inc., 1964.
- Litchfield, Edward H. "Notes on General Theory of Administration." **Administrative Science Quarterly** 1, 3 (1956), 3-39.
- Litterer, Joseph A. **The Analysis of Organizations.** New York : Wiley, 1965.
- Litwin, George H. and Robert A. Stringer. **Motivation and Organizational Climate.** Boston : Harvard University, 1963.
- _____. **Motivation and Organizational Climate.** Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Long, Larry. **Management Information Systems.** N.J. : Prentice-Hall Inc, 1989.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration Concepts and Practices.** 2nd ed. Belmont. CA: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior.** New York: McGraw-Hill International Book Company, Inc., 1981.
- _____. **Organizational Behavior.** 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.

- _____. "Successful vs. effective real managers." **Academy of Management Executive** 2, 2 (May1988): 127–132.
- Macmillan, P. and P. S. Duane. **Psychology and Industry today: An introduction Industrial and Organization**. New York: Macmillan, 1982.
- Macpherson, R. J. S. **Educative accountability: Theory, practice, policy and research in educational administration**. New York: Pergamon, 1996.
- Magnuson, W. G. **The Characteristics of Successful School Business Managers**. Los Angeles : University of Southern California, 1991.
- Maier, Norman R.F. "Maximizing Personal Creativity Through Better Problem Solving." **Personnel Administration** 8, 17 (January-February 1964) : 14-18.
- March, James G. and Herbert A. Simon. **Organizations**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958.
- Martin, Abigail Eliza. "Bodily Transfer and Sacrificial Gestures: Rethinking the Hungry Tigress Jataka in Mogao Cave 254." The degree of Master of Arts in Art History, Department of Art History, University of Utah, 2014.
- Martin, J. and D. Meyerson. "Organizational Cultures and the Denial, Channeling, and Acknowledgement of Ambiguity." in **Managing Ambiguity and Change**. Edited by L. Pondy, R. Boland, and H. Thomas. New York: Wiley, 1988.
- Maslach, C. **Burnout: A social psychological analysis**. San Francisco: San Francisco Psychological Association, 1981.
- _____. "Stress, burnout, and work holism." In **Professionals in distress: Issues syndromes, and solutions in psychology**. Edited by R.R. Kilburg, P.E. Nathan, and R.W. Thoreson. DC: American Psychological Association, 1986.
- Maslach, Christina and Susan E. Jackson. "The measurement of experienced burnout." **Journal of Organizational Behavior** 2, 2 (April 1981): 99-113.
- Massie, Joseph L. and John Douglas. **Managing : A contemporary Introduction**. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1981.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. **Human Resource Management**. 9th ed. Ohio: South-Western College Publishing. 2000.
- Max Weber. **The theory of social and economic organization**. Now York: The Free Press and Falcon's wing press., 1947.
- Mayes, B. T. and R. W. Allen. "Toward a definition of organizational politics." **Academy of Management Review** 2, 4 (October 1977): 672- 678.
- Mayo, Elton. **The Human Problems of Industrial Civilization**. Boston: Harvard University, 1954.
- McClelland, David C. **Human Motivation**. IL: Scott, Foresman, 1985.

- McConnell, Edwina A. **Burnout in the nursing profession coping strategies, causes and costs.** London : The C.V. Mosby, 1982.
- McCormick, Ernest J. and Daniel R. Ilgen. **Industrial and organizational psychology.** 3rd ed. N.J. : Prentice-Hall, 1985.
- McFarland, Dalton E. **Management: Principle and Practise.** New York: The Macmillon Company, 1974.
- McGregor, Douglas M. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill, 1960.
- _____. "The Human Side of Enterprise." in **Management of Organization Behavior**, Edited by **Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard.** N.J., Prentice-Hall, 1972.
- _____. "The Human side of Enterprise." in **Classics of Organizational Behavior**, Edited by Walter E. Ntemeyer. Illinois: Moore Publishing, 1978.
- Mclamey, William J.. **Management Training.** Illinois: Richard B. Irwin Inc., 1964.
- McLeod, R. Jr., and G. Schell, **Management information system.** 8th ed. New Jersey:Prentice-Hall, 2001.
- Mears, P. and F. Voehl. **Team building: A structured learning approach.** FL: St. Lucie Press. 1994.
- Mescon, Michael H., Michael Albert, and Franklin Khedouri. **Management.** New York : Harper and Row, 1981.
- Middlemist, R. D. and Micheal A. Hitt. **Organizational Behavior: Managerial Strategies for Performance.** St. Paul: West Pub. Co., 1988.
- Miles, R.H. Macro. **Organizational Behavior.** Illinois : Scott, Foreman, 1980.
- Miller, B.F. and C.B. Keane. "Stress." **Encyclopedia and Dictionary of Medicine and Nursing** 3 (January-December 1972): 915-916.
- Mintzberg, Henry. **Structures in fives: designing effective organizations.** NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1983.
- Mintzbergs, Henry, and Others. **The Strategy Process: Concepts, Context.** United Kingdom: Pearson Education, 2003.
- Mitchell, Terrence R. and Jane R. Larson, Jr. **Peoplie in Organization: An Introduction to Organization Behavior.** 3rd ed. Singapore:Mcgraw-Hill international Edition, 1987.
- Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. **Human Resource Management.** 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- _____. **Human resource management.** 6th ed. N.J. : Prentice-Hall, 1996.
- Mooney, James D. and Alan C. Reiley. **Onward industry! : the principles of organization and their significance to modern industry.** New York: Harper & Row, 1931.
- Moonney, James D. **The Principles of Organizations.** New York: Harper & Row, 1975.
- Moorhead, Gregory and Ricky W Griffin. **Decision Making and Creativity.** London: Houston Mifflin co., 1992.

- _____. **Organizational behavior : managing people and organizations.** 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1995.
- Morgan, Clifford T. and Richard A. King. **Introduction to psychology.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1966.
- _____. **Introduction to Psychology.** Tokyo: Mcgraw-Hill, 1971.
- Morgan, Gareth. **Images of organization.** London:Sage, 1986.
- Morphet, Edgar L., Roe L. Johns, and Theodore L. Reller. **Educational Administrations,** 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Muldary, T.W. **Burnout and health professionals : Manifestations and management.** California : A Capistrano Publication, 1983.
- Murdick, Robert G., Joel E. Ross, and Jame R. Clagget. **Information System for Modern Mangement.** 3rd ed. N.J.: Prentice-Hall, 1985.
- Murry, J. H. Jr. "A study of the moral aspect of leadership in an urban community." Doctoral dissertation, University of New Orleans, 1996.
- Musaazi, J. C .S. **Theory and practice of educational administration.** London : The Macmillan, 1982.
- Nadler, David A. "Concepts for the Management of Organizational Change." in **Perspectives on Behavior in Organizations.** 2nd ed., Edited by J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Navran, Frank J. **Ethics Audits: You Get What You Pay For.** accessed November 4, 2013, available from <http://www.navran.com/article-ethics-audits.html>
- Newman, William H. **Administrative Action: The Techniques of Organization and Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- Newman, William H., Kirky E. Warren, and Andrew R. McGill. **The Process of Management Strategy, Action, Results.** 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** 9th ed. Philippines: National Book Store, 1993.
- Nigro, F. A. and L. G. Nigro. **Modern Public Administration.** Manila : Cacho Hermanos, Inc., 1984.
- O'Brain, James A. **Manangement Information Systems,** 3rd ed. Chicago: McGraw-Hill Book Company, 1996.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenZie. **Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and Consequences.** California : Sage Publications, Inc., 2006.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education.** 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Paine, Lynn S. **Managing for Organizational Integrity.** accessed November 4, 2013, available from <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>

- Pannyawamsa, Ven. Sengpan. "The Tham Vessantara-jAtaka: A critical study of the Vessantara-jAtaka and its influence on Kengtung Buddhism, Eastern Shan State, Burma." Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy to the Postgraduate Institute of PALi and Buddhist Studies, University of Kelaniya, 2007.
- Pascale, Richard T. "Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization." **California Management Review** 27, 2 (Winter 1985): 26-41.
- Peabody, Robert L. "Perception of organizational authority: A comparative analysis." in **Organizations: Structure and behavior**. Edited by Joseph A. Litter. New York : John Wiley & Sons, 1962.
- _____. "Perceptions of organizational authority: A comparative analysis." **Administrative Science Quarterly** 6, 4 (Mar. 1962): 463-482.
- Pfeffer, Jeffrey. **Power in organization**. MA: Pitman Publishing, 1981.
- Pfiffner, John M. and Robert V. Presthus. **Public Administration**. 4th ed. New York :The Ranaul Press Company, 1960.
- Phenix, Phillip H. **Philosophy of Education**. New York: Henry Holt and Company, 1958.
- Phiffner, John M. and Frank Sherwood. **Administration Organization**. N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1965.
- Pines, A. and E. Aronson. **Burnout from tedium to personal growth**. New York : Free Press, 1981.
- Pitfield, Ronald R. **Business Organization**. Plymouth : Macdonald and Evans Limited, 1977.
- Plotnik, Rod and Sandra Mollenauer. **Introduction to Psychology**. New York: Newbery Award Records Inc., 1986.
- Plunket, Warren R. and Raymond F. Attner. **Introduction to Management**. 4th ed. Boston : PWS-Kent, 1992.
- Pneuman, Roy W. and Magaret E. Bruehl. **Managing Conflict: A Complete Process-Centered Handbook**. New Jersey : Prentice-Hall., 1982.
- Podsakoff, Philip M., and Others. "Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." **Journal of Management** 26, 3 (June 2000) : 513-563.
- Pohjonen, Tiina. "Perceived work ability of home care workers related to the individual factors and characteristics of work in different age groups." **Occup Med (Lond)** 51, 3 (May 2001): 209-217.
- Pondy, Louis R. "Organizational Conflict : Concepts and Model." **Administrative Science Quarterly** 12, 2 (September 1967) : 301.
- Potter, Beverly A. **Preventing job burnout**. CA: Crisp Publications, Inc., 1987.
- Preston, Paul and Thomas W. Zimmerer. **Management for Supervisors**. USA: Prentice-hall, 1983.
- Quinn, Virginia Nichols. **Applying Psychology**. Singapore ; McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Rachels, J. **The Elements of Moral Philosophy**. New York: The Free Press, 1986.

- Ragins, Rose and Eric Sundstrom. "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective." **Psychological Bulletin** 105, 1 (January 1989): 51-88.
- Rakich, Jonathon S., Beaufort B. Longest, and Kurt Darr. **Managing Health Services Organizations and Systems**. 3rd ed. London, WB Soundrs Co., 1977.
- Raths, L., M. Harmin, and S. Simon. **Values and Teaching**. Ohio : Chales E.Merill, 1966.
- Reddin, William J. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Reeder, William W. **Beliefs, Disbeliefs and Social Action. Department of Rural Sociology**. New York: Cornell University, 1973.
- _____. **Some aspects of the information social participation of farm families in New York State**. New York: Cornell University, 1974.
- Reitz, H. Joseph and Linda N. Jewell. **Managing**. Ill. : Scott, Foresman, 1985.
- Rendon, T. "Work teams fit stations' need to handle DTV transition." **Current Thinking** (June 1999), B4, B6, B23.
- Rensis Likert. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1962.
- Rice, Phillip L. **Stress and health**. Belmont, C.A. : Brooks/Cole Publishing Company, 1992.
- Richard L. Daft. **Organization Theory and Design**. 6th ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
- Riggio, R. E. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**. 3rd ed. New Jersey :Prentice Hall, 1999.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. **Management**. NJ: Prentice Hall, 1999.
- _____. **Management**. 8th ed. NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organization Behavior**. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1994.
- _____. **Essential of Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005.
- _____. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**. 2nd ed. NJ: Prentice-Hall Inc., 1983.
- _____. **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application**. 4th ed. N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- _____. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- _____. **Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications** (Upper Saddle, NJ: Allyn and Bacon., 1998.
- _____. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- _____. **Organizational Behavior**. 10th ed. NJ : Prentice Hall, 2003.

- _____. **Organization Theory : Structure, Design, and Applications.** 3rd ed. N.J. : Prentice Hall, Inc., 1990.
- Robert, Fulmer M. **The New Management.** New York : Macmillan Publishing Co., 1974.
- Robert, Tannenbaum and Fred Massarik. "Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process." in **Organization Behavior : Management Approach**, Edited by Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor. Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979.
- Rogers, Everett M. and F. Floyd Shoemaker. **Communications of Innovations: A Cross-Cultural Approach.** New York: Free Press, 1971.
- Rogers, Everett M. **Communication Channels in Handbook of Communication.** Chicago : Rand Mc.-Nelly, 1978.
- _____. **Diffusion of Innovations.** 5th ed. New York: Free Press, 2003.
- Rogers, Lyman C. **On Becoming a Person.** Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1995.
- Rokeach, Milton. "A Theory of Organization and Change within Values Attitude System." **Journal of Social Issue** 24, 1 (March 1968): 13-33.
- _____. **The Nature of Human Values.** New York : The Free Press, 1973.
- Romzek, Barbara S. and Melvin J. Dubnick. "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." **Public Administration Review** 47, 3 (May-Jun., 1987): 227-238.
- Sakuntasri, Nataya And Others. "Jataka on the lacquer carbinet (Chadok) stories of former incarnations of the Buddha." **Art & Culture.** accessed 9 September 2011. Available from [http://www.artpositive-thailand.com/index.php?option=com_content & view=article&id=115:art-a-culture-qjataka-on-carbinet-chadok-stories-of-former-incarnations-of-the-buddha&catid=29:the-cms&Itemid=110&lang=en](http://www.artpositive-thailand.com/index.php?option=com_content&view=article&id=115:art-a-culture-qjataka-on-carbinet-chadok-stories-of-former-incarnations-of-the-buddha&catid=29:the-cms&Itemid=110&lang=en)
- Samuel, Mark. **The Accountability Revolution: Achieve Breakthrough Results in Half the Time.** 2nd ed. Arizona: Facts on Demand Press, 2003.
- Saxena, Manasi. "Negotiating Desire: Exploring the Jātakas." Dissertation submitted to Jawaharlal Nehru University in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of Philosophy, Centre for Historical Studies School of Social Sciences Jawaharlal Nehru University New Delhi, 2014.
- Schein, Edgar H. "Management Development as Process of Influence." in **Behavioral Concepts in management.** Edited by David R Hampton. CA: Dickinson Publishing Co., 1968.
- _____. **Organization Culture and Leadership,** 2nd ed. San Francisco : Jossey– Bass., 1992.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. **Basic organizational behavior.** New York : John Wiley & Sons, 1998.
- _____. **Management.** NJ:Prentice-Hall Inc., A Simon & Schuster Company, 1994.

- _____. **Managing Organizational Behavior.** New York: John Wiley & Sons, 1982.
- _____. **Managing Organizational Behavior.** 4th ed. New York: John Wiley and Sons, 1991.
- _____. **Organizational Behavior.** 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- _____. **Organizational Behavior,** New York: John Wiley, 2003.
- _____. **Organizational Behavior.** 9th ed. New York : John Wiley & Sons, 2007.
- Schermerhorn, John R. **Management.** 5th ed. New York : John Wiley & Sons, 1996.
- _____. **Management.** 6th ed. New York.: John wiley & sons, Inc., 1999.
- _____. **Management.** New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Schiffman, Leon G. and Leslie Lazer Kanuk. **Consumer behavior.** 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 2004.
- Schmidt, Warren H. "Conflict : A Power Process for (Good or Bad) Change." **Manager Review** 18, 12 (December 1974) : 6-8.
- Schnall, P. L., A. P. Landsbergist, and D. B. Baker. "Job Strain and Cardiovascular Disease." **Annual Review of Public Health** 15, (May 1994): 381-411.
- Schwab, Richard L., Susan E. Jackson and Randall S. Schuler. "Educators burnout : Sources and consequences." **Educational administration quarterly** 10 , 3 (1986): 14-29.
- Scott, C. D. and D. T. Jaffe. **Empowerment: Building a Committed Workforce.** California: Kogan Page, 1991
- Scott, William G., and Terence R. Mitchell. **Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis.** 7th ed. Illinois: The Dorsey Press., 1975.
- Seidman, Jerome M., ed. **The Child: A Book of Readings.** New York :Holt, Rinehart, Winston, 1962.
- Selye, H. **Stress without distress.** Philadelphia: JB. Lipincott. 1974.
- Sergiovani, Beyene. **Supervision Behavior in Education.** New York:Prentice-Hall, 1983.
- Sergiovanni, Robert J. **Instructional Supervision.** 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon,Inc., 1981.
- Sergiovanni, Thomas. J. and Robert J. Starratt. **Educational Governance and Administration.** Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.
- _____. **Supervision A Redefinition.** 5th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1971.
- Sergiovanni, Thomas J. **Handbook for Effective Department Leadership.** Massachusetts :Allyn and Bacon, 1984.
- _____. "Ten Principles of Quality Leadership." **Educational Leadership** 39, 5 (February 1982), 330-336.
- _____. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective.** 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Seyfarth, John T. **Personnel Management for Effective Schools.** Boston: Allyn and Bacon, 1991.

- Shannon, John. "BUDDHISM AND THE STATE IN ASIA : A comparative study of historical relations between the sangha and the polities in Thailand and Japan." M.A. (Asian Studies), The Faculty of Arts, University of Hong Kong, 1999.
- Sharp, Gene. **The Politics of Nonviolent Action**. Boston : Porter Sarogent Publisher, 1973.
- Shaw, M. **The nature of small groups dynamics in the psychology of small group behavior**. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Sherwood, Frank P. **The Management Approach to Budgeting**. Brussels : International of Administrative Science, 1964.
- Shyu, Ching-mei. "a few good women: a study of the Liu Du Ji Jing (a Scripture on the collection of the six Perfections) from literary, artistic, and gender perspectives." A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University, the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2008.
- Sikula, Andrew F. **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York: John Wiley, 1976.
- Simendinger, E. A. and T. F. Moore. **Organizational burnout in health care facilities**. U.S.A. : Aspen Systems Corporation, 1985.
- Simmel, Georgo. **Conflict and the Need of Group Affiliations Kurt H. Wolf**. IL: Free Press, 1955.
- Simon, H.A. **Administration behavior : A study of decision-making process in administration organization**. New York : The Free press, 1976.
- Simon, Raymond. **Public Relation : Concepts and Practices**. 3rd ed. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Smircich, Linda and Marta B. Calas. "Organizational Culture : A Critical Assesment." in **Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective**, Edited by F. Jablin, and Others. CA : SAGE, 1987.
- Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis." **Administrative Science Quarterly** 28, 3 (September 1983): 339-358.
- Smith, David Horton and Valerie Ross. **Enhancing Citizen Participation: Secretariat Report**. Toronto :Intermet, 1973.
- Smith, J. **Empowering people : How to bring out the best in your workforce**. London : Kogan page press, 1996.
- Smith, Staurt C. and others. **School Leadership : Handbook for Survival**. Eugene :University of Oregon, 1981.
- Stadt, Ronald W. and Others. **Managing Career Education Programs**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1973.
- Stair, Ralph M. and George W. Reynolds. **Principles of information systems: A managerial approach**. 4th ed. MA: Thomson Course Technology, 1999.

- Stair, Ralph M. **Principles of Information Systems**, Boston : Boyd and Fraser Publishing Company, 1992.
- Starling, Grover A. **Managing the Public Sector**. Illinois: The Dorsen Press, 1982.
- Steers, Richard and Lyman Porter. **Motivation and Work Behaviour**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.
- Steers, Richard M. **Introduction organization behavior**. 2nd ed.. IL: Scott, Foresman and Company, 1984.
- _____. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- _____. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1979.
- _____. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. Santa Monica:Goodyear, 1997.
- Steig, Lester R. and E. Kemp Frederick. **School personnel and in-service training practices**. N.Y. : Parker Publishing Company, Inc, 1969.
- Steve, Turner and Frank Weed. **Conflict in Organizations**. New Jersey : Prentice Hall Inc. 1983.
- Stogdill, Ralph. M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press, 1974.
- Stoner, James A., F. R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert. **Management**. 6th ed. U.S.A.: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Stoner, James A.F. **Management**. N.J. : Prentice-Hall, 1978.
- _____. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1987
- Stott, K. and A. Walker. **Teams Teamwork & Teambuilding**. Singapore : Prentice-Hall, 1995.
- Straughan, Roger and Jack Wrigley. **Values and Evaluation in Education**. London : Harper and Row, 1980.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles. **Personnel: The human problems of management**. New York: Prentice-hall, 1960.
- Sumption, Merle R. and Yvonne Engstrom. **School-Community Relations: A New Approach**. New York : McGraw-Hill, 1966.
- Suran, Bernard G. and Edward P. Sheridan. "Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives." **Professional Psychology: Research and Practice** 16, 6 (November 1985): 741-752.
- Susan, Rifkin B. **Community Participation in Maternal and Child : Health / Famil Planning Programmes**. Geneva : World Health Organization, 1990.
- Swanson, Guy E. "The Effectiveness of Decision-Making Group." **Adult Leadership** 8, 2 (June, 1959): 48-52.
- Swingle, Pual B. **The Management of Power**. New York : Willey, 1976.
- Tannenbaum, Robert and Sheldon A. Davis. "Value, Man and Organizations." in **Behavioral Science and the Manager's Role**, Edited by W.B. Eddg. Washington D.C. : NTD, 1969.

- Tannenbaum, R. and W. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." **Harvard Business Review** 36 (March-April 1958): 95-101.
- Tannenbaum, Robert. **Managerial Decision-Making**. Los Angeles: Institute of Industrial Relation, University of California, 1950.
- Tead, Ordway. **The Art of Administration**. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951.
- _____. **The Art of Leadership**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Tebbitt, B. V. "Demystifying organizational empowerment." **Journal of Nursing Administration** 23, 1 (January 1993): 18-23.
- Terry, George R. **Principles of Management**. New York: Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- _____. **Principles of Management**. Illinois: Richard, Irwin Inc., 1968.
- The Wikimedia Foundation, Inc. "Carl Linnaeus." **Wikipedia, the free encyclopedia**, accessed April 19, 2015, available from http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Linnaeus
- Thomas, Kenneth W. "Conflict and Conflict Management." in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Edited by Marvin D. Dunnette. Chicago :RandMcNally College Publishing Company, 1976.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilman. **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. NY : XICOM, 1974.
- Thomas, Kenneth W. **Organizational Behavior**. Ohio: Grid Publishing, 1979.
- Thompson, Jame D. **Organization in Action**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Thurstone, L. L. **Attitude Theory and Measurement**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967.
- Tichy, Noel M. and Mary A. Devanna. "The transformational leader." **Training & Development Journal** 40, 7 (July 1986), 27-32.
- Timm, Paul R. and Brent D. Peterson. **People at Work : Human Behavior in Organizations**. 5th ed. (New York : South-Western Publishing, 2000.
- Torp, Linda and Sara Sage. **Problems as Possibilities: Problem-Based Learning for K–16 Education**. 2nd ed. VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2002.
- Treanor, Paul. **WHY DEMOCRACY IS WRONG**. accessed October 21, 2012, Available from <http://web.inter.nl.net/users/Paul.Treanor/democracy.html>
- Trewatha, L. R. and M. G. Newport. **Management**. Texas : bosiness Publication, 1982.
- Triandis, Hary C. **Attitude and Change**. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1971.
- Trusty, Fransis M. "Managing the Tensions that Go with the Planning Process." in **Stategic Planning and Leadership in Continuing Education**, Edited by Robert G. Simerly and Associates. San Fransisco : Jossey-Bass, 1987.

- Turban, Efraim, Ephraim R. McLean, and James C. Wetherbe. **Information technology for management: transforming business in the digital economy.** 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Ubben, Gerald C. and Larry W. Hughe. **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools.** Boston: Allyn and Bacon. Inc., 1987.
- Unwick, Lyndall. **The Elements of Administration.** New York: Harper & Row, 1943.
- Varney, Glenn H. **Organization development for managers.** Mass : Addison-Wesley Publishing Company. 1977.
- Vegas, Niko. "Perancangan buku ilustrasi cerita sasa jataka berdasarkan kitab suci tipitaka." Universitas Multimedia Nusantara, 2013.
- Vinake, W. E. **Motivation as a complex problem.** Beverly Hill: Univesity of Nebraska Press, 1962.
- Vroom, Victor H. "A New Look at Managerial Decision Making." **Organization Dynamics** 1, 5 (Spring 1973) : 66-80.
- Wall, T. D. and J.A. Lisher. **Worker Participation: A critique of the literature and some fresh evidenc.** New York: Mcgaw-Hill Book, 1977.
- Walton, Richard W. and John M. Duttun. "The Management of Interdepartment Conflict." **Administrative Science Quarterly** 14, 3 (March 1969) : 73 – 74.
- Walton, Richard W. and Robert B. Mckersie. **A Behavioral Theory of Negotiations.** New York : McGraw-Hill, 1965.
- Watson, G. **The Planning of Chang.** 3rd ed. New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.
- Webber, Mak. **The Theory of Social and Economic Organization.** Translated by A.M. Henderson and Talcott Parsons, Edited by Talcott Parsons. New York:Free Press, 1947.
- Weirich, Heinz and Harold Koontz. "The Nature and Purpose of Planning." In **Management : A Global Perspective.** New York : McGraw-Hill, Inc., 1994.
- Welsch, Glenn A. **Budgeting : Profit, Planning and Control.** Japan : Prentice- Hall, 1957.
- Werther, William B. Jr., and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management.** 4th ed. New York: McGraw-Hill.1993.
- Wijk, Gilles Van. **Organization Theory.** New York : Facts on File, 1984.
- Wildavsky, Aaron. **The Politic of the Budgetary Process.** Boston : Litt Brown and Company, 1964.
- Wiles, Kimball. **Supervision for Better School.** 3rd ed. New Jersey : prentice – Hall, 1983.
- Williams, Chuck. **Management.** 3rd ed. U.S.A.:South-Wentern Publishing, 2005.
- Winstanley, D. and K. Stuart-Smith. **The Basis of Performance management.** (London :Kogan page, 1996.
- Woodcock, Mike and Dave Francis. **Team building Strategy.** Hampshire : Gower Publishing, 1994.
- WoodCock, Mike. **Team development manual.** 2nd ed. Worcester : Great Britain by Billing & Son., 1989.

- Wu, Ming-kuo. "The Jataka Tales Of The Mogao Caves, China In Anthropological Perspective." Ph.D. dissertation (Anthropology), Washington State University, 2008.
- Yager, R. E. "The Constructivist Learning Model, Towards Real Reform in Science Education." **The Science Teacher** 58, 6 (sept 1991): 52-57.
- Yamanaka, Yukio. "The Vessantaradipani : a Pali-commentary from Northern Thailand." Faculty of Philosophy (Philosophischen Fakultät), Albert Ludwig University of Freiburg, 2009. accessed October 19, 2012, available from <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/7799/>
- Yukl, Gary A., Cecilia M. Falbe, and Joo Young Youn. "Patterns of Influence Behavior for Managers." **Group & Organization Management**, 18 (March 1993): 5-28.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organizational**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall. 1989.
- Zanden, James W. Vander. **Sociology a Systematic Approach**. New York : The Ronald Press Company, 1965.
- Zanzi, A. and R. M. O'Neill. "Sanctioned versus non-sanctioned political tactics." **Journal of Managerial Issues** 13, 2 (2001): 245-263.
- Zhu, Tianshu. "Reshaping the Jātaka Stories: from Jātakas to Avadānas and Prañidhānas in Paintings at Kucha and Turfan." **Buddhist Studies Review** 29, (2012), 57-83, accessed February 1, 2014, available from <http://www.equinoxpub.com/journals/index.php/BSR/article/view/14021>
- Zimring, C. M. "Stress and the Designed Environment." **Journal of Social Issues** 37, 1 (Winter 1981): 145-171.







ภาคผนวก ก

รายชื่อหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปและหนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

1. รายชื่อหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปจำนวน 206 เล่ม จัดเรียงตามปีพิมพ์

ที่	ผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ	ปี
1	Davis, Ralph Currier	The Fundamentals of top management	1951
2	Allen, Louis A.	Management and Organization	1958
3	March, James G. and Herbert A. Simon	Organizations	1958
4	Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood	Administrative Organization	1960
5	Likert, Rensis	New Patterns of Management	1961
6	Newman, William Herman and Charles E. Summer	The process of Management : Concepts, Behavior, and Practice	1961
7	Davis, Ralph Currier and Alan C. Filley	Principles of Management	1962
8	Barry, W.S.	The fundamentals of management	1963
9	Porter, Donald E. and Philip B. Applewhite	Studies in Organizational Behavior and Management	1964
10	Fllippo, Edwin B.	Management: a Behavioral Approach	1966
11	Porter, Dond E.	Studies in Organizational Behavior and Management	1968
12	Voich, Dan, Jr. and Daniel A. Wren	Principles of Management : Resources and Systems	1968
13	Albers, Henry H.	Principles of Management : A Modern Approach	1969
14	Dale, Ernest	Management : theory and practice	1969
15	Haynes, W. Warren and Joseph L. Massie	Management: Analysis Concepts and Cases	1969
16	Litterer, Joseph A.	ORGANIZATIONS: Systems, Control and Adaptation	1969
17	Sisk, Henry L.	Principles of Management : A Systems Approach to The Management Process	1969
18	Wortman, Max S., Jr. and Fred Luthans	Emerging Concepts in Management: Process. Behavioral, Quantitative, and Systems	1969
19	Hodge, Billy J. and Herbert J. Johnson	Management and organizational behavior : a multidimensional approach	1970
20	Kast, Fremont E., and Jame E. Rosenzweig	Organization and management : a systems approach	1970
21	Puckey, Walter	Organization in Business Management	1970
22	Wilkinson, E. and R.S. foster	Management Principles and practice	1971

23	Albers, Henry H.	MANAGEMENT: The Basic Concepts	1972
24	Hicks, Herbert G.	The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach	1972
25	Torgersen, Paul E. and Irwin T. Weivstock	MANAGEMENT: An Integrated Approach	1972
26	Dunn, J.D., E. Stephens and J.R. Kelley Dunn	Management essentials : resource	1973
27	Hall, J. Tillman, John M. Cooper, Reuben B. Frost, Henry Shenk, Ned Warren, and Roger C. Wiley	Administration: Principles, Theory and Practice	1973
28	Michael, Stephen R. and H.R. Jones	Organizational management : concepts and practice	1973
29	Sisk, Henry L.	Management and organization	1973
30	Berliner, William M. and W.J. McLarney	Management practice and training : case and principles	1974
31	Haimann, Theo and William G. Scott	The Modern Organization	1974
32	Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig	Organization and Management: A Systems Approach	1974
33	Koontz, Harold and Cyril O'Donnell	Essentials of Management	1974
34	Lundgren, Earl F.	Organizational Management : Systems and Process	1974
35	McFarland, Dalton E.	Management : principles and practices	1974
36	Riggs, James L. and A. James Kalbaugh	The Art of Management : Principles and Practices	1974
37	Duncan, W. Jack	Essentials of management	1975
38	Flippo, Edwin B. and Gary M. Munsinger	Management	1975
39	Newstrom, John W., William E. Reif and Robert M. Monczka	A Contingency Approach to Management: Readings	1975
40	Webber, Ross A.	Management : basic elements of managing organizations	1975
41	Filley, Alan C., Robert J. House and Steven Kerr	Managerial Process and Organizational Behavior	1976
42	Koontz, Harold and Cyril O'Donnell	Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions	1976
43	Robbins, Stephen P.	The administrative Process : Integrating	1976

		Theory and Practices	
44	Trewatha, Robert L. and M. Gene Newport	MANAGEMENT: Functions and Behavior	1976
45	Tosi, Henry L. and Stephen J. Carroll	Management: Contingencies, Structure, and Process	1976
46	Bridges, Francis J. and James E. Chapman	Critical Incidents in Organizational Behavior and Administration: with Selected Readings	1977
47	Davis, Ralph Currier and Alan C. Filley	Principles of Management	1977
48	Dessler, Gary	Management Fundamentals: A Framework	1977
49	Galbraith, Jay R.	Organization Design	1977
50	Killen, Kenneth H.	Management: a middle-management approach	1977
51	Massie, Joseph L. and John Douglas	Managing : a contemporary introduction	1977
52	Terry, George R.	Principles of Management	1977
53	Glueck, William F.	Management	1977
54	Atchison, Thomas J. And Winston W. Hill	Management Today : Managing Work in Organizations	1978
55	Bartollas, Clemens	Correctional Administration: Theory and Practice	1978
56	Dejon, William L.	Principles of management : text & cases	1978
57	Stoner, James A. F.	Management	1978
58	Theo, Haimann, William G. Scott and Patrick E. Connor	Managing the modern organization	1978
59	Huse, Edgar F.	The Modern Manager	1979
60	Kast, Fremont J. and James E. Rosenzweig	Organization & Management	1979
61	McFarland, Dalton E.	Management : foundations and practices	1979
62	Trewatha, Robert L. and G. Newport	Management : functions and behavior	1979
63	Elkins, Arthur	Management : Structures, Functions and Practices	1980
64	Brown, Warren B. and Dennis J. Moberg	Organization Theory and Management : A Macro Approach	1980
65	Dessler, Gary	Organization Theory : Integrating Structure and Behavior	1980

66	Ford, Robert Clayton and Cherrill P. Heaton	Principles of management : a decision making approach	1980
67	Kazmier, Leonard J.	Management : a programmed approach with cases and applications	1980
68	Koontz, Harold , C. O'Donnell and H. Wehrich	Management	1980
69	Osborn, Richard N., James G. Hunt and Lawrence R. Jauch	Organization Theory: an Integrated Approach	1980
70	Schwartz, David	Introduction to management : principles, practices and processes	1980
71	Shtogren, John A.	Models for Management: the Structure of competence	1980
72	Tansik, David A., R.B. Chase and N.J. Aquilano	Management : a life cycle approach	1980
73	Ullrich, Robert A. and George F. Wieland	Organization Theory and Design	1980
74	Anthony, William P.	Management : competencies and incompetencies	1981
75	Hampton, David R.	Contemporary Management	1981
76	Banergee, Shyamal	Principle and Practice of Management	1982
77	Dessler, Gary	Organization & Management	1982
78	Drucker, Peter F.	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	1982
79	Hall, Douglas T., Bowen Donald D., Roy J. Lewicki, and Francine S. Hall	Experiences in Management and Organizational Behavior	1982
80	Hodgetts, Richard M.	Management : theory, process and practice	1982
81	Lock, Dannis and Nigel Farrow	The Gower Handbook of Management	1982
82	Newman, William Herman, E. Kirby Warren and Jerome E. Schnee	The process of Management : Strategy, Action, Results	1982
83	Prasad, L. M.	Principles and Practice of Management	1982
84	Terry, George R. and Stephen G. Franklin	Principles of Management	1982
85	Tosi, Henry L. and Jerald W. Yong	Management : Experiences and Demonstrations	1982
86	Trewatha, Robert L. and G. Newport	Management : functions and behavior	1982
87	Fulmer, Robert M.	The new management	1983

88	Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist and Robert L. Mathis	Management : concepts and effective practice	1983
89	Megginson, Leon C., Donald C. Mosley and Paul H. Pietri	Management : concepts and applications	1983
90	Mondy, R. Wayne , R.E. Holmes and E. B. Flippo	Management, concepts and practices	1983
91	Robbins, Stephen P.	Organization Theory: The Structure and Design of Organizations	1983
92	Scanlan, Burt and Bernard Keys	Management and organizational behavior	1983
93	Schermerhorn, John R., Jr.	Management for Productivity	1984
94	Reitz, H. Joseph and Linda N. Jewell	Managing	1985
95	Steers, Richard M., Gerardo R. Ungson and Richard T. Mowday	Managing Effective Organizations :an Introduction	1985
96	Webber, Ross A., Marilyn A. Morgan and Paul C. Browne	Management : basic elements of managing organizations	1985
97	Certo, Samuel C.	Principles of Modern Management: Functions and Systems	1986
98	Chandan, J.S.	Fundamentals of modern management	1986
99	Heyel, Carl, P.E. and Belden Menkus	Handbook of Management for the Growing Business	1986
100	Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihirich	Essentials of Management	1986
101	Matteson, Michael T. and John M. Ivancevich	MANAGEMENT CLASSICS	1986
102	Megginson, Leon C.	Management: Concepts and Applications	1986
103	Aldag, Ramon J. and Timothy M. Stearns	Management	1987
104	Chung, Kae H.	Management : critical success factors	1987
105	Daft, Richard L., Kristen D. Skivington and Mark P. Sharfman	Cases and Applications : Organization Theory	1987
106	Daft, Richard L.	Management	1988
107	Fulmer, Robert M.	The new management	1988
108	Gannon, Martin J.	Management	1988
109	Hardy, Owen B. and R. Clayton	Management Dimensions	1988

	Mcwhorter		
110	Hersey, Paul and Ken Blanchard	Management of organizational behavior : utilizing human resources	1988
111	Kinard, Jerry	Management	1988
112	Koontz, Harold and Heinz Wehrich	Management	1988
113	Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Edwin B. Flippo	Management: concepts, practices, and skills	1988
114	Prigle, Charles D., Daniel F. Jennings and Justin G. Longenecker	Managing Organizations: Functions And Behaviors	1988
115	Pearce, John A. and Richard B. Robinson, Jr.	Management	1989
116	Torrington, Derek, Jane Weightman and Kirsty Johns	Effective Management People and Organization	1989
117	Gordon, Judith R., R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux	Management and Organizational Behavior	1990
118	Hodgetts, Richard M. and Donald F. Kuratko	MANAGEMENT	1990
119	Pickle, Hal B. and Royce L. Abrahamson	Small business management	1990
120	Pierce, Jon L. and Rendall B. Dunham	MANAGING	1990
121	Robbins, Stephen P.	Organization Theory: The Structure, Design and Applications	1990
122	Erskine, Robert	Business Management	1991
123	Barney, Jay B. and Ricky W. Griffin	The Management of organization : Strategy, Structure , Behavior	1992
124	Gabarro, John J.	Managing People and Organizations	1992
125	Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr.	Management	1992
126	Stoner, James A. F. and R. Edward Freeman	Management	1992
127	Armstrong, Michael	A Handbook of Management Techniques	1993
128	Bedeian, Arthur G.	Management	1993
129	Bovee, Courtland L., John V. Thill, Marian Burk Wood, and George P. Dovel	Management	1993
130	Cohen, Allan R.	The Portable MBA in Management	1993
131	Handy, Charles	Understanding Organizations	1993

132	Holt, David H.	Management: Principles And Practices	1993
133	Steinhoff, Dan and John F. Burgess	Small business management fundamentals	1993
134	Weihrich, Heinz and Harold Koontz	Management : A Global Perspective	1993
135	Coffey, Robert E., Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker	Management and Organizational Behavior	1994
136	Jackson, Harry K., Jr. and Normand L. Frigon	MANAGEMENT 2000 : The Practical Guide to World Class Competition	1994
137	Bain, Neville	Successful Management	1995
138	Dessler, Gary	Management Organizations : in an Era of Change	1995
139	Kreitner, Robert	Management	1995
140	Mondy, R. Wayne and Shane R. Premeaux	Management: concepts, practices, and skills	1995
141	Stoner, James A.F., R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr.	Management	1995
142	Billsberry, Jon	The Effective Manager : Perspectives and Illustrations	1996
143	Matteson, Michael T. and John M. Ivancevich	Management and Organizational Behavior Classics	1996
144	Mosley, Donald C., Paul H. Pietri and Leon C. Megginson	Management : Leadership in Action	1996
145	Schermerhorn, John R., Jr.	Management	1996
146	Bowen, Donald D., Roy J. Lewicki, Francine S. Hall and Douglas T. Hall	Experiences in Management and Organizational Behavior	1997
147	Cook, Curtis w., Phillip L. Honaker and Robert E. Coffey	Management and Organizational Behavior	1997
148	Lussier, Robert N.	MANAGEMENT: Concepts, Applications, Skill Development	1997
149	Massie, Joseph L.	Essentials of Management	1997
150	Plunkett, Warren R. and Raymond F. Attner	Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations	1997
151	Stewart, Rosemary	The Reality of Management	1997
152	Bartol, Kathryn M. and David C. Martin	Management	1998
153	Daft, Richard L. and Dorothy Marcic	Understanding Management	1998
154	Donnelly, James H., Jr., James L. Gibson	Fundamentals of Management	1998

	and John M. Ivancevich		
155	Heller, Robert and Tim Hindle	Essential Manager's Manual	1998
156	Johnson, Bob	Managing Operations	1998
157	Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt	MANAGEMENT :Challenges in The 21 st Century	1998
158	Robbins, Stephen P. and David A. De Cenzo	Fundamentals of Management	1998
159	Vasu, Michael L. Debra W. Stewart and G. David Garson	Organizational Behavior and Public Management	1998
160	Resenfeld, Robert H. and David C. Wilson	Managing Organization : Text, Readings and Cases	1999
161	Gatto, Rex P.	The Smart Manager's F.A.Q Guide: A Survival Handbook for Today's Workplace	2000
162	Lussier, Robert N.	MANAGEMENT FUNDAMENTALS : Concepts, Applications, Skill Development	2000
163	Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnow	Management	2000
164	Palmer, Ian and Cynthia Hardy	Thinking about Management	2000
165	Schermerhorn, John R., Jr. and David S. Chappell	Introducing Management	2000
166	Cook, Curtis W. and Phillip L. Hunsaker	Management and Organizational Behavior	2001
167	Dessler, Gary	Management : Leading People and Organizations in the 21 st century	2001
168	Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt	MANAGEMENT :Challenges in The 21 st Century	2001
169	Dessler, Gary	A FRAMWORK FOR MANAGEMENT	2002
170	Hannagan, Tim	Management : concepts & practices	2002
171	Mescon, Michal H.	Business Today	2002
172	Certo, Samuel C.	Modern Management	2003
173	DuBrin, Andrew J.	Essentials of management	2003
174	Griffin, Ricky W.	Fundamentals of management : core concepts and applications	2003
175	Lussier, Robert N.	MANAGEMENT FUNDAMENTALS : Concepts, Applications, Skill Development	2003

176	Robbins, Stephen P. and Mary Coulter	Management	2003
177	Daft, Richard L.	Organization Theory and Design	2004
178	Kurtzman, Joel, Glenn Rifkin and Victoria Griffith	MBA in a box: practical ideas from the best brains in business	2004
179	Linstead, Stephen, Liz Fulop and Simon Lilley	Management and Organization	2004
180	Morden, Tony	Principles of Management	2004
181	Naylor, John	Management	2004
182	Clegg, Stewart, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis	Managing and organization : an introduction to theory and practice	2005
183	Cole, Kris	Management : Theory and Practice	2005
184	Hitt, Michael A., J. Stewart Black and Lyman W. Porter	Management	2005
185	Mullins, Laurie J.	Management and Organisational Behaviour	2005
186	Rue, Leslie W. and Lloyd L. Byars	Management : Skills and Application	2005
187	Schermerhorn, John R., Jr.	Management	2005
188	Buller, Paul F. and Randall S. Schuler	Managing Organizations	2006
189	George, Jennifer M. and Gareth R. Jones	Contemporary management : creating value in organizations	2006
190	Kinicki, Angelo and Brian K. Williams	Management: a practical introduction	2006
191	Williams, Kate	Introducing Management : A Development Guide	2006
192	Goodman, Stephen H., Patricia M. Fandt, Joseph F. Michitsch, and Pamela S. Lewis	Management: Challenges for Tomorrow's Leaders	2007
193	Jones, Gareth R. and Jennifer M. George	Essentials of Contemporary Management	2007
194	Knights, David and Hugh Willmott	Introducing Organizational Behavior and Management	2007
195	Madura, Jeff	Introduction to Business	2007
196	Williams, Chuck	MANAGEMENT	2007
197	Plunkett, Warren R., Raymond F. Attner, and Gemmy S. Allen	Management and Exceeding Customer Expectations	2008
198	Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell	Management : leading & collaborating in the competitive world	2009
199	Dyck, Bruno and Mitchell J. Neubert	Principles of Management	2009

200	Rue, Leslie W. and Lloyd L. Byars	Management	2009
201	Greener, Tony	Understanding Organisations: Part I Understanding Organisations: Part II	2010
202	Martin, John and Martin Fellenz	Organizational behaviour and management	2010
203	Quinn, Susan	Management Basics	2010
204	Gomez-Mejjia, Luis R. and David B. Balkin	Management: People/Performance/ Change	2012
205	Joshi, Manmohan	Administration Skills	2012
206	Jones, Gareth R. and Jennifer M. George	Essentials of Contemporary Management	2013

2.หนังสือเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาจำนวน 109 เล่ม จัดเรียงตามปีพิมพ์

ที่	ผู้แต่ง	ชื่อหนังสือ	ปี
1	Reeder, Ward G.	The Fundamentals of Public School Administration	1941
2	Otto, Henry John	Elementary school organization and administration	1944
3	Hagman, Haplan L.	The Administration of American Public Schools	1951
4	Reeder, Ward G.	The Fundamentals of Public School Administration	1951
5	Miller, Van and Willard B. Spalding	The Public Administration of American Schools	1952
6	Bartky, A. John	Administration as educational leadership	1956
7	Mort, Paul R. and Donald H. Ross	Principles of school administration : a synthesis of basic concepts	1957
8	Elsbree, Willard S. and Harold J. McNally	Elementary school administration and supervision	1959
9	Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller	Educational administration : concepts, practices, and issues	1959
10	Bent, Rudyard K. and Lloyd E. McCann	Administration of secondary schools	1960
11	Grieder, Calvin, Truman M. Pierce, and William Everett Rosenstengel	Public school administration	1961
12	Campbell, Roald F., John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer	Educational administration	1962

13	Knezevich, Stephen J.	Administration of Public Education	1962
14	Griffiths, Daniel E.	Behavioral Science and Educational Administration	1964
15	Jenson, Theodore J. and David L. Clark.	Educational administration	1964
16	Williams, Stanley W.	Educational administration in Secondary Schools: Task and Challenge	1964
17	Gallagher, Anna Helen	Educational Administration in Nursing	1965
18	Campbell, Roald F., John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer	Introduction to Educational administration	1966
19	Hack, Walter G., John A. Ramseyer, William J. Gephart, and James B. Heck	Educational administration : selected readings	1966
20	Nolte, M. Chester	An Introduction to School Administration : Selected Readings	1966
21	Overd, Glen F.	Administration of the Changing Secondary School	1966
22	Sachs, Benjamin M.	Educational administration : a behavioral approach	1966
23	Wilson, Robert E.	Educational Administration	1966
24	Franklin, Marian Pope	School Organization Theory and Practice	1967
25	Jarvis, Oscar T., Harold W. Gentry, and Lester D. Stephens	Public school business administration and finance : effective policies and practices	1967
26	Lane, Willard R., Ronald G. Corwin, and William G. Monahan	Foundations of educational administration : a behavioral analysis	1967
27	Miller, Van	The Public Administration of American School Systems	1967
28	Getzels, W. Jacob, James M. Lipham and Roald F. Campbell	Educational administration as a Social Process: Theory, Research, and Practice	1968
29	Lane, Willard R., Ronald G. Corwin, and William G. Monahan	Foundations of educational administration : a behavioral analysis	1968
30	Millett, John David	Decision making and administration in higher education	1968
31	Knezevich, Stephen J.	Administration of Public Education	1969
32	Neagley, Ross L., N. Dean Evans and Clarence A. Lynn, Jr.	The School Administrator and Learning Resources	1969

33	Faber, Charles F. and Gilbert F. Shearron	Elementary School Administration : Theory and Practice	1970
34	Walker, W.G.	The theory and practice in educational administration	1970
35	Milstein, Mike M., James A. Belasco and Ludwig Von Bertalanffy	Educational Administration and the Behavioral Sciences: A Systems Perspective	1973
36	Prentice-Hall, inc.	Handbook of Successful School Administration	1974
37	English, Fenwick W.	School organization and management	1975
38	Houghton, Vincent, Royston McHugh and Colin Morgan	Management in education : the management of organizations and individuals	1975
39	Knezevich, Stephen J.	Administration of Public Education	1975
40	Monahan, William G.	Theoretical dimensions of educational administration	1975
41	Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery	Educational administration: An Introduction	1976
42	Campbell, Roald Fay	Introduction to Educational administration	1977
43	Eble, Kenneth E.	The art of administration : a guide for academic administrators	1978
44	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	1978
45	Newell, Clarence A.	Human Behavior in Behavior in Educational administration	1978
46	Stoops, Emery, Max Rafferty and Russell E. Johnson	Handbook of Educational Administration: A Guide for the Practitioner	1978
47	Hanson, E. Mark	Educational Administration and Organizational Behavior	1979
48	Brooksbank , Kenneth	Educational Administration	1980
49	SerGiovanni, Thomas J., Martin Burlingame, Fred D. Coombs and Paul W. Thurston	Educational Governance and administration	1980
50	Stoops, Emery, Max Rafferty and Russell E. Johnson	Handbook of educational administration : a guide for the practitioner	1981
51	Sweeney, R. Carol and Emery Stoops	Handbook for Educational secretaries and	1981

		office Personnel	
52	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	1982
53	Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller	Educational administration : concepts, practices, and issues	1982
54	Musaazi, J.C.S.	The theory and practice of educational administration	1982
55	Strother, George B. and John P. Klus	Administration of continuing education	1982
56	Campbell, Roald F., John E. Corbally, and Raphael O. Nystrand	Introduction to Educational administration	1983
57	Gorton, Richard A.	School administration and supervision : leadership challenges and opportunities	1983
58	Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery	Educational administration	1983
59	Lee, Sang M. and James C. Van Horn	Academic administration : planning, budgeting, and decision making with multiple objectives	1983
60	Silver, Paula F.	Educational administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research	1983
61	Knezevich, Stephen J.	Administration of Public Education	1984
62	Rebore, Ronald W.	Educational administration : A Management Approach	1985
63	Craig, Ian	Primary school management in action	1987
64	Dean, Joan	Managing the Primary School	1987
65	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	1987
66	Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery	Educational administration: An Introduction	1988
67	Locke, Michael Paula Lanning, Keith Scribbins, David Triesman, and Ian Waitt	College administration	1988
68	Brooksbank , Kenneth and Keith Aderson	Educational Administration	1989
69	Bush, Tony	Management in Education / Managing	1989

		Education: theory and Practice	
70	Everard, Bertie and Geoffrey Morris	Effective School Management	1990
71	Guthrie, James W. and Rodney J. Reed	Educational administration and policy : effective leadership for American education	1991
72	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel	Educational administration : theory, research, and practice	1991
73	Leithwood, Kenneth and Donald Musella	Understanding school system administration : studies of the contemporary chief education officer	1991
74	Owens, Robert G.	Organizational Behavior in Education	1991
75	Candoli, I. Carl, Walter G. Hack, and John R. Ray	School business administration : a planning approach	1992
76	Daresh, Joho C. and Marsha A. Playko	The Professional Development of School Administrators: Preservice , Induction, and Inservice Applications	1992
77	English, Fenwick W.	Educational administration : the human science	1992
78	Paisey, Alan	Organization and management in schools : perspectives for practicing teachers and governors	1992
79	SerGiovanni, Thomas J., Martin Burlingame, Fred D. Coombs and Paul W. Thurston	Educational Governance and administration	1992
80	Ubben, Gerald C. and Larry W. Hughes	The Principal Creative Leadership for Effective Schools	1992
81	Walker, Allan , Low Guat Tin, Chong Keng Choy and Kenneth Stott	Management tools for educational managers	1992
82	Preedy, Margaret	Managing the Effective School	1993
83	Gorton, Richard A. and Petra E. Snowden	School leadership and administration : important concepts case studies, and simulations	1993
84	Drake, Thelbert L. and William H. Roe	School Business Management	1994
85	Green, Howard	The school management handbook	1995
86	Hack, Walter G., I. Carl Candoli, and John	School business administration : a planning	1995

	R. Ray	approach	
87	Levacic, Rosalind	Local management of School: Analysis and Practice	1995
88	Mcquade, Finlay and David W. Champagne	How to Make a Better School	1995
89	Smith, Roger	Successful school management	1995
90	Everard, K. Bertie and Geoffrey Morris	Effective school management	1996
91	Hanson, E. Mark	Educational Administration and Organizational Behavior	1996
92	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	1996
93	Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein	Educational Administration; Concepts and Practices	1996
94	Warner, David and David Palfreyman	Higher education management : the key elements	1996
95	Horne, Helen	The school Management Handbook	1998
96	Click, Phyllis M.	Administration of Schools for Yong Children	2000
97	Evers, Colin W. and Gabriele Lakomski	Doing educational administration : a theory of administrative practice	2000
98	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	2001
99	Cunningham, William G. and Paula A. Cordeiro	Educational Leadership: a problem-based approach	2003
100	Foskett, Nick and Jacky Lumby	Leading and managing education : international dimensions	2003
101	Hanson, E. Mark	Educational Administration and Organizational Behavior	2003
102	Kowalski, Theodore J.	Contemporary school administration : an Introduction	2003
103	Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein	Educational administration : concepts and practices	2004
104	SerGiovanni, Thomas J., Paul Kelleher, Martha M. Mccarthy and Frederick M. Wirt	Educational Governance and administration	2004

105	Mukhopadhyay, Marmar	Total Quality Management in Education	2005
106	Gorton, Richard A., Judy A. Alston and Petra E. Snowden	School Leadership & Administration : Important Concepts, Case Studies, & Simulations	2007
107	English, Fenwick W.	Educational leadership and administration	2009
108	Sergiovanni, Thomas J.	Educational governance and administration	2009
109	Hoy, Wayne K. and Cecil G. Migel	Educational administration: Theory, Research, and Practices	2013





ภาคผนวก ข

แบบบันทึกข้อมูล

ผลการสังเคราะห์เนื้อหาของงานนิบาตชาติในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยผู้วิจัย



แบบบันทึกข้อมูลผลการสังเกตการณ์ของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยผู้วิจัย

เรื่อง

หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

โดย

พระมหาอัญญคุปต์ เขตต์ดิวิรรกุล

แบบบันทึกข้อมูลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2557

แบบบันทึกข้อมูลผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหรณานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำแบบบันทึกข้อมูลผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหรณานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น

4 ส่วนดังนี้

1. ส่วนที่เป็นข้อมูลของชาดก โดยทั่วไป
2. ส่วนที่เป็นเนื้อหาของชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องการบริหาร
3. ส่วนที่เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องการบริหาร
4. ส่วนที่เป็นรหัสอ้างอิงเพื่อประโยชน์ในการสังเคราะห์เนื้อหา

ในการสังเคราะห์เนื้อหาของมหรณานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสอ้างอิงเพื่อประโยชน์ในการสังเคราะห์เนื้อหา โดยแบ่งรหัสอ้างอิงออกเป็น 4 ส่วน เช่นกัน คือ

ส่วนที่ 1 หมายถึงตัวเลขแทนชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลเรื่องต่างๆ ตั้งแต่เรื่องที่ 1 ถึง เรื่องที่ 10 เช่น เติมยชาดก แทนด้วยเลข 1 เป็นต้น

ส่วนที่ 2 หมายถึงเลขเล่มของพระคัมภีร์ในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลที่ชาดกเรื่องนั้นๆ ปรากฏอยู่

ส่วนที่ 3 หมายถึงเลขหน้าของพระคัมภีร์ในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลที่ชาดกเรื่องนั้นๆ ปรากฏอยู่

ส่วนที่ 4 หมายถึงประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลในเรื่องนั้นๆ

ตัวอย่างดังกล่าว เช่น 1/63/1-74/1 หมายถึง เติมยชาดก(ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล เล่มที่ 63 /ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลหน้า 1-74 /ประเด็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลในเรื่องนั้น ประเด็นที่ 1 เป็นต้น



รายการ ลำดับที่	ข้อมูลโดยทั่วไป				เนื้อหาของขาด	ประเด็นเกี่ยวกับการบริหาร	รหัสอ้างอิง
	เรื่อง	ที่มา					
		พระไตรปิฎก ก ภาษบาลี	อรรถกถา บาลี	พระไตรปิฎก กและอรรถ กถาแปล			
1	เดมิย ขาด	28/153-165	36/1-57	63/1-74	พระราชพงศาวดารว่ากา ลิกราชครองราชสมบัติโดย ธรรมโดยเสมอ ในกรุง พราณสี	1. จักรวรรพองค์การ พระเจ้ากสิกราทรงปกครองโดยธรรม กล่าวคือ ทศพิธราชธรรม ได้แก่ 1) ทาน (ทาน) คือ การให้ 2) ศีล (ศีล) คือ ความประพฤติที่ดีงามทั้งกายและวาจา 3) บริจาค (บริจาค) คือ การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุข ผู้อื่น 4) ความซื่อตรง (อาชชว) คือ การสุจริตต่อหน้าที่ การงานของตน ต่อมิตรสหาย ต่อองค์การหรือหลักการ ของตน 5) ความอ่อนโยน (มัททว) คือ การมีอัชฌิยัตี ไม่เยอหยิ่งหยาบกระด้างถือตัว 6) ความทรงเดช (ตปี) คือ ความเพียรแต่เดกเลกิเลสมิให้ครอบงำใจ ส้ารวมระวังยัง ซึ่งใจมิให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ 7) ความไม่โกรธ (อภ โกธ) คือ การไม่ลู่อินาแอกความโกรธจนเป็นเหตุให้ ดำเนินความคิดพลาด มีจิตประกอบด้วยเมตตา 8) ความไม่ เบียดเบียน (อวิหิงสา) คือ การไม่กดขี่ข่มเหงผู้อื่นเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว มีจิตกรุณาปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจาก ทุกข์ 9) ความอดทน (ขณฺติ) คือ การรักษามายปกติภาวะของ ตนไว้ได้ ไม่ว่าจะถูกระเบียบการที่ดั่งตั้งอันเป็นที่พึง ปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาก็ตาม มีความมั่นคงหนัก แน่นไม่หวั่นไหว 10) ความไม่คลาดจากธรรม (อวิโรธน) คือ ความหนักแน่น ถ้อยความถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นหลัก	1/63/1-74/1

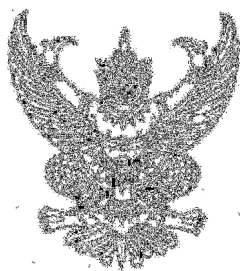




ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์
และรายชื่อผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0520.203.2/389



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 เมษายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยื่นรูปแบบงานวิจัย

ขอกราบนมัสการ พระเดชพระคุณท่านเจ้าคุณ พระราชวรมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย พระมหาบุญญ์อุปต์ เขตต์สิริวรกุล รหัสนักศึกษา 53252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาดชาดก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยื่นหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาดชาดก เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

1. พระราชวรมุนี (พล อากาศโร),ดร. น.ธ.เอก, ป.ธ.9, ศษ.บ.(ภาษาไทย), พธ.บ. (ปรัชญา), M.A.(Linguistics), M.Phil., Ph.D. (Linguistics) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. พระศรีคัมภีรญาณ (สมจินต์ สมมาปัญญา),รศ.ดร. น.ธ.เอก, ป.ธ.9,ศษ.บ.,พธ.ม.,Ph.D (Pali & Buddhist Studies) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและเลขานุการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3. พระมหา,ผศ.ดร. นัทรชัย สุตตชโย น.ธ.เอก,ป.ธ.9,อ.ม.(ภาษาบาลีสันสกฤต),ศศ.ด.(ภาษาสันสกฤต) หัวหน้าภาควิชาวิชาการศึกษาและประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
4. ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ น.ธ.เอก, พธ.บ. (บริหารการศึกษา) M.Ed., (บริหารการศึกษา) Ph.D. (บริหารการศึกษา) อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
5. ผศ. ดร.รังษี สุนันต์ น.ธ.เอก, ป.ธ.9, พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา) อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- 6.รศ.ดร.สมิทธิพล เนตรนิมิตร น.ธ.เอก, ป.ธ.9,พ.ม.,พธ.บ.(ปรัชญา),พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), Ph.D. (Pali&Buddhist Studies),B.H.U.,India ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต และอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
7. รศ.ดร.สุวิญ รักษ์ศักดิ์ น.ธ.เอก, ป.ธ.7, พธ.บ., M.A., Ph.D. (Buddhist Studies) ประธานสาขาพุทธศาสนศึกษา, เลขานุการกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย, และอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์ที่คณะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ



แบบสัมภาษณ์ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

เรื่อง

หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

โดย

พระมหาสุญญ์คุปต์ เขตต์สิริวรกุล



แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2557

แบบสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ

ชื่อ.....นามสกุล.....

วุฒิการศึกษา.....

ตำแหน่ง.....

เพศ.....อายุ.....ปี ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 ทัศนคติของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก

1. จากหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในขอบเขตทั้ง 8 ท่านเห็นว่าหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ในแต่ละขอบเขตนั้นมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ขอบเขต).....

2. จากหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในขอบเขตทั้ง 8 ท่านเห็นว่าหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ในแต่ละขอบเขตนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ขอบเขต).....

3. จากหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในขอบเขตทั้ง 8 ท่านเห็นว่าหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ในแต่ละขอบเขตนั้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ขอบเขต).....

4. จากหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในขอบเขตทั้ง 8 ท่านเห็นว่าหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ในแต่ละขอบเขตนั้นเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ขอบเขต).....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของท่านในหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ (กรณีผู้วิจัยกล่าวไว้แต่กล่าวยังไม่หมด).....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของท่านในหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ผู้วิจัยยังมีได้ทำการสังเคราะห์ไว้ (กรณีผู้วิจัยยังมีได้กล่าวไว้).....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ข้อมูลในครั้งนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	พระมหาณัฐคุณูปต์ เขตต์สิริวรกุล
ที่อยู่	วัดพระธาตุจิงแกง 318 หมู่ 5 ตำบลพระธาตุจิงแกง อำเภอจุน จังหวัดพะเยา 56150
ประวัติการศึกษา	
ด้านปริยัติธรรม	
พ.ศ. 2534	สอบไล่ได้นักธรรมชั้นเอก การศึกษาคณะสงฆ์ไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ แผนก ธรรม สำนักเรียนเจ้าคณะจังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2552	สอบไล่ได้เปรียญธรรม 9 ประโยค การศึกษาคณะสงฆ์ไทยในพระบรม ราชูปถัมภ์ แผนกบาลี สำนักเรียนวัดเทพศิลา กรุงเทพมหานคร
ด้านสามัญ	
พ.ศ. 2542	สำเร็จการศึกษาปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) สาขาวิชาจิตวิทยา คณะ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. 2544	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
พ.ศ. 2551	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552	สำเร็จการศึกษาปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2553	ศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร