

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

๒.๒ หลักธรรมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทางพระพุทธศาสนา

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

๒.๑.๑ ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า ผูกพัน หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกรักใคร่ในองค์กร^๑ ซึ่ง Steers and Porter กล่าวว่า ความผูกพันนั้นมีความแตกต่างจากการยึดติดกับองค์กร กล่าวคือความผูกพันนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้าง โดยมีความเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือองค์กรหรือปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้^๒ และ Luthans กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของบุคคลกับองค์กร โดยการแสดงตนว่ามีความเกี่ยวข้องกับองค์กร^๓ ซึ่ง Thomson เสนอแนวคิดว่าระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมก่อให้เกิดความผูกพัน และการให้รางวัลที่เหมาะสมอย่างเดียวยังไม่

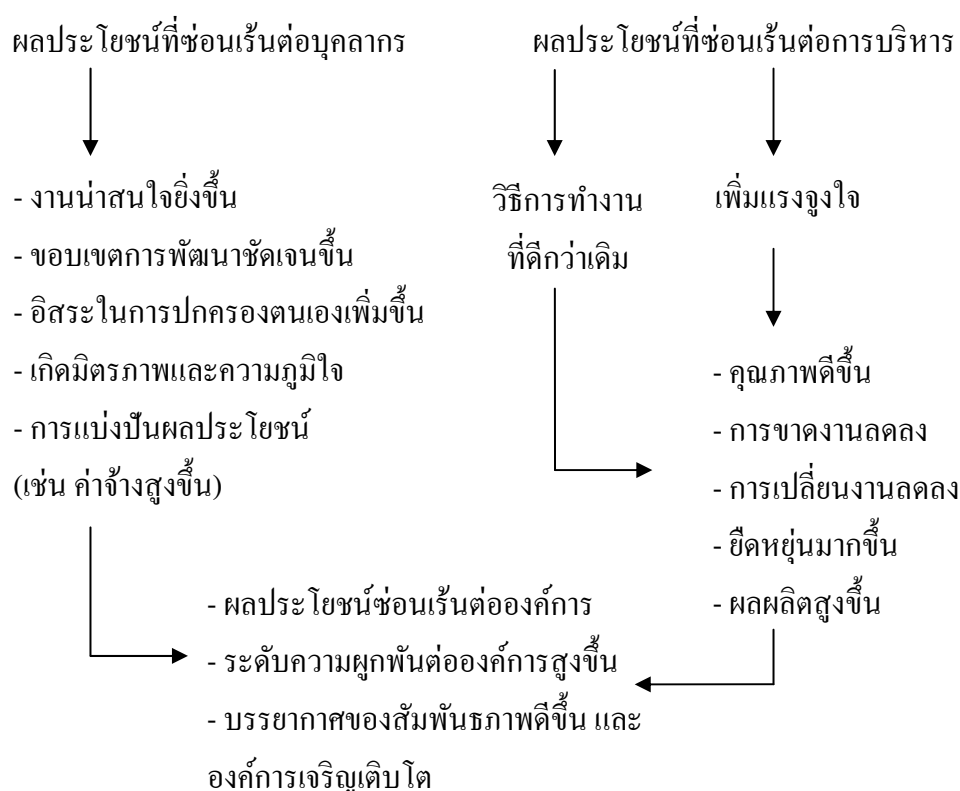
^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๗๔๑.

^๒ Steers Richard M. and Porter, Lyman W., **Motivation and work behavior**, ๒nd ed., (New York: McGraw – Hill, ๑๙๗๙): pp. ๓๐๓ – ๓๐๔.

^๓ Luthans, Fred, **Organizational Behaviors**, ๘th ed., (India: Thomson Press, ๑๙๙๘): p.๑๔๘.

เพียงพอ จะต้องมีการปรับปรุงการออกแบบงานและการทำงานที่ดี ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วยังจะทำให้เกิดประโยชน์ที่ซ่อนเร้นทั้งต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรอีกด้วย^๑ ดังภาพ

การปรับปรุงการออกแบบงานและการทำงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานบรรลุความต้องการ



ที่มา : Thomson, Rosemary. **Managing People**. Great Britain: Clay, St. Ives, ๑๙๕๓, p.๑๔๐.

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg คือ โดยกล่าวว่า การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ๓ ประการ คือ

๑. ความรู้สึกสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

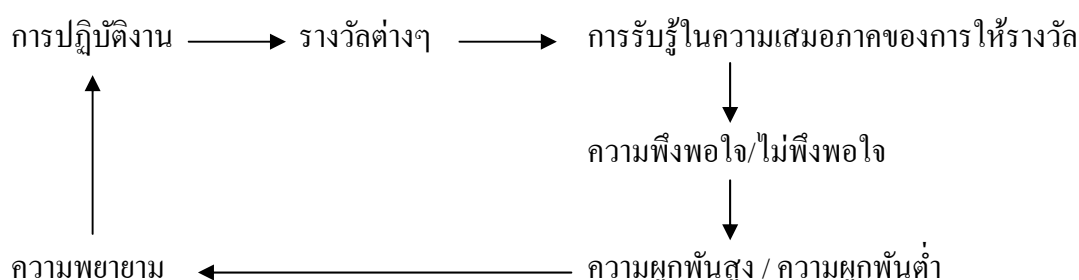
๒. ความรู้สึกผูกพันต่อหน้าที่ในองค์กร

^๑ Thomson, Rosemary, **Managing People**, (Great Britain: Clay, St. Ives, ๑๙๕๓): p.๑๓๕.

๓. ความรู้สึกจรรงรักดีต่อการ

การให้รางวัลนี้ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อการก็จริง แต่ Davis and Newstorm กลับเน้นในเรื่องความเสมอภาคของการให้รางวัลจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ซึ่งระดับความพึงพอใจนี้จะนำไปสู่ระดับความผูกพันทั้งสูงและต่ำได้ โดยกล่าวถึงรางวัลว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้น รางวัลทางสังคม และรางวัลทางจิตใจ เป็นต้น ถ้าการให้รางวัลต่างๆ เหล่านี้มีความยุติธรรมและเสมอภาค จะทำให้ระดับความพึงพอใจสูงขึ้น เนื่องจากเขารู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน ถ้าเขารู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจก็จะสูงขึ้น การให้รางวัลที่กระทำโดยผู้นำในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น การให้คำชม การแสดงความห่วงใย การให้โอกาสแสดงความสามารถ การให้ความดีความชอบ และอื่นๆ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและพัฒนาไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการในที่สุด^๒ แสดงได้ดังภาพ

ความเสมอภาคของการให้รางวัลก่อให้เกิดความผูกพัน



ที่มา : Davis, Keith. and John W. Newstrom. **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. ๘th ed. New-York: Mc Graw-Hill, ๑๙๘๕, p. ๑๘๑.

Moorhead and Grissin กล่าวถึงความผูกพันต่อการว่าเป็นทัศนคติของบุคคลต่อการ ซึ่ง เป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและมีความเกี่ยวพัน

^๑ Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., **Organizations : Behavior Structure Process**, ๕th ed., (U.S.A.: Business Publication, ๑๙๘๕): p.๑๕๕.

^๒ Davis, Keith. and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**, ๘th ed., (New-York: Mc Graw-Hill, ๑๙๘๕): pp. ๑๘๐-๑๘๑.

กับองค์กร บุคคลใดมีระดับความผูกพันสูง จะรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและทำให้องค์การมีคุณภาพ ตลอดจนอยากคงสภาพความเป็นสมาชิกต่อไป ในทางกลับกันถ้ามีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่ส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นคนนอกองค์กร จึงวิพากษ์วิจารณ์องค์กร เช่น ให้ค่าจ้างต่ำ แสดงความไม่สนใจสิ่งแวดล้อม และคิดอยู่ตลอดเวลาว่าตนเองคงทำงานในองค์กรแห่งนี้ไม่นาน^๑ นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานมักเกิดต่อเมื่องานที่กระทำไปแล้วมีผลดีเกิดขึ้น ความพึงพอใจในงานสามารถพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้^๒ และ Allen and Meyer ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยที่พนักงานเต็มใจไม่ลาออกจากองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๑. ความผูกพันทางความรู้สึก เป็นการยึดติดทางอารมณ์ต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกสามัคคีในกลุ่มพนักงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเป็นความรู้สึกที่พัฒนาโดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา พนักงานจะมีความรู้สึกดีเมื่ออยู่ร่วมกับองค์กร มีความรู้สึกผูกพันอย่างแน่นแฟ้นและต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

๒. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะตระหนักตนเองคิดว่าควรลงทุนอยู่กับองค์กรต่อไปดีหรือไม่ เพราะหากลาออกจากองค์กรนี้แล้ว เขาอาจเสียผลประโยชน์หลายอย่างที่ไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ดังนั้น พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในลักษณะนี้จะมีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่กับองค์กร

๓. ความผูกพันแบบปทัสถาน พนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเป็นหนี้บุญคุณหรือมีภาระหน้าที่ต่อองค์กร จึงกลายเป็นความจำเป็นและสมควรที่จะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป^๓

สอดคล้องกับแนวคิดของ ภรณ์ มหามนต์ ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้คือ

๑. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรระดับสูง

^๑ Moorhead, Gregory. And Ricky W. Grissin, **Organizational Behavior: Managing People and Organization**, ๔th ed., (Toronto: Houghton Mifflin, ๑๙๙๕): pp.๖๔-๖๕.

^๒ Luthans, Fred, **Organizational Behaviors**, ๘th ed., (India : Thomson Press, ๑๙๙๘): p. ๑๔๔.

^๓ Allen, Natalie J. and Meyer, John P., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : an Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, ๔๕ issue ๓ (December ๑๙๙๖): p.๒๕๓.

๒. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

๓. โดยเหตุที่บุคคลใช้ความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธา ในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์แก่องค์กร ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ^๑

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความภูมิใจ ตั้งใจ และเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งบุคคลเมื่อมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น นอกจากนี้ บุคคลผู้มีความรู้สึกผูกพันสูงก็มักจะมีแรงจูงใจอย่างมากที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวจะถูกแปรไปสู่อายุการทำงานยาวขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันมากขึ้นอีก

๒.๑.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน มีผลการศึกษาที่เหมือนกัน คือผลการศึกษาของ Steers และเขาได้ทำ การศึกษาร่วมกับท่านอื่นคือ ศึกษาพร้อมกับ Mowday, Porter and Steers พบว่า

๑. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพัน เช่น

๑.๑ อายุมากขึ้น และระยะเวลาที่ทำ งานนานๆ จะมีความผูกพันในระดับสูง

๑.๒ เพศ เพศหญิงจะผูกพันมากกว่าเพศชาย

๑.๓ ระดับการศึกษาสูงจะผูกพันน้อย

๒. ลักษณะความสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ (Role-related characteristics) พบว่า งานที่มีลักษณะพร้อมทุกด้าน ผู้ที่มีความขัดแย้งและหวาดระแวงต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น

๓. ลักษณะทางโครงสร้าง (Structural characteristics) เช่น การกระจายอำนาจการให้มีส่วนร่วม จะมีระดับความผูกพันสูง

๔. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) พบว่า ผู้ที่มีความผูกพันสูง มีลักษณะดังต่อไปนี้

^๑ กรณีย์ มหานนท์, การประเมินประสิทธิภาพองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖.

๔.๑ เมื่อเขามีความสนใจในงาน และเขารู้สึกว่าองค์กรจะขาดเขาไม่ได้

๔.๒ เมื่อรู้งานของเขามีความสำคัญต่อองค์กร

๔.๓ เมื่อเขาได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมงานด้านสังคมที่นอกเหนือไปจากงานประจำ

๔.๔ เมื่อเขารู้ว่างานที่เขาทำ จะต้องประสบผลสำเร็จ^๑

นอกจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันดังกล่าวมาแล้ว ยังมีนักการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ Sadler กล่าวถึง การเกิดความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลจากอิทธิพลหลายประการ ดังนี้

๑. ความพึงพอใจภายใน และมีความสัมพันธ์กับธรรมชาติของลักษณะงาน

๒. สัมพันธภาพที่เหนียวแน่นและความมีอิสระในการทำงานของทีมงาน

๓. ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ ความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติงานกับรายได้ การแบ่งผลกำไร และความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร

๔. ความเป็นกันเอง โดยไม่มีการแบ่งชนชั้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

๕. เป้าหมายขององค์กรชัดเจน

๖. การฝึกอบรมและพัฒนา

๗. ความมั่นคงของการจ้าง^๒

จะเห็นได้ว่า มีหลายปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ถ้าจะวิเคราะห์ในภาพรวมแล้วจะพบว่า อยู่ที่ตัวบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในคนเดียวกัน จึงเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความพึงพอใจ และพัฒนาเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

๒.๑.๓ รูปแบบของความผูกพัน

ในระยะแรกของการศึกษารูปแบบของความผูกพัน Steers and Porter แบ่งรูปแบบของความผูกพันออกเป็น ๒ แบบ ตามที่ Staw B. M. เสนอไว้ดังนี้

๒.๑ ความผูกพันเชิงทัศนคติ (Attitude commitment) คือความรู้สึกของบุคคลว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร แสดงออกโดยมีพฤติกรรมขยัน

^๑ Steers, R. M., "Individual Differences in Participative Decision making", **Human Relations**, Vol. ๓๐, (๑๙๗๗): pp.๘๓๗-๘๔๗.

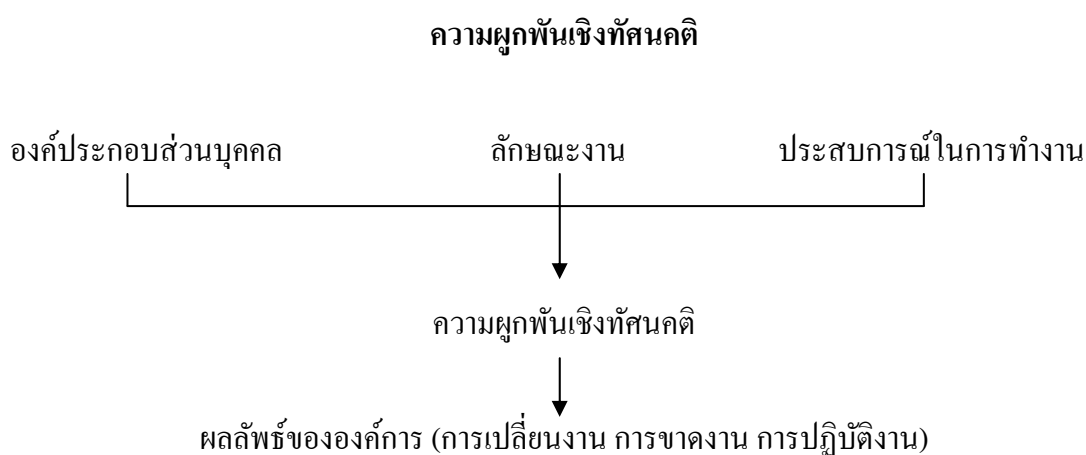
^๒ Sadler, Phillip, **Designing Organizations : The Foundation for Excellence**, ๒nd ed., (London: Gold Arrow, ๑๙๙๔), p. ๑๒๔.

ทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร การแสดงออกดังกล่าวเป็นทัศนคติในด้านบวก และมีองค์ประกอบ ๓ ประการที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันเชิงทัศนคติ ดังนี้

๒.๑.๑ องค์ประกอบส่วนบุคคล เช่น อายุ ความต้องการความสำเร็จ การศึกษา

๒.๑.๒ ลักษณะงาน เช่น งานที่ทำหาย การได้รับการประเมินกลับ (Feedback) โอกาสในการร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

๒.๑.๓ ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ได้รับความสำเร็จในการทำงานตามที่คาดหวัง การที่องค์กรมองเห็นความสำคัญของบุคลากร ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร การพึงพาองค์กร เป็นต้น^๑

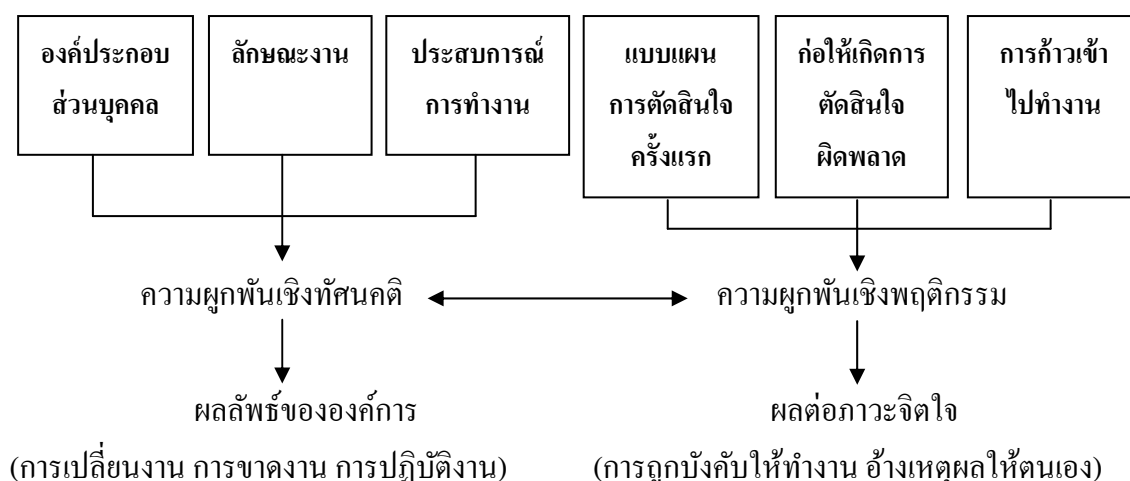


ในการศึกษาของ Hodgetts สอดคล้องกับ Staw ในแนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันว่าเป็นทัศนคติ ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อวัตถุ การกระทำ เหตุการณ์ และบุคคลอื่นๆ ความรู้สึกเหล่านี้จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และเรียนรู้ และเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ (The cognitive component) เป็นกลุ่มของการมองเห็นคุณค่าและความเชื่อ ของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ด้านอารมณ์ (The affective component) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ เมื่อเรารู้สึกว่ามีความสุข มีความโกรธ หรือผิดหวัง สิ่งเหล่านี้เป็นผลของอารมณ์ ด้านพฤติกรรม (The behavioral component) เป็นแนวโน้มการแสดงออกของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์^๒

^๑ Steers, R. M. and Porter, L. W., **Motivation and Work Behavior**, (U.S.A. : McGraw-Hill, ๑๙๗๕), p. ๓๐๔.

^๒ Hodgetts Richard M., **Modern Human Relations at Work**, (U.S.A.: The Dryden, ๑๙๕๒): p. ๕๑.

๒.๒ ความผูกพันเชิงพฤติกรรม (Behavioral commitment) คือกระบวนการที่บุคคลได้ทำ การตัดสินใจเลือกทำ งานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ เขาจึงออกจากองค์กรไม่ได้ การตัดสินใจนี้ถือว่าการตัดสินใจที่ผิดพลาด เขาจึงต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เปรียบเหมือนเขาได้ลงทุนในองค์กรแห่งนี้มากแล้วจึงเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนทางเลือกใหม่ เช่นการที่องค์กรได้ส่งบุคลากรไปฝึกหัด เพื่อให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ การกระทำเช่นนี้เป็นการผูกมัดบุคลากรเหล่านั้นกับองค์กร จนกระทั่งเขาไม่สามารถออกจากองค์กรนี้ได้ ในความหมายของความผูกพันเชิงพฤติกรรมนี้ บุคคลอาจจะมีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แต่มีความเต็มใจในการทำงานน้อยมาก เป็นแค่เพียงความรู้สึกว่าตนเองได้ถูกผูกติดกับองค์กร จึงพยายามที่จะหาเหตุผลให้ตนเองหรือปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจทำ งานในองค์กรแห่งนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงออกดังกล่าวได้แก่ บุคลากรจะให้ความสำคัญแก่ประโยชน์พิเศษที่องค์กรต้องให้แก่เขา หรือประโยชน์พิเศษที่เขาพึงได้รับจากองค์กร เมื่อออกจากงานความผูกพันต่อองค์กรทั้งสองแบบ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเกิดความผูกพันโดยการตรวจสอบความผูกพันทั้งสองแบบไปพร้อมๆกัน และต้องยอมรับว่า บุคคลอาจมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะผลจากการตัดสินใจเลือกทำ งานในองค์กรนี้ ความผูกพันในลักษณะนี้ไม่สามารถประกันได้ว่าเขาต้องมีความผูกพันเชิงทัศนคติด้วย ในทำนองเดียวกัน บุคคลอาจมีความรู้สึกรู้ว่ามีความผูกพันเชิงทัศนคติต่อองค์กรสูงมาก ตลอดจนมีความเชื่อในพันธกิจขององค์กรและยังคงอยู่ในองค์กรเพราะการตัดสินใจที่ผิดพลาดแสดงได้ดังภาพ



ที่มา : Steers, R. M. and Porter, L. W.. **Motivation and Work Behavior**. U.S.A. : McGraw-Hill, ๑๙๗๕, p.๓๐๔.

ธรรมชาติขององค์การมีหลายมิติจึงทำให้เกิดรูปแบบของความผูกพันได้หลายด้านและความผูกพันนี้เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ Meyer and Allen ได้ร่วมกันศึกษาถึงรูปแบบของความผูกพันในปี ๑๙๙๑ ต่อมาในปี ๑๙๙๓ ทั้งสองได้ทำการศึกษาร่วมกับ Smith ได้ผลการศึกษาที่เหมือนกันทั้งสองครั้ง ดังนี้

๑. ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) เป็นสภาพอารมณ์หนึ่งของมนุษย์ที่มีความรู้สึกผูกพันรักใคร่ รู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ

๒. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นความผูกพันที่คำนึงถึงต้นทุน-กำไร ความคุ้มทุนหรือไม่ถ้าจะออกจากองค์การ ความต้องการผลประโยชน์ เช่น เงินเดือน ตลอดจนงานใหม่ไม่ได้

๓. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคล ว่าตนเองมีพันธะบางอย่างกับองค์การทำให้ต้องทำงานที่นั่นต่อไป เช่น ความรู้สึกว่ามีบุญคุณทำให้เกิดความเชื่อว่าการอยู่ในองค์การแห่งนี้เป็นสิ่งที่จะต้อง^๑

ต่อมา Allen and Meyer ได้ทำการศึกษาต่ออีกครั้ง และสรุปรูปแบบของความผูกพันได้ดังนี้

๑. ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) คือความต้องการที่จะทำ (Want to do)

๒. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance commitment) คือสิ่งที่ต้องทำ (Have to do)

๓. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือสิ่งที่ควรทำ (Ought to do)^๒

จากรูปแบบของความผูกพันทั้งสองแนวคิด จะเห็นว่ามีคล้ายคลึงกันมาก กล่าวคือ ความผูกพันเชิงอารมณ์ ของ Allen and Meyer กับความผูกพันเชิงทัศนคติ ของ Staw ซึ่งเป็นความผูกพันที่มีความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นเจ้าขององค์การ ขณะที่ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ของ Allen and Meyer กับความผูกพันเชิงพฤติกรรม ของ Staw ก็จะมีคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการอยู่ในองค์การโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ หรือคำนึงถึง

^๑ Meyer, J. P., N. J. Allen. And C.A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, ๗๘ (๔), (๑๙๙๓): pp. ๑-๑๘.

^๒ Allen, Natalie J. and John P. Meyer, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.๔๕, (๑๙๙๖): pp. ๒๕๒-๒๗๖.

ต้นทุน-กำไร ตลอดจนไม่สามารถหางานที่อื่นได้ และนอกจากนี้ ยังเป็นความรู้สึกว่าเป็นการ ถูกต้องแล้วที่ทำงานในองค์กรแห่งนี้ เพราะองค์กรมีบุญคุณต่อเขา

รูปแบบความผูกพันของ Allen, Meyer and Smith เป็นแนวคิดที่ให้รายละเอียดได้ มากกว่าของ Staw ประกอบกับแต่ละรูปแบบของความผูกพันสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคมไทย ที่เกี่ยวกับค่านิยมบรรทัดฐาน และสภาพสังคมในปัจจุบัน ในการทำงานจึงคำนึงถึงเรื่องของความมีกตัญญูกตเวทิตา การทดแทนบุญคุณ ความมีใจรัก ศรัทธา และจงรักภักดี พร้อมทั้งจะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวขณะที่บางคนต้องทำงานเพราะภาวะของเศรษฐกิจ จึงไม่มีสิทธิที่จะเลือกงาน

๒.๑.๔ กระบวนการเกิดความผูกพัน

Steers and Porter กล่าวว่า กระบวนการเกิดความผูกพัน แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

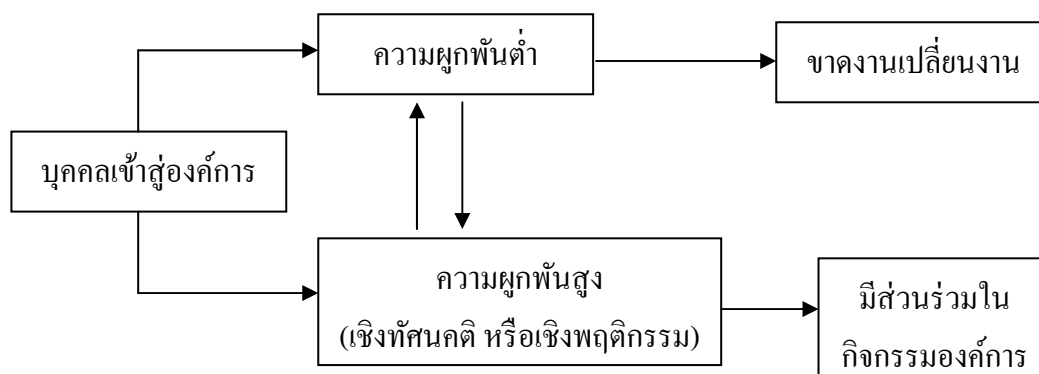
ระยะที่ ๑ บุคคลเข้าสู่องค์กร เกี่ยวข้องกับการที่องค์กรมีวิธีการเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างไร และบุคคลมีวิธีการเลือกองค์กรที่จะทำงานอย่างไร

ระยะที่ ๒ การเกิดความผูกพัน เมื่อบุคคลเข้าทำงานในองค์กรแล้ว การมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ บุคคลนั้นมีเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ การมองเห็นคุณค่าของการเป็นสมาชิกในองค์กรหรือไม่

ระยะที่ ๓ การตัดสินใจ ระยะนี้ถ้าบุคคลมีความผูกพันก็จะอยู่ในองค์กรต่อไป แต่ถ้ามีความผูกพันต่ำจะแสดงออกในรูปของการขาดงานหรือออกจากงานความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสูงขึ้นหรือต่ำลง^๑ ดังแสดงในภาพ

^๑ Steers, R. M. and Porter, L. W., **Motivation and Work Behavior**, (U.S.A.: McGraw-Hill, ๑๙๗๕): p. ๓๐๔.

กระบวนการเกิดความผูกพัน



ที่มา : Steers, R. M. and Porter, L. W.. **Motivation and Work Behavior**. U.S.A.: McGraw-Hill, ๑๙๗๕, p. ๓๐๓.

๒.๑.๕ ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแทนของกระบวนการปรับตัว ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเกิดพฤติกรรมตั้งใจทำงาน ประารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร ตลอดจนมีความผูกพันต่องาน และมีความพยายามในการทำงาน^๑ ดังมีรายละเอียดของพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

๑) มีความตั้งใจและเอาใจใส่ในการทำงาน (Attendance) พฤติกรรมเช่นนี้จะพบในคนที่มีความผูกพันอย่างแท้จริง (Real commitment) ต่อเป้าหมายขององค์กร และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร และขาดงานน้อย บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือขาดความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรลดลง สอดคล้องกับการศึกษาของ Mowday, Porter and Steers ซึ่งกล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการออกจากงานต่ำ และปฏิเสธงานอื่นจึงไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนงาน

๒) มีความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร (Intent to remain) โดยจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในการทำงาน บุคคล

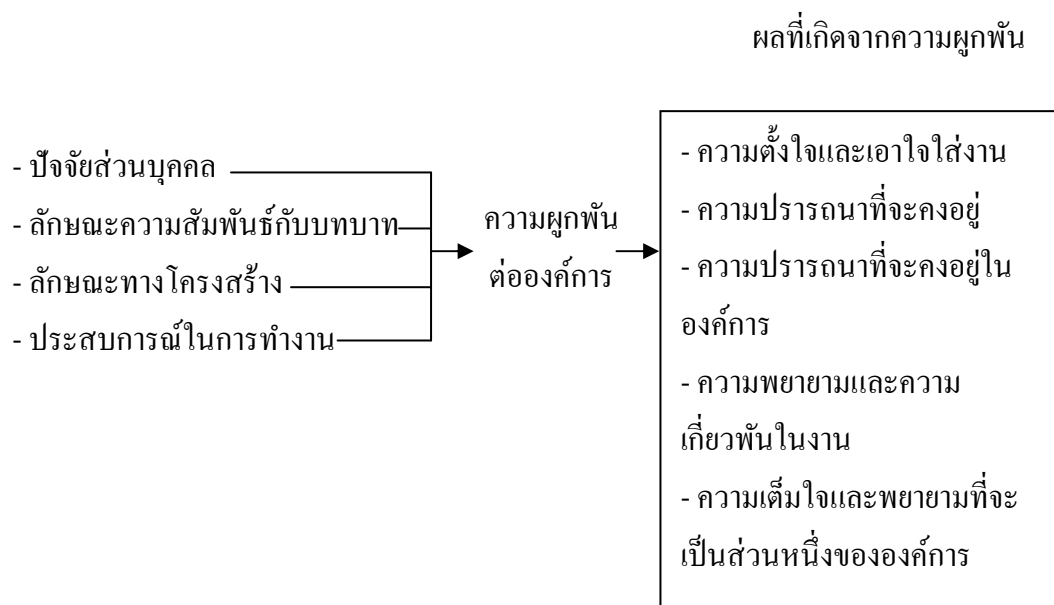
^๑ Steers, Richard M., **Introduction to Organizational Behavior**, ๒nd ed., (U.S.A.: Scott, Foresman and Company, ๑๙๘๔), p. ๓๐๕.

พวกนี้จะมีทักษะในการทำงานสูง จึงไม่จำเป็นต้องมีการนิเทศงาน เขาจะมองเห็นคุณค่าและความสำคัญขององค์กร สามารถผสมผสานเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร Steers กล่าวต่อไปอีกว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่ช่วยทำนายการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานในระยะแรกของการทำงานเท่านั้น ขณะที่ความผูกพัน จะเป็นตัวช่วยการทำนายการคงอยู่ในองค์กรได้แม่นยำ กว่าเมื่อระยะเวลาในการทำงานได้ดำเนินต่อไป จากนั้นบุคลากรจะเริ่มมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร

๓) ความพยายามและความเกี่ยวพันในงาน (Job involvement and job effort) บุคลากรที่มีความผูกพันจะมีความรู้สึกต่อเนื่องในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้างานที่เขาทำได้รับการยอมรับ ตลอดจนมีการแสดงให้เขาทราบว่า งานของเขาเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

๔) ความเต็มใจและความพยายามที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Retention) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์กร แสดงได้ดังภาพ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์กร



ที่มา : Steers, Richard M., **Introduction to Organizational Behavior**, ๒nd ed. U.S.A.: Scott, Foresman and Company, ๑๙๘๔, p. ๔๖๖.

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีมากมาย แต่ที่จะกล่าวถึงในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทักษะคติของตนต่องาน ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้ สำหรับแนวคิดเรื่องความผูกพันกับองค์กรจะนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน และประสบการณ์จากการทำงานว่า มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

๒.๒ หลักธรรมเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การทางพระพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนา ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรักใคร่ศรัทธาในองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การนั้นๆ ซึ่งจะต้องประกอบด้วย หลักธรรมที่เข้าปฏิบัติต่อกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกยึดเหนี่ยวกับ องค์การ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การนั้นๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยในที่นี้จะได้นำเสนอหลักธรรม ทางพระพุทธศาสนาที่ควรนำไปใช้ถือปฏิบัติต่อกันตามลำดับ ดังนี้

๒.๒.๑ หลักธรรมาธิปไตย

พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักอธิปไตยไว้ว่า คืออำนาจที่เป็นใหญ่ในโลก มี ๓ ประการ ดังพระพุทธดำรัสว่า “ขึ้นชื่อว่าความลับไม่มีในโลก สำหรับผู้ทำบาปกรรม ดูกรบุตร จริ่ง หรือเทจ ตัวของท่านเองย่อมจะรู้ได้ แน่ะผู้เจริญ ท่านสามารถที่จะทำความดีได้หนอ แต่ท่านดูหมิ่น ตนเองเสีย อนึ่ง ท่านได้ปกปิดความชั่ว ซึ่งมีอยู่ในตนท่านนั้น ซึ่งเป็นคนพาล ประพฤติติงๆ หย่อนๆ อันเทวดาและพระตถาคตย่อมเห็นได้ เพราะฉะนั้น คนที่มีตนเป็นใหญ่ ควรมีสติเที่ยวไป คนที่มีโลก เป็นใหญ่ ควรมีปัญญาและเพ่งพินิจ และคนที่มีธรรมเป็นใหญ่ ควรเป็นผู้ประพฤติโดยสมควรแก่ ธรรม”^๑

ธรรมาธิปไตย (Supremacy of the Dhamma) นี้ แบ่งออกได้เป็น ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบ แรก เป็นแง่ของการประพฤติปฏิบัติธรรม ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในอาชิปเตตยสูตรว่า “ภิกษุ นั้น ย่อมเห็นประจักษ์ว่า “ความเพียรที่เราเริ่มไว้แล้วจักไม่ย่อหย่อน สติที่ตั้งมั่นแล้วจักไม่เลอะเลือน ภายหลังสงบแล้วจักไม่กระสับกระส่าย จิตที่ตั้งมั่นแล้วจักมีอารมณ์แน่วแน่” เธอขงธรรมเท่านั้นให้ เป็นใหญ่ ละอกุศล บำเพ็ญกุศล ละกรรมที่มีโทษ บำเพ็ญกรรมที่ไม่มีโทษ รักษาตนให้บริสุทธิ์ ภิกษุทั้งหลาย นี่เรียกว่า ธรรมาธิปไตย”^๒ ในรูปแบบที่สอง คือ การปกครองที่ยึดถือธรรมหรือความ ถูกต้องเป็นใหญ่การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับความถูกต้องเท่านั้น ไม่ได้อิงอาศัยอำนาจมีสินจ้าง หรือเกียรติยศ รวมถึงพรรคพวกหรือญาติพี่น้อง เพราะฉะนั้น การในบริหารองค์การจะต้องยึดถือ ธรรมหรือกฎระเบียบกติกาขององค์การนั้นๆ เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เพราะหากถือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในการบริหารองค์การ ก็จะมีผลให้บุคลากรในองค์การผันแปรพฤติกรรมไปตาม บุคคลนั้นๆ ซึ่งจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือการบริหารโดยใช้คณะบุคคล บริหารโดยไม่ได้วางกฎระเบียบหรือแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับบุคคลหรือคณะบุคคลใด

^๑ อ.จ.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๗๕/๑๘๖; ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๕/๒๐๑.

^๒ อ.จ.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๓.

บุคคลหนึ่ง การบริหารงานขององค์กรนั้นจะต้องประสบกับความล้มเหลว ซึ่ง พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้กล่าวว่า ฆัมมาธิปไตย คือ ความมีธรรมเป็นใหญ่ ถือธรรมเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนาความถูกต้องเป็นจริง สมควรตามธรรม เป็นประมาณ ดังนั้น ผู้เป็นธรรมาธิปถิ พึงประพฤติให้ถูกหลักธรรม ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็นนักปกครอง พึงถือนธรรมาธิปไตย^๑

๒.๒.๒ หลักอคติ ๔

หลักอคติ ๔ คือ ฐานะอันไม่พึงถึง ทางความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม และความลำเอียง ประกอบด้วย ๑) ฉันทาคติ คือ ลำเอียงเพราะชอบ ๒) โทสาคติ คือ ลำเอียงเพราะชัง ๓) โมหาคติ คือ ลำเอียงเพราะหลง พลาดผิดเพราะเขลา และ ๔) ภยาคติ คือ ลำเอียงเพราะกลัว^๒ ดังมีพระพุทธดำรัสว่า

“อริยสาวกไม่กระทำบาปกรรมโดยฐานะ ๔ เป็นไฉน ปุถุชนถึงฉันทาคติ ย่อมทำกรรมอันลามก ถึงโทสาคติ ย่อมทำกรรมอันลามก ถึงโมหาคติ ย่อมทำกรรมอันลามก ถึงภยาคติ ย่อมทำกรรมอันลามก ฯ ส่วนอริยสาวกย่อมไม่ถึงฉันทาคติ ย่อมไม่ถึงโทสาคติ ย่อมไม่ถึงโมหาคติ ย่อมไม่ถึงภยาคติ ท่านย่อมไม่ทำกรรมอันลามกโดยฐานะ ๔ เหล่านี้”^๓ และว่า “การถึงอคติ ๔ ประการนี้ อคติ ๔ ประการเป็นไฉน บุคคลย่อมถึงฉันทาคติ ย่อมถึงโทสาคติ ย่อมถึงโมหาคติ ย่อมถึงภยาคติ ดูกรภิกษุทั้งหลาย การถึงอคติ ๔ ประการนี้แล ฯ ผู้ใดประพฤติล่วงธรรม เพราะความรัก ความชัง ความหลง ความกลัว ขสของผู้นั้นย่อมเสื่อม ดูพระจันทร์ข้างแรม ฉะนั้น ฯ”^๔ เช่นเดียวกับที่พระพุทธเจ้าทรงวางหลักในการแต่งตั้งภิกษุผู้รับจีวร ผู้เก็บจีวร ผู้แจกจีวร ผู้แจกข้าวต้ม ผู้แจกผลไม้ ไม่มีภิกษุผู้แจกของเคี้ยว เป็นต้น ว่าต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ ๕ อย่างเป็นผู้แจกของเคี้ยว คือ ๑) ไม่ลำเอียงเพราะชอบ ๒) ไม่ลำเอียงเพราะชัง ๓) ไม่ลำเอียงเพราะหลง ๔) ไม่ลำเอียงเพราะกลัว ๕) รู้จักของที่ควรและของที่ยังไม่ได้ควร^๕ คือ มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี

เช่นเดียวกับการบริหารงานองค์กร การที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะยังสามารถยึดเหนี่ยวบุคลากรส่วนใหญ่ไว้ได้ คือ การเป็นผู้นำที่ไม่มีอคติ มีความยุติธรรมและบริหารจัดการด้วย

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักชั่น จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐๗.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๕.

^๓ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๕๖.

^๔ อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓/๒๓.

^๕ วิ.ม. (ไทย) ๕/๓๔๒/๒๐๓ – ๒๐๔; วิ.ญ. (ไทย) ๓/๓๑๓/๑๓๕; วิ.ญ. (ไทย) ๓/๓๒๖/๑๕๕; วิ.ญ. (ไทย) ๓/๓๒๗/๑๕๖; วิ.ญ. (ไทย) ๓/๓๒๘/๑๕๗ – ๑๕๘.

ความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เนื่องจากบุคลากรในองค์กรต้องการความมั่นคงในการทำงานและผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันจากการทำงาน ถ้าหากผู้บริหารองค์กรมีอคติยอมส่งผลให้บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่จะหันไปทำหน้าที่ประจำประจำหรือตั้งตนเป็นอภิสิทธิ์ผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนั้นย่อมทำให้การบริหารขาดความมั่นคงและไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรได้

๒.๒.๓ หลักสังคหวัตถุ ๔

หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ หลักการสงเคราะห์บริษัท ดังปรากฏเรื่องราว ในสมัยที่พระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ อคคาพเวเจีย ใกล้เมืองอาฬวี ได้มีหัตถกอุบาสกชาวเมืองอาฬวี มีบริวารประมาณ ๕๐๐ คนเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าถึงที่ประทับ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถามหัตถกอุบาสกว่าสามารถสงเคราะห์บริษัทใหญ่เช่นนี้ได้อย่างไร หัตถกอุบาสกกราบทูลว่า ได้นำหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่พระพุทธองค์แสดงไว้สงเคราะห์บริษัทของตน โดยแยกแยะว่า คนใดควรสงเคราะห์ด้วยทาน ด้วยวาจาอ่อนหวาน ด้วยการประพฤติดีที่เป็นประโยชน์ ด้วยการวางตัวเสมอ พระพุทธเจ้าจึงมีพระพุทธดำรัสว่า

“ถูกแล้วๆ หัตถกะ นี้แลเป็นอุบายที่ท่านสงเคราะห์บริษัทใหญ่ ดูกรหัตถกะ จจริงอยู่ไครๆ ก็ตามที่สงเคราะห์บริษัทใหญ่ ในอดีตกาล ก็ล้วนแต่สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ และไครๆ ก็ตามที่จักสงเคราะห์บริษัทในอนาคตกาล ก็ล้วนแต่จักสงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ไครๆ ก็ตามยอมสงเคราะห์บริษัทใหญ่ในปัจจุบัน ก็ล้วนแต่สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล”^๑ ดังพระพุทธดำรัสว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ๑ การให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลกประจวบสัสมิเพลาควบคุมรตที่เล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซ้ มารดาหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความเป็นใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ ฯ”^๒

^๑ อ.อ.อ. (ไทย) ๒๓/๑๑๔/๒๒๒๒.

^๒ อ.อ.อ. (ไทย) ๒๑/๓๒/๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้สรุปไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ดังนี้

๑. ทาน คือ การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่แน่นถื่อ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในหทัย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี*

พระพุทธศาสนากล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวคนในสังคมไว้ ๔ ประการ คือ ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ทาน เปยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคห ธรรมเหล่านี้จะช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดกุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ นั้น ถ้าไม่มีพิธีกรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็น ความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรสรรเสริญ^๒ ได้มีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) กล่าวว่า สังคหวัตถุ เป็นหลักคุณธรรมในศาสนาพุทธ โดยเป็นภาษาบาลีแยกออกเป็น ๒ ศัพท์ คือ สังคห และ วัตถุ สังคห แปลงเป็นภาษาไทยว่า สงเคราะห์ มีความหมายว่า ช่วยเหลืออุดหนุน วัตถุ ในที่นี้หมายความว่า เรื่อง รวมทั้ง ๒ ศัพท์ มีความหมายว่า เรื่องความช่วยเหลือ จะช่วยเหลือกันด้วยวิธี อย่างไรบ้าง ท่านได้วางไว้เป็น ๔ อย่าง ช่วยเหลือกันด้วยวิธีนอกเหนือจาก ๔ อย่างนี้ ไม่เรียกว่า สังคหวัตถุ คือ เรื่องความช่วยเหลือที่ทำให้รักใคร่แน่นถื่อ กลมเกลียวกัน ต้องพฤติกรรมตามหัวข้อทั้ง ๔ นี้เสมอไป ได้แก่ ๑) ทาน ให้

* พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๔๓.

^๒ อจ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐ – ๕๑.

ปันสิ่งของๆคนแก่ผู้ที่ควรให้ปัน ๒) ปิยวาจา เจริญวาจาที่อ่อนหวาน ๓) อัถถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และ ๔) สมานัตตตา ความเป็นคนมีตนเสมอ ไม่ถือตัว คุณทั้ง ๔ อย่างนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้^๑

บุญศิริ ชวลิตธำรง ได้กล่าวถึงความหมายของสังคหวัตถุว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน ซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อคือ

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุกๆคน นั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะ แนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเพื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การ ช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้ บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาล้อล่คำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมี สติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้อง ทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือ สตินั้นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อัถถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอด้านเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่วัยทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของ

^๑ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน), สังคหวัตถุ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬารามราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๑.

สถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดจนกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^๑

โดยสรุป สังคหวัตถุ ๔ เป็นวิธีปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาที่ควรปฏิบัติต่อกัน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในองค์กร ทำให้เกิดความรักความสามัคคี และการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการผูกมัดใจคนในองค์กรก่อให้เกิดเอกภาพในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นกระบวนการบริหารรอบด้าน คือ เป็นการส่งเสริมคนในองค์กรทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ รวมทั้งการส่งเสริมในด้านสังคม

๒.๒.๔ หลักทิส ๖

ในสังคาลกสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เราจะต้องเกี่ยวข้องกับทางสังคมดุจทิสที่อยู่รอบตัวเรา เรียกว่า ทิส ๖ เพื่อให้บุคคลมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติต่อกันและกันทำให้เกิดความสามัคคีและเกิดเป็นสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันอย่างแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ซึ่งทิส ๖ นั้น มีใจความโดยย่อว่าสมัยหนึ่ง เมื่อพระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ พระวิหารเวฬุวัน ใกล้กรุงราชคฤห์ บุตรคฤหบดีชื่อว่า สังคาลกะถูกขโมยไปในตอนเช้า ออกจากกรุงราชคฤห์ เสื้อผ้าร่างกายเปียกปอน กำลังนั่งประคองอัญชลีนอนน้อมทิสทั้งหลาย คือ ทิสเบื้องหน้า ทิสเบื้องขวา ทิสเบื้องหลัง ทิสเบื้องซ้าย ทิสเบื้องล่าง ทิสเบื้องบนอยู่ พระพุทธเจ้าทรงเสด็จเข้าไปบิณฑบาตยังกรุงราชคฤห์ ได้ทอดพระเนตรเห็นอาการของสังคาล จึงได้ตรัสถามถึงเหตุผล สังคาลกะกราบทูลว่า บิดาของตน ก่อนตาย ได้สั่งเสียว่า ให้กระทำนอบน้อมทิสทั้งหลาย ตนเคารพนับถือบูชาคำของบิดา จึงได้ทำตามคำสั่งเสีย พระพุทธเจ้าจึงชี้แนะว่า ธรรมเนียมแบบแผนของพระอริยเจ้า เขาไม่นอบน้อมทิสทั้ง ๖ กันอย่างนี้ สังคาลกะจึงทูลถามการกระทำที่ถูกต้อง พระพุทธเจ้าจึงแนะนำว่า อริยสาวกละกรรมกิเลส คือ กรรมเครื่องเศร้าหมอง ๔ ประการได้แล้ว ไม่ทำบาปกรรมโดยเหตุ ๔ ประการ และไม่ข้องแวะอบายมุข ซึ่งเป็นทางแห่งความเสื่อมแห่งโทษทั้งหลาย ๖ ประการ อริยสาวกนั้นเป็นผู้ปราศจากบาปกรรม ๑๔ ประการนี้แล้ว ชื่อว่าเป็นผู้ปิดป้องทิส ๖ ปฏิบัติเพื่อครองโลกทั้งสอง ทำให้เกิดความยินดีทั้งโลกนี้และโลกหน้า หลังจากตายแล้ว ย่อมไปเกิดในสุคติโลกสวรรค์^๒

นอกจากนั้น ในพระสูตรยังได้กล่าวถึงการจัดการความสัมพันธ์ของคนในสังคมตามสถานภาพและบทบาทว่า ทุกคนล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในฐานะใดฐานะหนึ่ง ที่จะ

^๑ บุญศิริ ชวลิตธำรง, **ธรรมโอศถ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๒๓-๓๑.

^๒ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒ – ๒๔๔/๑๕๕ – ๒๐๐.

ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความเกื้อกูลกัน โดยมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติต่อกันอย่างถูกต้องเหมาะสม สรุปความได้ดังนี้

๑. มารดาบิดาเป็นทิศเบื้องหน้า บุตรพึงบำรุงมารดาบิดาผู้เป็นทิศเบื้องหน้าโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ท่านเลี้ยงเรามา เราจักเลี้ยงท่านตอบ ๒) จักทำกิจของท่าน ๓) จักดำรงวงศ์ตระกูล ๔) จักประพฤติดนให้เหมาะสมที่จะเป็นทายาท และ ๕) เมื่อท่านล่วงลับไปแล้ว ทำบุญอุทิศให้ท่าน

มารดาบิดาผู้เป็นทิศเบื้องหน้า บุตรบำรุงโดยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์บุตรโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ห้ามไม่ให้ทำความชั่ว ๒) ให้ตั้งอยู่ในความดี ๓) ให้ศึกษาศิลปวิทยา ๔) หากรรยา (สามี) ที่สมควรให้ และ ๕) มอบทรัพย์สมบัติให้ในเวลาอันสมควร

๒. อาจารย์เป็นทิศเบื้องขวา ศิษย์พึงบำรุงอาจารย์ผู้เป็นทิศเบื้องขวา โดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ลูกขึ้นยืนรับ ๒) เข้าไปคอยรับใช้ ๓) เชื้อฟุ้ง ๔) ดูแลปรนนิบัติ และ ๕) เรียนศิลปวิทยาโดยเคารพ

อาจารย์ผู้เป็นทิศเบื้องขวา ศิษย์บำรุงด้วยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์ศิษย์ด้วยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) แนะนำให้เป็นคนดี ๒) ให้เรียนดี ๓) บอกความรู้ในศิลปวิทยาทุกอย่างด้วยดี ๔) ขกย่องให้ปรากฏในมิตรสหาย และ ๕) ทำความป้องกันในทิศทั้งหลาย

๓. บุตรและภรรยาเป็นทิศเบื้องหลัง สามีพึงบำรุงภรรยาผู้เป็นทิศเบื้องหลังโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ให้เกียรติยกย่อง ๒) ไม่ดูหมิ่น ๓) ไม่ประพฤตินอกใจ ๔) มอบความเป็นใหญ่ให้ และ ๕) ให้เครื่องแต่งตัว

ภรรยาผู้เป็นทิศเบื้องหลัง สามีบำรุงด้วยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์สามีด้วยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) จัดการงานดี ๒) สงเคราะห์คนข้างเคียงดี ๓) ไม่ประพฤตินอกใจ ๔) รักษาทรัพย์ที่สามีหามาได้ และ ๕) ขยันไม่เกียจคร้านในกิจทั้งปวง

๔. มิตรสหายเป็นทิศเบื้องซ้าย พึงบำรุงมิตรสหายผู้เป็นทิศเบื้องซ้ายโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) การให้ (การแบ่งปันสิ่งของให้) ๒) กล่าววาจาเป็นที่รัก ๓) ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ ๔) วางตนสม่ำเสมอ และ ๕) ไม่พุดจาหลวงกลวงกัน

มิตรสหายผู้เป็นทิศเบื้องซ้าย กุลบุตรบำรุงโดยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์กุลบุตรด้วยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ป้องกันมิตรผู้ประมาทแล้ว ๒) ป้องกันทรัพย์ของมิตรผู้ประมาทแล้ว ๓) เมื่อมีภัยก็เป็นที่พึ่งพำนักได้ ๔) ไม่ละทิ้งในยามอันตราย และ ๕) นับถือตลอดถึงวงศ์ตระกูลของมิตร

๕. ทาสและกรรมกรเป็นทิศเบื้องล่าง นายพึงบำรุงทาสกรรมกร ผู้เป็นทิศเบื้องต่ำโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) จัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง ๒) ให้อาหารและค่าจ้าง ๓) ดูแลรักษายามเจ็บป่วย ๔) ให้อาหารมีรสแปลก และ ๕) ให้หยุดงานตามโอกาส

ทาสกรรมกรผู้เป็นทิสเบื่องตำ นายบำรุงด้วยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์นายด้วยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) ตื่นขึ้นทำงานก่อนนาย ๒) เลิกงานเข้านอนทีหลังนาย ๓) ถือเอาแต่ของที่นายให้ ๔) ทำงานให้ดีขึ้น และ ๕) นำคุณของนายไปสรรเสริญ

๖. สมณพราหมณ์เป็นทิสเบื่องบน กุลบุตรพึงบำรุงสมณพราหมณ์ผู้เป็นทิสเบื่องบน โดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ ๑) จะทำสิ่งใด ก็ทำด้วยเมตตา ๒) จะพูดสิ่งใด ก็พูดด้วยเมตตา ๓) จะคิดสิ่งใด ก็คิดด้วยเมตตา ๔) เปิดประตูต้อนรับ และ ๕) ถวายปัจจัยเครื่องยังชีพ

สมณพราหมณ์ผู้เป็นทิสเบื่องบน กุลบุตรบำรุงโดยหน้าที่ ๕ ประการ ย่อมอนุเคราะห์ กุลบุตรด้วยหน้าที่ ๖ ประการ คือ ๑) ห้ามไม่ให้ทำความชั่ว ๒) ให้ตั้งอยู่ในความดี ๓) อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันดีงาม ๔) ให้ได้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง ๕) อธิบายสิ่งที่เคยฟังแล้วให้เข้าใจแจ่มแจ้ง และ ๖) บอกทางสวรรค์ให้^๑

ดังนั้น ทิส ๖ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หรือจรรยาบรรณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันโดยความเป็นบิดา มารดา กับ บุตร ธิดา ครู อาจารย์ กับ ศิษย์ หรือนักเรียน นักศึกษา เพื่อน กับ เพื่อน นาย กับ คนรับใช้ และสมณพราหมณ์ กับ ทายก ทายิกา ต่างก็มีจรรยาบรรณในตัวเองตามหลักทิส ๖ ในสังคาลสูตร ดังที่สังคาลกามาฬได้ทำการนอบน้อมทิส ๖ ตามที่พ่อสั่งไว้ และพระพุทธเจ้าได้ปฏิรูปทิส ๖ นั้นมาเป็นหน้าที่หรือจรรยาบรรณของบุคคลผู้มีความเกี่ยวข้องกันและกันดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญในการสร้างความผูกพันที่ดียิ่งในองค์กร

๒.๒.๕ หลักอภิธานิยธรรม ๗

หลักอภิธานิยธรรม ๗ มีความว่า สมัยหนึ่ง เมื่อพระอานนท์ ยืนถวายงานพัดพระพุทธเจ้าอยู่ พระพุทธองค์มีพระพุทธานุญาตกับพระอานนท์ว่า “พวกเจ้าวัชชีหมั่นประชุมกันเนืองๆ พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่เจ้าวัชชีพึงกระทำ ไม่ได้บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ถอนสิ่งที่ได้บัญญัติไว้แล้ว สมาทานประพฤติดูอยู่ในวัชชีธรรมของเก่าตามที่บัญญัติไว้แล้ว สักการะเคารพนับถือบูชาท่านที่เป็นผู้ใหญ่ของพวกเจ้าวัชชี และเชื่อฟังถ้อยคำของท่านเหล่านั้น ไม่ลุกคร่ำจิ้นโจสตรหรือกุมารีในสกุลให้อยู่ร่วมด้วย สักการะเคารพ นับถือบูชาเจดีย์ของพวกเจ้าวัชชีทั้งภายในภายนอก และไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลี ที่เคยให้ที่เคยกระทำ แก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป การจัดแจงไว้ดีแล้ว ซึ่งความอารักขาป้องกันคุ้มครองอันเป็นธรรมในพระอรหันต์ทั้งหลาย อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น”^๒

^๑ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๖ – ๒๗๒/๒๑๒ – ๒๑๖.

^๒ ที.ม. (ไทย) ๑๐/๖๘/๘๖.

มีเรื่องเล่าว่า สมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ ภูเขาอิสิมณฑุ ใกล้พระนครราชคฤห์ พระเจ้าอชาตศัตรู แห่งแคว้นมคธ ทรงพระประสงค์จะยกทัพไปรบกับแคว้นวัชชี จึงเรียกวัสการพราหมณ์ มหาอำมาตย์ของแคว้นมคธมาปรึกษาเพื่อให้ไปทูลถามพระพุทธเจ้าเกี่ยวกับการยกทัพไปปราบแคว้นวัชชี แล้วให้ฟังพระพุทธดำรัสว่าทรงพยากรณ์ไว้อย่างไร แล้วให้มาบอก เมื่อเรียกวัสการพราหมณ์ไปทูลบอก พระอานนทอินทถวายงานพักอยู่ พระพุทธเจ้าจึงหันไปตรัสถามพระอานนทเกี่ยวกับปริหานิยธรรม ๗ ประการของเจ้าวัชชี แล้วตรัสกับวัสการพราหมณ์มหาอำมาตย์แห่งแคว้นมคธว่า

“ดูกรพราหมณ์ สมัยหนึ่ง เราอยู่ ณ สารินทพเจดีย์ ใกล้พระนครเวสาลี ณ ที่นั้น เราได้แสดงอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ แก่เจ้าวัชชีว่า ดูกรพราหมณ์ อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ จักตั้งอยู่ในชาววัชชี และชาววัชชีจักปรากฏอยู่ในอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ฯ”^๑ วัสการพราหมณ์เมื่อได้ฟังแล้วก็กราบทูลลากลับไปดำเนินอุบายทำลายความสามัคคีของเจ้าลิจฉวี จนกระทั่ง พระเจ้าอชาตศัตรูสามารถปราบเจ้าลิจฉวีได้สำเร็จ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้สรุปไว้ว่า อปริหานิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ คือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีบัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นด้วยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

๕. บรรดากุลสตรีกุลกุมารทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือถูกร้าขึ้นใจ

๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรมานไป

^๑ อ.สุตตค. (ไทย) ๒๓/๒๐/๑๘.

๗. จัดให้ความอารักขา คุ่มครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก

อุปทานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐ โดยระบอบสามัคคีธรรม (Republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้เวลาเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี^๑ หลังจากที่วัชชีสการ พราหมณ์ออกไปไม่นาน พระพุทธเจ้าทรงรับสั่งให้พระอานนท์เรียกพระภิกษุทุกรูปในพระนครราช คฤห์มาประชุมกัน เมื่อภิกษุสงฆ์มาประชุมกันแล้ว ทรงมีพระพุทธดำรัสรับสั่งกะภิกษุทั้งหลายว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราจักแสดงอุปทานิยธรรมทั้ง ๗ แก่พวกเธอ พวกเธอจงฟัง จงตั้งใจให้ดี เราจักกล่าว ภิกษุเหล่านั้นทูลรับพระดำรัสของพระผู้มีพระภาคแล้ว พระผู้มีพระภาคได้ตรัสว่า

๑. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักหมั่นประชุมกันเนื่องๆ อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น ฯ

๒. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักพร้อมเพรียงกันประชุม จักพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และจักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงกระทำ อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น ฯ

๓. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้แล้ว จักไม่ถอนสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้แล้ว จักสมทานประพฤติดูอยู่ในสิกขาบททั้งหลายตามที่ได้บัญญัติไว้แล้ว อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น ฯ

๔. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ ผู้รัตตัญญู บวชนาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และจักเชื่อฟังถ้อยคำของท่านเหล่านั้นอยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น ฯ

๕. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่ลู่อ่านาจนแก้ค้นหาอันจะก่อให้เกิดภพใหม่ซึ่งบังเกิดขึ้นแล้ว อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อมเพียงนั้น ฯ

๖. ดูกรภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักเป็นผู้ยินดีในเสนาสนะป่า อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น ฯ

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ้างแล้ว, หน้า

๑. คุณกริกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักเข้าไปตั้งสติไว้ในภายในว่า ไฉนหนอ เพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลเป็นที่รักที่ยังมิได้มา พึงมาเกิดและที่มาแล้ว พึงอยู่เป็นผาสุก ดังนี้ อยู่เพียงใด พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น ฯ

คุณกริกษุทั้งหลาย อปริหานิยธรรม ทั้ง ๗ นี้ จักตั้งอยู่ในหมู่ภิกษุ และหมู่ภิกษุจักสนใจในอปริหานิยธรรม ทั้ง ๗ นี้ อยู่เพียงใด หมู่ภิกษุพึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น^๑ และในสมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ ภูเขาชิลมกุฏ ใกล้พระนครราชคฤห์ ทรงตรัสเรียกภิกษุทั้งหลายว่า

“คุณกริกษุทั้งหลาย ก่อปริหานิยธรรม ๗ ประการ เป็นไฉน ภิกษุทั้งหลายหมั่นประชุมกันเนื่องนิคัฏ เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก จักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงทำ ภิกษุทั้งหลายจักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ จักไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติแล้ว จักประพฤติมั่นในสิกขาบทตามที่บัญญัติไว้แล้ว ภิกษุทั้งหลายยังสักการะ เคารพนับถือบูชา ท่านผู้เป็นเถระ เป็นรัตตัญญู บวชมานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และจักสำคัญถ้อยคำแห่งท่านเหล่านั้นว่า เป็นถ้อยคำอันตนพึงเชื่อฟัง ภิกษุทั้งหลายไม่ตกอยู่ในอำนาจค้นหาที่เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นเหตุให้เกิดในภพต่อไป ภิกษุทั้งหลายจักพอใจอยู่ในเสนาสนะป่า ภิกษุทั้งหลายจักเข้าไปตั้งความระลึกถึงเฉพาะตนได้ว่า ไฉนหนอ เพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลเป็นที่รัก ที่ยังไม่มา ขอจงมา และที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข เพียงใด คุณกริกษุทั้งหลาย อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ จักตั้งอยู่ในภิกษุทั้งหลาย และภิกษุทั้งหลายจักปรากฏในอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้เพียงใด ภิกษุทั้งหลาย พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น ฯ”^๒

สรุปได้ว่า หลักอปริหานิยธรรม ๗ เป็นหลักการสำคัญในการบริหารบุคคลในทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะการที่พระพุทธเจ้าทรงมอบหมายภารกิจให้สงฆ์คือกลุ่มพระสงฆ์ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การคือคณะสงฆ์ต่อไป หลังจากพระพุทธเจ้าทรงเสด็จปรินิพพานไปแล้ว ซึ่งหลักการที่พระพุทธเจ้านำมาจากการบริหารจัดการรัฐเพื่อนำมาสู่การบริหารจัดการคณะสงฆ์ ซึ่งในปัจจุบันเราสามารถนำเอาหลักการนี้มาพัฒนาในการบริหารจัดการองค์การต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

^๑ ที.ม. (ไทย) ๑๐/๗๐/๕๐.

^๒ อ.สุตต. (ไทย) ๒๓/๒๑/๒๑.

๒.๒.๖ หลักราชธรรม ๑๐

พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักภาวะความเป็นผู้นำ คือ หลักราชธรรม ๑๐ ไว้ว่า “ดูกร พระยาหังส เราพิจารณาเห็นชัดซึ่งอายุอันเป็นอนาคตยังยืนยาวอยู่ เราตั้งอยู่แล้วในธรรม ๑๐ ประการ จึงไม่สะดุ้งกลัวปรโลก เราเห็นกุศลธรรมที่ดำรงอยู่ในตนเหล่านี้ คือ ทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทนและความไม่พิโรธ แต่นั่นปิติและโสมนัสไม่ใช่น้อย ย่อมเกิดแก่เรา ก็สมุททังสนี้ไม่ทันคิดถึงคุณสมบัติของเรา ไม่ทราบความประทุษร้ายแห่งจิต จึงเปล่งวาจาอันหยาบคาย ย่อมกล่าวถึงโทษที่ไม่มิอยู่ในเรา คำของสมุททังสนี้ ย่อมไม่เป็นเหมือนคำของคนมีปัญญา”^๑

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้สรุปไว้ว่า ราชธรรม ๑๐ หรือ ทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง

๑. ทาน คือ การให้ คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๒. ศีล คือ ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีหาวรร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

๓. บริจาคะ คือ การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔. อาชวระ คือ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความรักภักดี แต่มีขาดยำเกรง

๖. ตปะ คือ ความทรงเดช คือ แผดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

๗. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

^๑ พ.ร.บ. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๘๖.

๘. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีบูดรีด หรือ เกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเหิรอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙. ขันติ คือ ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกขู่ถูกหยันด้วยคำเลียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐. อวิโรธนะ คือ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหันเหไปเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสัการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิดคลาดวิบัติไป^๑

จะเห็นได้ว่า หลักราชธรรม ๑๐ นี้ นอกจากจะเป็นองค์ธรรมสำหรับพระราชาแล้ว เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ โดยเฉพาะเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารองค์การควรนำไปประพฤติปฏิบัติในองค์การ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์การให้กับบุคลากร

๒.๒.๖) หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒

หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ มีพระพุทธดำรัสตรัสเล่าเรื่องชาดกแก่พระภิกษุสงฆ์ว่า

“ราชบุรุษคนหนึ่งเข้าไปเฝ้าพระราชา ได้กราบทูลว่า จักรแก้วอันตรธานไปแล้ว พระองค์ทรงเสียพระทัยมาก เสด็จเข้าไปหาพระฤาษีถึงที่ประทับ แล้วได้กราบทูลว่า จักรแก้วอันเป็นทิพย์อันตรธานไปแล้ว พระราชฤาษีจึงตรัสว่า พระองค์อย่าเสียใจ จักรแก้วหาใช่สมบัติสืบมาจากบิดาไม่ พระองค์ควรประพฤติในจกวัตติวัตร เมื่อประพฤติในจกวัตติวัตร จักรแก้วซึ่งมีกำพันหนึ่ง มีกุม มีดุม บริบูรณ์ทุกอย่าง จักปรากฏมีแก่พระองค์ผู้สละพระเศียร แล้วรักษาอุโบสถอยู่ ณ ปราสาทชั้นบน ในวันอุโบสถ ๑๕ คำ

จกวัตติวัตร คือ จงอาศัยธรรมเท่านั้น สักการะธรรมทำความเคารพธรรม นับถือธรรม บูชาธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธงชัย มีธรรมเป็นยอด มีธรรมเป็นใหญ่ จงจัดการรักษาป้องกัน และคุ้มครองอันเป็นธรรมในชนภายใน ในหมู่พล ในพวกกษัตริย์ผู้เป็นอนุชน ในพวกพราหมณ์ และคฤหบดี ในชาวนิกมและชาวชนบททั้งหลาย ในพวกสมณพราหมณ์ ในเหล่าเนื้อและนก การ

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๒๔๐-๒๔๑.

ธรรมอย่าให้มีได้ในแว่นแคว้น อนึ่ง บุคคลเหล่าใดในแว่นแคว้น ไม่มีทรัพย์ พึงให้ทรัพย์แก่บุคคลเหล่านั้นด้วย อนึ่ง สมณพราหมณ์เหล่าใด งดเว้นจากความเมาและความประมาท ตั้งมั่นอยู่ในขันติ และโสรจจะ ฝึกตนแต่ผู้เดียว สงบตนแต่ผู้เดียว ให้ตนดับกิเลสอยู่แต่ผู้เดียว พึงเข้าไปหาสมณพราหมณ์เหล่านั้น โดยกาลอันควร แล้วไต่ถามสอบถามเรื่องกุศล อกุศล กรรมมีโทษ กรรมไม่มีโทษ กรรมอะไรควรเสพกรรมอะไรไม่ควรเสพ กรรมอะไรอันข้าพเจ้ากระทำอยู่ พึงมีเพื่อไม่เป็นประโยชน์เพื่อทุกข์ สิ้นกาลนาน หรือว่ากรรมอะไรที่ข้าพเจ้ากระทำอยู่ พึงมีเพื่อประโยชน์ เพื่อความสุข สิ้นกาลนาน เมื่อได้ฟังคำของสมณพราหมณ์เหล่านั้นแล้ว สิ่งใดเป็นอกุศล พึงละเว้นสิ่งนั้นเสีย สิ่งใดเป็นกุศลพึงถือมั่นสิ่งนั้นประพฤติ

เมื่อพระองค์ทรงรับสนองพระคำรัสพระฤาษีแล้ว ทรงประพฤติในจักรวรรดิวัตร จักรแก้วซึ่งมีกำแพงหนึ่ง มีกง มีคุม บริบูรณ์ทุกอย่าง ปรากฏมีแก่พระองค์ผู้สระพระเศียร ทรงรักษาอุโบสถอยู่ ณ ปราสาทอันประเสริฐชั้นบน ในวันอุโบสถ ๑๕ คำ”^๑

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้สรุปไว้ว่า จักรวรรดิวัตร ๕ และ ๑๒ คือ วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ พระจริยาที่พระเจ้าจักรพรรดิพึงทรงบำเพ็ญสม่ำเสมอ ธรรมเนียมการทางบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้าจักรพรรดิ หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ ไว้ดังนี้

๑. ธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรมเป็นใหญ่ เคารพนับถือบูชายำเกรงธรรม ยึดธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัย เป็นธรรมาธิปไตย

๒. ธรรมการรักษา คือ จัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองอันชอบธรรมและเป็นธรรม

๒.๑ อันโตชน คือ แก่ชนภายใน ตั้งแต่พระมหากษัตริย์ โอรส ธิดา จนถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระองค์ทั้งหมด คือ คนในปกครองส่วนตัว ตั้งแต่บุตรธิดาเป็นต้นไป ด้วยการบำรุงเลี้ยงอบรมสั่งสอนเป็นต้น ให้อยู่โดยเรียบร้อยสงบสุข และมีความเคารพนับถือกัน

๒.๒ พลกาย คือ แก่กองทัพอัน ปวงเสนาข้าทหาร, ข้าราชการฝ่ายทหาร

๒.๓ ขัตติยะ คือ แก่กษัตริย์ทั้งหลายผู้อยู่ในพระบรมเชษานุภาพ, เจ้าเมืองจีน, ปัจจุบันสงเคราะห์ชนชั้นปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย, ข้าราชการฝ่ายปกครอง

๒.๔ อนุยนต์ คือ แก่ผู้ตามเสด็จ คือ ราชบริพารทั้งหลาย, ปัจจุบันควรสงเคราะห์ข้าราชการฝ่ายพลเรือนเข้าทั้งหมด

๒.๕ พราหมณคฤหบดี คือ แก่ชนเจ้าพิธี เจ้าตำรา พ่อค้า เจ้าไร่นา คือ ครูบา อาจารย์ นักวิชาการ หมอ พ่อค้า ผู้ประกอบอาชีพต่างๆ และเกษตรกร ด้วยช่วยจัดหาทุนและอุปกรณ์เป็นต้น

^๑ ที.ป. (ไทย) ๑๑/๓๕/๖๕.

๒.๖ เนคมขานบท คือ แก่ชวานิคมนชนบท คือ ราษฎรทั้งปวงทุกท้องถิ่นตลอดถึงชายแดนทั่วไปไม่ทอดทิ้ง

๒.๗ สมณพราหมณ์ คือ แก่พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม

๒.๘ มิคปักษี คือ แก่มฤคและปักษี คือ สัตว์อันควรสงวนทั้งหลาย

๓. อธรรมการนิเสศนา คือ ห้ามกัน มิให้มีการอันอธรรมเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร คือ จัดการป้องกัน แก่ไข มิให้มีการกระทำความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง

๔. ธนานุประทาน คือ ปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแว่นแคว้น

๕. ปริปะจา คือ ปรีกษาสอบถามปัญหาเกี่ยวกับสมณพราหมณ์ ผู้ประพฤดีดี ปฏิบัติชอบ ผู้ไม่ประมาทหมั่นมา อยู่เสมอตามกาลอันควร เพื่อให้รู้จัดการอันดีชั่ว ควรประกอบหรือไม่ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขหรือไม่ แล้วประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปโดยถูกต้อง ข้อนี้ปัจจุบันสงเคราะห์นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรมเข้าด้วย

จักรวรรดิวัตรในอรรถกถาแห่งพระสูตร มี ๑๒ ประการ ดังนี้

๑. สงเคราะห์ชนภายใน และพลภายนอกทหาร
๒. สงเคราะห์กษัตริย์เมืองขึ้นทั้งหลาย
๓. สงเคราะห์เหล่าเชื้อพระวงศ์ ผู้ตามเสด็จเป็นราชบริพาร
๔. คຸ້ມครองพราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย
๕. คຸ້ມครองชาวราษฎรพื้นเมืองทั้งหลาย
๖. คຸ້ມครองเหล่าสมณพราหมณ์
๗. คຸ້ມครองเนืองนที่เอาไว้สืบพันธุ์
๘. ห้ามปรามมิให้มีการประพฤติกการอันผิดธรรม
๙. ทำนุบำรุงผู้จัดสนไร้ทรัพย์
๑๐. เข้าไปหาและสอบถามปัญหาเกี่ยวกับสมณพราหมณ์
๑๑. เว้นความกำหนัดในกามโดยอาการไม่เป็นธรรม
๑๒. เว้นโลกกล่าว ไม่เลือกควรไม่ควร*

สรุปได้ว่า จักรวรรดิวัตร ๑๒ มีหลักการสำคัญ ๓ ประการ คือ หลักการสงเคราะห์ช่วยเหลือและให้การปกป้องคุ้มครองคนในองค์การและองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความมีภาวะผู้นำ

* ที.ม.อ. (ไทย) ๓/๔๖

และหลักการบริหารจัดการองค์กร เช่น การตั้งที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์กรมีก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลธิรัตน์ จันทร์เชื้อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมแล้วระดับความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานในโรงแรมระดับกลางและระดับสูง อยู่ในระดับปานกลางโดยโรงแรมระดับกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเล็กน้อยคือ ๓.๕๒ และ ๓.๔๕ ตามลำดับ พนักงานได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อโรงแรมในประเด็นสำคัญ ได้แก่ ในด้านค่าตอบแทนในการทำงาน ด้านระบบการบริหารงาน ด้านสวัสดิการที่โรงแรมจัดให้

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับโรงแรมระดับกลางและระดับสูงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ในโรงแรมระดับกลางควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานนาน เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จะมีค่าผูกพันต่อโรงแรมสูง ผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และมีการอบรมพัฒนานุเคราะห์ที่เป็นผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้เป็นมาตรฐาน มีการอบรมและหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานระดับล่างปรับปรุงสวัสดิการโดยเฉพาะเรื่องค่ารักษาพยาบาล และจัดกิจกรรมร่วมกันให้พนักงานแต่ละแผนกได้ทำร่วมกัน ส่วนในโรงแรมระดับสูงควรให้ความสำคัญกับงานของพนักงานและส่งเสริมความเข้าใจนโยบายของโรงแรม มีการอบรมและหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานระดับล่างเช่นเดียวกับในโรงแรมระดับกลาง รวมทั้งการจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ให้ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้จะเป็นการสร้างเสริมความผูกพันต่อโรงแรมของพนักงานให้สูงขึ้น^๑

วิลาวรรณ สว่างศรี ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลทำให้ข้าราชการผูกพันกับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ข้าราชการให้ความสำคัญสูงสุดคือด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน และด้านสวัสดิการ

^๑ ชลธิรัตน์ จันทร์เชื้อ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม”, รายงานวิจัย, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๕), หน้า บทคัดย่อ.

๒. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลทำให้ข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผูกพันกับองค์กรโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลทำให้ผูกพันกับองค์กรแตกต่างกัน ยกเว้น ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลทำให้ผูกพันกับองค์กรไม่แตกต่างกัน*

ทงสศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ ศึกษาแนวทางสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า

๑. สภาพปัจจัยทางบริหารที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตามความเห็นของบุคลากรเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายชื่อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่เห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุดที่สำคัญ คือ บุคลากรพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่ทำเสมอไม่ว่างานจะออกมาอย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยที่สำคัญ คือ การตั้งชมรมเพื่อตอบสนองความถนัดและความสนใจของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ ที่สำคัญ ๓ อันดับ คือ การดูแลเอาใจใส่ในการให้บริการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความชัดเจนในงาน บุคลากรที่มีสถานภาพส่วนตัวต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัจจัยทางบริหารที่ส่งผลความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน

๒. แนวทางการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตามความเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่ที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่ การเสริมสร้างความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับ จัดระบบพวกพ้อง เสริมสร้างความรัก ความสามัคคี ความมีเมตตาธรรม การจัดระบบการเอาใจใส่ดูแลให้บริการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว^๒

ทองอ่อน อุดรินทร์ ศึกษาความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีดังนี้

* วิลาวรรณ สว่างศรี, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ”, รายงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๘), หน้าบทคัดย่อ.

^๒ ทงสศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, “การศึกษาแนวทางสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์”, รายงานวิจัย, (เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๗), หน้าบทคัดย่อ.

๑. ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยมาก
๒. ด้านความภาคภูมิใจในองค์กรโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยมาก
๓. ด้านลักษณะการบริหาร โดยรวม บุคลากรเห็นด้วยปานกลาง
๔. ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยมาก
๕. ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยปานกลาง^๑

มานิตย์ มัลลวงค์ ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาวิทยาเขตภาคพายัพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเป็นจริง มีปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทุกปัจจัย สำหรับปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยสุดท้ายคือประสบการณ์ในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน^๒

สมหวัง โอซารส ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการตำรวจในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ในประเด็นของลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษา ระดับขั้น ระดับเงินเดือน และรายได้พิเศษ ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่อายุ เพศ ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันไม่ทำให้ความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์กร และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยเทคนิควิธี Stepwise พบว่า คุณภาพชีวิต การทำงานในด้านการคำนึงถึงความต้องการของสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานในด้านการบูรณาการ ทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน คุณภาพชีวิตการทำงานในด้านรัฐธรรมนูญหรือสิทธิส่วนบุคคล^๓

^๑ ทองอ่อน อุดรินทร์, “ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม”, รายงานวิจัย, (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๕), หน้า บทคัดย่อ.

^๒ มานิตย์ มัลลวงค์, “ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ”, รายงานวิจัย, (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตภาคพายัพ, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^๓ สมหวัง โอซารส, “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี โรงเรียนนายร้อยตำรวจ”, รายงานวิจัย, (นครปฐม: โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, ๒๕๕๐), หน้า ข.

วรรณิ รัตนพันธ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

๑. คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความภาคภูมิใจในองค์กรที่มีคุณค่าทางสังคมและด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและใช้ความสามารถของตนเอง ด้านความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานและด้านลักษณะบริหารงาน บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

๒. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทั้ง ๓ ด้านโดยรวม พบว่า บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสและระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕*

ชุดิมา ปัญญาพินิจนุญ และคณะ ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล โดยรวมรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .48) ลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์จากการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ($r = .48$, $r = .48$) อาจารย์พยาบาลที่มีสถานภาพสมรส ตำแหน่ง และฐานะทางเศรษฐกิจ ต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ลักษณะงานด้านคุณค่าของงาน ประสบการณ์จากการทำงานด้าน

* วรรณิ รัตนพันธ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง”, รายงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓), หน้า (๓).

สัมพันธภาพ และประสบการณ์จากการทำงานด้านองค์การของวิทยาลัย ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลได้ร้อยละ ๓๑^๑

อิสรากรณ รัตนชช ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า

๑. คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโดยรวม บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและใช้ความสามารถของตนเอง ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน และด้านลักษณะการบริหาร บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ส่วนด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านความภาคภูมิใจในองค์กรที่มีคุณค่าทางสังคม บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

๒. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทั้ง ๓ ด้านโดยรวม พบว่า บุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ สถานภาพสมรส หน่วยงานที่ปฏิบัติ การได้รับเกียรติบัตร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ภูมิลำเนา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านการได้รับการพัฒนาอบรมดูงานเพิ่มเติม ด้านวิชาชีพ ที่อยู่ปัจจุบัน ประสบการณ์ก่อนมาทำงาน การเป็นศิษย์เก่า และการมีอาชีพเสริม ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ^๒

ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค ๕ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการ ร้อยละ ๖๓.๖ มีความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่ผลต่อความผูกพัน

^๑ ชุติมา ปัญญาพินิจนุจร และคณะ, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข”, วารสารการพยาบาลและการศึกษา, (ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๒), หน้า ๒๕ – ๓๕.

^๒ อิสรากรณ รัตนชช, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี”, รายงานวิจัย, (ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๕๑), หน้า ก.

ต่อองค์การ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือน ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา นอกจากนี้ ข้าราชการที่พอใจในลักษณะงานมาก พอใจในองค์การมาก มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากกว่าข้าราชการที่มีความพอใจในลักษณะงานน้อยกว่าพอใจในองค์การน้อยกว่า มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและมีประสิทธิภาพที่ไม่ดี สำหรับตัวแปรที่อธิบายความผูกพันต่อองค์การดีที่สุดและมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะองค์การ และประสิทธิภาพการทำงานตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายความผูกพันต่อองค์การประมาณร้อยละ ๔๑ ($r^2 = .๔๐๖$)^๑

นอกจากนั้นแล้ว มีงานศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของ สิริวัฒน์ ศรีเครือดง และคณะ พบว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมทุกด้านในระดับปานกลาง และมีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทุกด้านในระดับสูง และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันคือ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งบริหาร ประสิทธิภาพการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด กับระดับความผูกพันต่อองค์การ มีความแตกต่างกันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^๒

๒.๔ กรอบแนวคิดการวิจัย

ความเข้าใจโดยทั่วไป บุคคลจะเข้ามาทำงานในองค์การใดก็มีความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต โดยปรารถนาจะใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติต่างๆ รวมทั้งคาดหวังที่จะได้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อใดที่องค์การสามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การในทางตรงข้าม หากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจก็จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้สามารถนำเสนอเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

^๑ ปรีชาดิ พงษ์ชัยศรี, “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค ๕”, วารสารเกษมบัณฑิต, (มิถุนายน – กรกฎาคม ๒๕๕๓): หน้า ๕๖ – ๑๑๑.

^๒ สิริวัฒน์ ศรีเครือดง และคณะ, “ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, วารสารพุทธจักร, (สิงหาคม ๒๕๕๒): หน้า ๒๕ – ๓๐.

