



VOLUME 1 No.2

พฤษภาคม-สิงหาคม 2568, May-August 2025

JISLD วารสาร
สหวิทยาการการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น
Journal of Interdisciplinary Studies and Local Development



Suwanvijitwittaya School

ISSN : xxxx - xxxx (Online)



วารสารสหวิทยาการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น

Journal of Interdisciplinary Studies and Local Development (JISLD)

ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2568

Vol. 1 No. 2 May - August 2025

ISSN: xxxx-xxxx (Online)

รับตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ได้แก่ บทความวิจัย บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์หรือบทวิจารณ์วรรณกรรม บทวิจารณ์หนังสือ ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับด้านศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี การศึกษา สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาท้องถิ่น บทความที่ได้รับการตีพิมพ์จะต้องได้ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) จำนวนไม่น้อยกว่า 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะปกปิดรายชื่อ และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนการตีพิมพ์เผยแพร่

กำหนดการเผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ (ราย 4 เดือน) คือ	ฉบับที่ 1	มกราคม – เมษายน
	ฉบับที่ 2	พฤษภาคม – สิงหาคม
	ฉบับที่ 3	กันยายน – ธันวาคม

สำนักงานกองบรรณาธิการ

โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

ถ. 214 ปัทมานนท์ (ปราสาท-สุรินทร์) ต.ก้งแอน อ.ปราสาท จ.สุรินทร์

Email : jbhesksinrin@gmail.com

บรรณาธิการ

พระครูปริยัติปัญญาโสภณ, ผศ.ดร. ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ปัญวลี เสริมทรัพย์

วันชัย ชูศรีสุข

เกษศิริรินทร์ ปัญญาเอก

กองบรรณาธิการ

พระเอกชัย ชยเมธี, ดร.

โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา

พระครูบัณฑิตวชิโรภาส, ผศ.ดร.

สำนักศาสนศึกษาวัดสว่างอารมณ์

พระมหาเอกพันธ์ วรธมมณฺญ, ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.ชินโสณ วิสิฐนิจิกิจา

มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ผศ.ดร.ยงยุทธ ขำคง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผศ.ดร.พิชามณูษ์ จำรัสศรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผศ.ดร.ปิยวัฒน์ คงทรัพย์

วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์

ผศ.ดร.เสน่ห์ ใจสิทธิ์

วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน

ดร.ธนรัฐ สะอาดเอี่ยม

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รศ.ดร.วันทนา เนาว์วัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.วรภุรี มูลสิน

นายกสมาคมโลกสีเขียว

ผศ.ดร.สถาพร วิชัยรัมย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ผศ.ดร.สมชาย ดำเนิน

สมาคมนักวิจัยแห่งประเทศไทย

รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

ผศ.ดร.วันชัย สุขตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผศ.ดร.ศิริภัสสร อินทรพานิชย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

สารบัญ

สารบัญ	ค
บทความวิจัย	
การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี ธาดา บัวทิม, รังสรรค์ ประเสริฐศรี, อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ	1
บทความวิชาการ	
หลักพลวัตธรรมเพื่อการบริหารสู่สังคมวิถีพุทธ พระมหาเชิดศักดิ์ สุชีโว (พันธ์เสน)	12
การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การ พูนรัชย์ กำจัดภัย	25
ธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย: แนวทางสู่ความยั่งยืน ปรินทร ศิริเอี่ยมพิบูล	39
การจัดการพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่น: การประยุกต์ใช้ทฤษฎี ความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส ฐณัฐ อัจฉริยะวัฒนา	54
ภาคผนวก	70
คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง	71
รูปแบบการนำบทความลงตีพิมพ์ลงในวารสาร	78
สิทธิของบรรณาธิการ	78
มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้เขียนบทความ	79
มาตรฐานทางจริยธรรมของบรรณาธิการ	80
มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ประเมินบทความ	81

การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี

THE MANAGEMENT OF BANGKOK BTS FC FUTSAL CLUB

ธาดา บัวทิม¹, รังสรรค์ ประเสริฐศรี², อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ³

Thada Bouthim¹, Rangson Prasertsri², Orapin Piyasakulkiet³

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต¹⁻³

Master of Public Administration

Program Graduate School Kasem Bundit University¹⁻³

E-mail: t.bouthim7@gmail.com¹

Received : June 14, 2025

Revised : August 24, 2025

Accepted: August 24, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี และเพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคที่ส่งต่อการบริหารงานของสโมสร การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 75 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาที่อยู่ในสังกัดสโมสรฟุตบอลดังกล่าว ข้อมูลถูกรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้างชัดเจน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้ดังนี้: (1) กระบวนการบริหารจัดการสโมสร, (2) งบประมาณ, (3) การตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ, และ (4) การพัฒนานักกีฬา นอกจากนี้ พบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ รุ้มน้องมีความเกรงใจรุ่นพี่เกินไป ทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ ยังขาดผู้สนับสนุนเพื่อสนับสนุนการเติบโตในอาชีพของนักกีฬา รวมถึงโอกาสในการไปแข่งขันต่างประเทศ การพัฒนานักกีฬายังไม่ครอบคลุมด้านร่างกาย เช่น โภชนาการ และวินัยในการเข้าฟิตเนสอย่างสม่ำเสมอ ค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมกับนักกีฬาที่มีประสิทธิภาพสูง และควรมีเงินรางวัลสำหรับการชนะเลิศในการแข่งขันทัวร์นาเมนต์

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบริหารสโมสรอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร จัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม ส่งเสริมการพัฒนานักกีฬาอย่างครบวงจร และเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้สนับสนุนเพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตทางอาชีพของนักกีฬา

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, สโมสรฟุตบอล, แบงค็อก บีทีเอส เอฟซี

Abstract

The objectives of this study are to examine the management of Bangkok BTS FC Futsal Club and to identify the problems and obstacles affecting its administration. This study employed a quantitative research design, with a sample of 75 participants, including managers, coaches, and athletes affiliated with the club. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results indicate that the overall management of Bangkok BTS FC Futsal Club is at a high level. When analyzed by specific aspects, the average ratings from highest to lowest were as follows: (1) club management processes, (2) budgeting, (3) marketing, benefits, public relations, and fan engagement, and (4) athlete development. Several problems and obstacles were identified. First, junior members tend to be overly deferential to senior members, limiting their willingness to express opinions. Second, in terms of marketing, benefits, public relations, and fan engagement, there is a lack of sponsors to support athletes' career progression, including opportunities to play abroad. Third, athlete development is hindered by insufficient attention to physical conditioning, nutrition, and consistent fitness training. Finally, compensation is inadequate for highly experienced athletes, and prize incentives for tournament victories should be established.

These findings suggest that effective management of the club requires assigning tasks according to individual competencies, providing fair compensation and incentives, promoting comprehensive athlete development programs, securing sponsorship, and enhancing opportunities for athletes to advance professionally.

Keywords: Management, Futsal club, Bangkok BTS FC Futsal Club

บทนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาเพื่อการพัฒนาอาชีพให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาชนนิกกีฬาที่มีศักยภาพสู่การเป็นกีฬาอาชีพอย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบของจำนวนนักกีฬาอาชีพที่มีคุณภาพเพียงพอและมีรายได้จากการประกอบอาชีพนักกีฬา เพื่อพัฒนาสู่กีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐานสากลมีการสนับสนุนจากภาคเอกชนจนมีการจัดการแข่งขันที่มีผู้ชมอย่างต่อเนื่องปัจจัยที่จะทำให้กีฬาอาชีพประสบความสำเร็จ ได้แก่ บุคลากรมืออาชีพ การตลาด วิสัยทัศน์ ทุนสังคม และโครงสร้างด้านกีฬา ในการนี้จึงต้องมีกฎหมายกีฬา

อาชีพเพื่อส่งเสริมและพัฒนากีฬาอาชีพให้ได้มาตรฐานเป็นกลไกพัฒนากีฬาเพื่อต่อยอดความเป็นเลิศ พร้อมทั้งประกันการเข้าสู่เป็นนักกีฬาอาชีพ ในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ องค์การใดก็ตามหากบุคลากรในองค์การไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง มีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ทวิทรัพย์ เขยผักแว่น, 2555)

กีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากทั้งในประเทศ และต่างประเทศด้วยเหตุผลที่ว่ากีฬาฟุตบอลสามารถเล่นได้ง่ายและใช้พื้นที่ในการเล่นหรือแข่งขันน้อย รวมทั้งจำนวนนักกีฬาที่เข้าแข่งขันจำนวนไม่มากนัก และกีฬาฟุตบอลเป็นที่ยอมรับในระดับโลก ทำให้สหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติยอมรับและรับรองการแข่งขันกีฬาฟุตบอล ปัจจุบันได้มีการจัดการแข่งขันฟุตบอลชิงแชมป์โลก ทีมชาติไทยยังได้รับสิทธิไปแข่งขันฟุตบอลชิงแชมป์โลก จากกระแสดังกล่าวทำให้กีฬาฟุตบอลเป็นที่นิยมมากมีการเล่นทั้งในระดับเยาวชน เยาวชนและประชาชน ประเทศไทยมีการจัดการแข่งขันในระดับภูมิภาคทำให้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วและมีการจัดการแข่งขันลีกฟุตบอล อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลให้เป็นกีฬาอาชีพของไทยยังไม่เทียบเท่ากับการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลของทวีปยุโรปและทวีปอเมริกา เป็นนักกีฬาอาชีพอย่างเต็มตัว มีผู้ชมการแข่งขันมากมาย งบประมาณที่ได้ลงทุนไปสามารถกลับคืนมาสู่รัฐในรูปแบบของภาษีได้ ทำให้หน่วยงานของเอกชนที่มีเงินทุนมีความรู้ความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์กล้าที่จะลงทุนทำธุรกิจให้การสนับสนุนในการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลให้ก้าวไปสู่ นักกีฬาอาชีพ และค่าตัวของนักกีฬาก็สูงเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันกีฬาฟุตบอลอาชีพ จะต้องกำหนดการประเมินผลตามมาตรฐานการจัดการแข่งขันตามกติกา ข้อบังคับ หรือระเบียบการแข่งขันที่กำหนดโดยองค์กรแห่งชาติ ซึ่งสามารถปรับหลักเกณฑ์และการประเมินได้ตามความเหมาะสมกับภูมิประเทศ ทั้งนี้ต้องมีคณะกรรมการกลางในการพัฒนาและส่งเสริมกีฬาฟุตบอลอาชีพให้มีมาตรฐานสากล เทียบเท่ากับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

การบริหารเป็นการจัดการของผู้บริหารในการนำเอาความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมทีมทุกคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานหรือเป้าหมายในการทำงานและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ร่วมทีมทุกคนให้สามารถเรียนรู้แล้วทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม ถือว่ามีความสำคัญมาก ความสัมพันธ์ ความสามัคคีเป็นปัจจัยหลักในการทำงานซึ่งต้องมีผู้สนับสนุน ผู้นำ หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติ ทุกคนมีความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ของตนเองขาดกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดไม่ได้ จะทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จและแผนแม่บทจะเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานให้ไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

สโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี เป็นสโมสรฟุตบอลในประเทศไทย โดยเป็นทีมจากกรุงเทพมหานคร ได้เข้ามาร่วมเล่นในฟุตบอลไทยลีก ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 การบริหารสโมสรเป็นของผู้บริหารในการนำเอาความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมทีมทุกคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานหรือ

เป้าหมายและพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมทีมทุกคน ซึ่งต้องมีผู้สนับสนุน ผู้นำ หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติ ทุกคนมีความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ของตนเองขาดกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดไม่ได้ มีหน้าที่รับผิดชอบในการริเริ่มโครงการและช่วยเหลือทีมงานในด้านต่างๆ สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ปฏิบัติในการบริหารจัดการในองค์กรกีฬา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสโมสร แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสโมสร ปัจจัยการพัฒนากีฬาอาชีพอยู่ที่ผู้บริหารและการบริหารจัดการ บุคลากรทุกคนในสโมสรต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านบริหารจัดการการกีฬาอาชีพอย่างแท้จริง เพราะการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ และ 4) ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล (ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ และปรกรณ์ ประจันบาน, 2555)

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาเรื่อง “การบริหารสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี” เพื่อนำผลของการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี และสโมสรกีฬาอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยและค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นการศึกษการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อกบีทีเอส เอฟซี ประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้ดังนี้

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสโมสรฟุตบอลแบงค็อกบีทีเอส เอฟซี และแนวคิดการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ และ 4) ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล (ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ และปรกรณ์ ประจันบาน, 2555)

2. **ขอบเขตด้านประชากร** ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาฟุตบอลสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี จำนวน 75 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาพื้นที่ภายในสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยใช้วิธีแบบเชิงสำรวจในช่วงเวลา เดือนมีนาคม-พฤศจิกายน พ.ศ.

2567

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

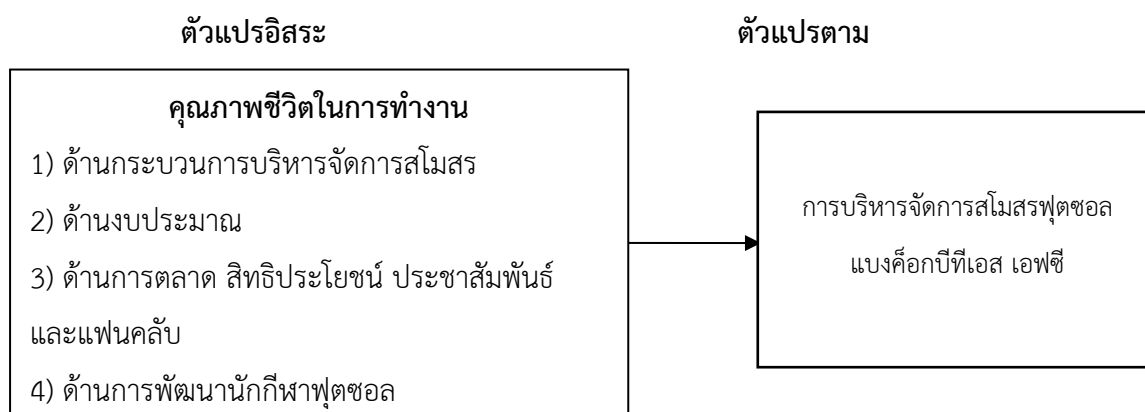
1. ทราบถึงการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี
3. ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี และสโมสรกีฬาอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Stephen P. Robbins; & Mary Coulter, 1996: 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นการใช้ศาสตร์และ ศิลป์ ในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 4 ประการได้แก่ 1) Money (เงิน): เงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการได้ 2) Management (การจัดการ): การจัดการและผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ 3) Manpower (แรงงาน): แรงงานมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจการ 4) Machinery (เครื่องจักร): เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิต (Porter, Michael E., 1990) สำหรับการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ และ 4) ด้านการพัฒนา นักกีฬาฟุตบอล (ทวีทรัพย์ เขยฝักแว่น สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ และปรกรณ์ ประจันบาน, 2555)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research)

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาฟุตบอลสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี จำนวน 75 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด (สโมสรฟุตบอล แบงค็อก บีทีเอส เอฟซี, [ออนไลน์], 2567)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่สร้างขึ้นมาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยอาศัยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติและ ลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1970) ได้เท่ากับ .824 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ และ 4) ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล (ทวิทรัพย์ เขยฝักแว่น สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ และปกรณ์ ประจันบาน, 2555) จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรวัดประมาณค่าแบบ Likert Rating Scale กำหนดคำตอบเป็นข้อความ 5 ระดับโดยมีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้ มากที่สุด = 5 มาก = 4 ปานกลาง = 3 น้อย = 2 และ น้อยที่สุด = 1

การพิจารณาค่าเฉลี่ยกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินค่าแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 -5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 -4.20 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 -3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 -2.60 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 -1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสโมสรฟุตบอล แบงค็อก บีทีเอส เอฟซี ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และ หาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Coefficient's Cronbach)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ และ 4) ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี

n = 75

การบริหารจัดการ	μ	σ	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร	4.18	.205	มาก	1
2. ด้านงบประมาณ	3.86	.686	มาก	4
3. ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับ	4.16	.232	มาก	2
4. ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอล	4.12	.176	มาก	3
รวม	4.08	.187	มาก	

จากตารางที่ 1 แสดงถึงการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซีโดยภาพรวมมีอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$, $\sigma = .187$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสรอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.18$, $\sigma = .205$)
2. ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$, $\sigma = .232$)
3. ด้านการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$, $\sigma = .176$) และ
4. ด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.86$, $\sigma = .686$) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี ดังนี้

1. ด้านกระบวนการบริหารจัดการสโมสร ในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการทีมรุ่นน้องจะมีความกระตือรือร้นที่มากจนเกินไปไม่กล้าแสดงความคิดเห็นมากนัก
2. ด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ ประชาสัมพันธ์ และแฟนคลับยังขาดผู้สนับสนุนเพื่อผลักดันให้นักกีฬาที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นักกีฬาฟุตบอลจากทุกสโมสรในประเทศไทยส่วนมากจึงได้เล่นอยู่แค่ภายในประเทศ จะมีแค่ปีละ 1-2 คนเท่านั้นที่มีโอกาส ก้าวหน้าไปถึงการลงเล่นในต่างประเทศ
3. ด้านการพัฒนา นักกีฬาฟุตบอล ยังขาดการพัฒนาทางด้านร่างกาย เช่น โภชนาการ หรือการวินัยในการเข้าฟิตเนสอย่างสม่ำเสมอ
4. ด้านงบประมาณ ค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมนักกีฬาที่มีประสบการณ์สูง และควรมีเงินรางวัลสำหรับการได้รับชัยชนะในระดับชนะเลิศของทัวร์นาเมนต์

อภิปรายผล

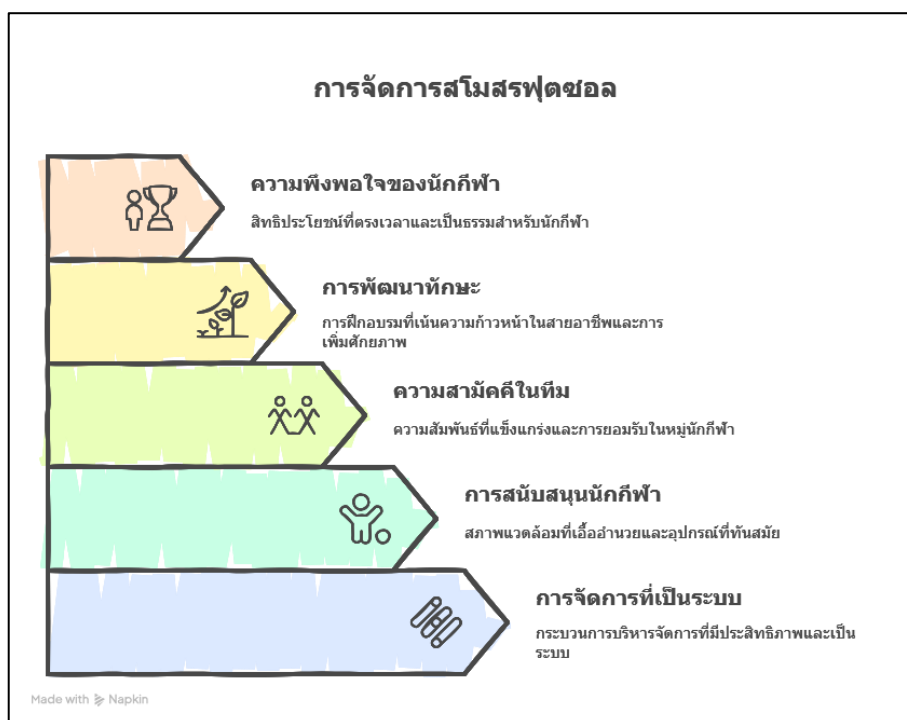
ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี มีกระบวนการบริหารจัดการสโมสรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลประโยชน์แก่นักกีฬา โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านสภาพแวดล้อม มีการจัดอุปกรณ์การฝึกซ้อมเป็นระบบและเป็นสัดส่วน มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ฝึกซ้อมที่ทันสมัย อีกทั้งทั้งความสัมพันธ์ในหมู่นักกีฬา ทุกคนการยอมรับในความสามารถของกันและกัน มีความสามัคคีและให้กำลังใจกันในการฝึกซ้อมและแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถ เพิ่มพูนทักษะจากการฝึกซ้อมให้อิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของสโมสรและความก้าวหน้าในตัวนักกีฬาเอง ตลอดจนมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการบริหารจัดการการเบิกจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลอยู่ในเกณฑ์ปกติไม่ล่าช้า ทำให้นักกีฬาที่มีความพึงพอใจต่อสิทธิประโยชน์ที่ตนได้รับ ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยณรงค์ศักดิ์ วิงวอน (2566) ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการด้านการเตรียมทีมฟุตบอลอาชีพทีมชาติไทย” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการเตรียมทีมฟุตบอลอาชีพทีมชาติไทย ด้านภาพรวม พบว่านักกีฬาฟุตบอลทีมชาติไทยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้ 1. ด้านการวางแผน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ด้านการงบประมาณ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3. ด้านการจัดองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 4. ด้านการรายงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เหมราชถึงเจริญ วิมลมาลย์ สมคะเนและชาญชัย ชอบธรรมสกุล (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันในฟุตบอลลีกระดับประเทศ” ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเตรียมทีมกีฬาฟุตบอล

ที่เข้าร่วมการแข่งขันรายการ พิจารณาปัญหาด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และเครื่องมืออำนวยความสะดวก การคัดเลือกนักกีฬาและการฝึกซ้อม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี พบประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของรุ่นน้องที่มีความกระตือรือร้นที่จะไม่กล้าที่จะแสดงออก ปัญหาการขาดผู้สนับสนุนผลักดันให้นักกีฬาก้าวเข้าสู่นักกีฬาอาชีพในต่างประเทศ ปัญหาการพัฒนาร่างกายด้านโภชนาการและการมีวินัยในการฝึกซ้อม รวมไปถึงปัญหาในการการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับนักกีฬาที่มีการพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เหมราช ถึงเจริญวิมลมาลย์ สมคะเนและชาญชัย ขอบธรรมสกุล (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันในฟุตบอลลีกระดับประเทศ” ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลยังมีประเด็นปัญหาที่ต้องมีการปรับปรุงด้าน งบประมาณ และการฝึกซ้อม

องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี” ผู้วิจัยขอเสนอ องค์ความรู้ที่ได้รับจากผลการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงองค์ความรู้ที่ได้รับ

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี อธิบายได้ การบริหารจัดการขั้นต้นต้องมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพและวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือสภาพแวดล้อมในการฝึกซ้อมที่มีความสะดวก

สบาย รวมไปถึงอุปกรณ์การฝึกซ้อมต้องมีความทันสมัยและเพียงพอต่อนักกีฬา สำหรับนักกีฬาต้องมีความรัก สามัคคี เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม อีกทั้งมีการสร้างเสริมทักษะโดยมีการฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอเพื่อมีศักยภาพในความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจจากค่าตอบแทนที่เหมาะสม จ่ายตรงเวลา และต้องเกิดความเป็นธรรมต่อนักกีฬาด้วย

ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาถึงการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี พบว่าประเด็นแต่ละด้านอยู่ในระดับที่สูง แต่ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาแก้ไขได้แก่เรื่องในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การขาดผู้สนับสนุนเพื่อผลักดันให้นักกีฬามีความก้าวหน้าในอาชีพ การขาดการพัฒนาทางด้านร่างกาย ค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมนักกีฬาที่มีประสบการณ์สูง ซึ่งผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. นักกีฬาควรได้รับการส่งเสริมให้มีการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีม
2. สโมสรฟุตบอลควรให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์ การตลาด เพื่อหาผู้สนับสนุนด้านทุนในการส่งเสริมให้นักกีฬามีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวเข้าสู่กีฬาฟุตบอลระดับสูงขึ้นไปในระดับชาติ และนานาชาติ
3. การส่งเสริมเกี่ยวกับโภชนาการและการฝึกซ้อมเพื่อให้ร่างกายของนักกีฬามีความแข็งแกร่ง
4. การพิจารณาอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับนักกีฬาที่มีประสบการณ์ ความสามารถสูง รวมถึงรางวัลจากชัยชนะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแบงค็อก บีทีเอส เอฟซี” เพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะให้มีการวิจัยในครั้งต่อไปเพิ่มเติม ดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และเสนอแนะนโยบายให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการ นำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการทีมสโมสรกีฬาฟุตบอลที่ดียิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการทีมสโมสรฟุตบอลต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์ศักดิ์ วิงวอน. (2566). *การบริหารจัดการด้านการเตรียมทีมฟุตบอลอาชีพทีมชาติไทย*. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ทรัพย์ เขยผักแว่น. (2555). *รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทวีทรัพย์ เขยผักแว่น สันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ และปกรณ์ ประจันบาน (2555). “รูปแบบการบริหารจัดการ กีฬาฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย”. *วารสารการออกกำลังกายและกีฬา*, 9(2): 48-62.

เหมราช ถึงเจริญ วิมลมาลย์ สมคะเน และชาญชัย ชอบธรรมสกุล. (2564). “การเตรียมทีมกีฬาฟุตบอลเข้าร่วมการแข่งขันในฟุตบอลลีกระดับประเทศ”. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 22(1): 123-134.

สโมสรฟุตบอล แบงค็อก บีทีเอส เอฟซี. (2567). [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล <https://th.wikipedia.org/wiki>. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2567.

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Test*. (5th ed.). New York : Harper Collins.

Porter, Michael E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management*. (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

หลักพละธรรมเพื่อการบริหารสู่สังคมวิถีพุทธ

THE PRINCIPLES OF PHYSICAL VIRTUE FOR MANAGEMENT TOWARDS A BUDDHIST SOCIETY

พระมหาเชิดศักดิ์ สุชีโว (พันธ์เสน)

Phramaha Cherdsak Suchiwo (Phansen)

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์สุรินทร์

Master of Public Administration

Surin Buddhisht College

E-mail: Cherdsak593@gmail.com

Received : March 24, 2025

Revised : April 2, 2025

Accepted: April 12, 2025

บทคัดย่อ

หลักธรรมในพุทธศาสนามีความสำคัญอย่างมากในการสร้างสังคมที่มีความสงบและความเจริญรุ่งเรือง หลักพละธรรม 4 ประการเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะในการบริหารตน คน และงาน ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องผู้บริหารควรนำหลักพละธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารตน และคน ให้มีคุณธรรม จริยธรรมเสียก่อน เช่น สร้างความเท่าเทียม ความเป็นธรรมของผู้คนในสังคม และความเข้าใจในสภาวะของผู้อื่น การพัฒนาคุณธรรมและจิตใจของบุคคลในสังคมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อทุกคน

การบริหารงานด้วยหลักพละธรรมนั้นเน้นการพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้ กำลังแห่งปัญญา กำลังแห่งความเพียร กำลังแห่งความสัตย์สุจริต และกำลังแห่งการสงเคราะห์กัน ทำให้เกิดเสถียรภาพทางสังคมและสังคมจะถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการประยุกต์หลักพละธรรม เพื่อการบริหาร โดยการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในจิตใจที่ดีให้กับบุคลากรและประชากรทั้งหมด ทั้งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลอย่างสำคัญ

การยึดพละธรรมเพื่อการบริหารสู่สังคมวิถีพุทธ จะช่วยให้สังคม สร้างค่านิยมโดยยึดเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงานของผู้นำองค์กร อันจะสามารถนำประโยชน์สุข ความสงบและความเจริญรุ่งเรืองแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: หลักพละธรรม; การบริหาร; สังคมวิถีพุทธ

Abstract

Buddhism's ideals are critical to establishing a peaceful and prosperous society. Four principles of physical strength are useful skills for administrators, particularly in controlling oneself, others, and work. In a continually changing culture, administrators should use their physical strength to manage both themselves and other individuals while prioritizing morality and ethics, such as promoting equality, justice among people in society, and recognizing the conditions of others. Developing morality and the minds of individuals in society has the potential to create a good environment for everyone.

Physical strength-based administration promotes the development of problem-solving skills through the power of wisdom, power of diligence, power of faultlessness, and power of sympathy. It promotes morality and good ethics in the minds of all personnel and the population, resulting in social stability and continuous development of society through the application of physical strength principles to management; it is an important development of the potential of human resources.

Adherence to physical dharma principles and management toward a Buddhist society will assist society in creating values by incorporating Buddhist concepts into the management of the organization's leaders. This phenomenon could result in long-term advantages for everyone involved, including peace and prosperity.

Keywords: Principles of Physical Strength; Management; Buddhist Society

บทนำ

ในสังคมโลกปัจจุบันสภาพการบริหารทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบที่เชื่อมโยงถึงกันทั้งในการดำเนินชีวิต และมีระบบในสังคมในองค์กร โดยมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรตั้งแต่เกิด และการพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจแบบทุนนิยม โดยมีการสนองต่อความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล แต่ได้ขาดการคำนึงถึงหลักคุณธรรมจริยธรรม ที่ส่งผลกระทบหลายประการต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญคือ ในด้านสภาวะทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาทั้งในการดำเนินชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม และยังเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ทำให้ในปัจจุบันมีองค์กรภาครัฐและเอกชนจึงหันมามองสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลแต่ละคนนั่นคือความสุข ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจมากขึ้น (ปรมต วรรณบวร. 2560 : 26) โดยอาศัยแนวทางหลัก พละธรรม ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารงานในปัจจุบัน โดยสันติสุขผ่านหลักพุทธศาสนา จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะนำมาใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานที่ต้องการความเป็นหนึ่ง

เดียวของสมาชิกในองค์กร เพราะการนำหลักพุทธศาสนากับหลักการบริหารงานในปัจจุบัน มาบูรณาการรวมเข้าด้วยกัน ถือว่ามีความสอดคล้องกับหลักการบริหารงานต่อสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยการบริหารตามแนวพุทธศาสนา (พระเทพดิลก, 2553) จึงเป็นแนวทางที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กร ก่อให้เกิดความเป็นธรรมและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระบบตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้ามาประยุกต์บริหารจัดการ ดังเช่น พุทธวิธีบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ งานบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล (พระพรหมบัณฑิต, 2549)

ในส่วนการบริหารงานด้วยการนำหลักผล 4 มาใช้ในองค์กร ช่วยทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ หลักธรรมผล 4 เป็นหลักธรรมที่แสดงคุณลักษณะของผู้นำองค์กรหลักธรรมผล 4 เป็นคำสอนที่มีความสำคัญตามที่พระบรมศาสดาได้ทรงแสดงไว้ใน พลสูตร เพื่อให้พุทธบริษัทของพระองค์ได้นำไปประพฤติปฏิบัติให้ล่วงพ้นจากภัยทั้ง 5 และเป็นหนทางนำไปสู่มรรค ผล นิพพานได้สำเร็จรวมทั้งในการกำหนดคุณสมบัติการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกำลังสติปัญญา และกำลังจิตใจ โดยใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน กล่าวคือ ได้ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นผลหรือกำลังแห่งคุณธรรม 4 ประการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำในการทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารงานตามหลักสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ มีความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ได้เป็นผลดียิ่ง

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวคิดการนำหลักผลธรรมทั้งสี่ซึ่งประกอบด้วย ปัญญาพละ วิริยพละ อนุวัชพละ และสังคหพละ มาใช้ในการบริหารตน คน และ งาน ตามสังคมวิถีพุทธ สร้างค่านิยมโดยยึดเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงานของผู้นำองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลและพัฒนา 4 ด้าน คือ 1) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน 2) ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3) ด้านการพัฒนาคนและสังคมอย่างยั่งยืน 4) ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี อันจะสมารถนำประโยชน์สุขความสงบและความเจริญรุ่งเรืองแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ความหมายของหลักผลธรรม 4

ผล 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่นักบริหารในปัจจุบันสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานซึ่งจะทำให้สามารถ ครองตน ครองคน ครองงานได้ คำว่า ผลธรรม เป็นภาษาบาลีแยกออกเป็น 2 ศัพท์คือ คือ ผละ 1 ธรรม 1 มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า

ผลธรรม หมายถึง ธรรมเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลัง ทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง มี 4 อย่างคือ

1. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา — power of wisdom)
2. วิริยพละ (กำลังความเพียร — power of energy or diligence)

3. อนุวัชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วจีกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจจึง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์ — power of faultlessness, blamelessness or cleanliness)

4. สังคพละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี — power of sympathy or solidarity) (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ.ปยุตโต), 2559)

ธรรมเหล่านี้เปรียบเสมือนผู้บังคับบัญชาของกำลัง 4 คน ให้เกิดความสามัคคีร่วมใจไม่ให้ข้าศึกรุกรานได้ เมื่อเกิดร่วมกันและผสมผสานกัน จำให้มีกำลังมากสามารถกำจัดกิเลสที่เหมือนศัตรูตัวฉกาจได้ด้วย พละ หมายถึง สภาวะที่มีกำลัง ถ้าบุคคลพยายามสั่งสมอบรมย่อมมีกำลังในการกำจัดกิเลส ตรงกันข้ามสามารถทำให้บรรลุถึงธรรมขั้นสูงในพระพุทธศาสนา จึงเป็นหนึ่งในโพธิปักขิยธรรม 37 (พระคันธसारิกวงศ์, 2552)

องค์ประกอบของพละธรรม 4 ประเภท ได้แก่ ๑. ปัญญาพละ คือ กำลังแห่งความรู้ 2. วิริยพละ คือ กำลังแห่งความเพียรพยายาม 3. อนุวัชพละ คือ กำลังแห่งความสุจริต ๔. สังคพละ คือ กำลังแห่งความสามัคคีแห่งความมีมนุษยสัมพันธ์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ.ปยุตโต), 2559) โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แต่ละอย่างดังนี้

1. ปัญญาพละ กำลังคือปัญญา ปัญญาพละ คือ ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความวิจย ความเลือกสรร ความวิจยธรรม ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนดเฉพาะภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้อย่างแจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญเป็นเครื่องทำลายกิเลสเป็นเครื่องนำทาง ความเห็นแจ้ง ความรู้ดี ปัญญินทรีย์ เปรียบเสมือนศัสตรา ความสว่างคือปัญญา แสงสว่างคือปัญญา ปัญญาเหมือนดวงประทีป ปัญญาเหมือนดวงแวว ความไม่หลงงมงาย ความเลือกเฟ้นธรรมสัมมาทิฐิ ได้แก่ ผู้มีปัญญาประกอบด้วยปัญญาเป็นเครื่องพิจารณาเห็นถึงความเกิดขึ้นและความเสื่อมสิ้นไปเป็นนริยะ ชำระกิเลสอันจะให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ปัญญามีความหมายสามัญว่า ความรู้ความเข้าใจตามจริง รู้สิ่งที่ทำที่ปฏิบัติ หยั่งรู้หรือรู้เท่าทันสภาวะ หน้าที่ของปัญญาคือการเห็นความจริง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2553) ปัญญาจะพัฒนามีกำลังเป็นปัญญาพละได้ต้องไม่หวั่นไหวในวิชาคือมีปัญญาเป็นกำลังต้านทานมิให้หลงหรือความไม่รู้เกิดขึ้นได้ ให้มีความรอบรู้ เข้าใจสภาพธรรมที่เราปฏิบัติอยู่ ปัญญาพิจารณาถึงเหตุปัจจัย ซึ่งเป็นปัญญาค้นที่ทำให้จัดตั้งมันสงบเป็นสมาธิ เมื่อปัญญาพัฒนาไปโดยลำดับจนมีพลังเป็นปัญญาพละ สามารถรอบรู้ในกองแห่งสังขารว่า ตกอยู่ในสภาพธรรมดา ที่มีความไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นอนัตตา มิใช่ตัวมิใช่ตน เพราะทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ เป็นเพียงสิ่งสมมติเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งที่ควรยึดมั่นถือมั่น (พระธรรมวิสุทธิกวี, 2543)

2. วิริยะพละ กำลังคือความเพียร วิริยะพละ คือ การปรารถนาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความชวนชวย ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความมุ่งมั่นอย่างไม่ทอดอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความเอาใจใส่ธุระ วิริยะ วิริอินทรีย์ สัมมาวายามะได้แก่ ผู้ปรารถนาความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดขึ้น มีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคงไม่ทอดธุระในกุศลธรรม (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) วิริยะมีความหมายสามัญว่า ความเพียรพยายามมีกำลังใจก้าวหน้าไม่ทอดอย มีหน้าที่ยักจิตใจไว้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2553) ความเพียรจะพัฒนามีกำลังเป็นวิริยะพละได้ โดยการปฏิบัติตามความเพียรติดต่อกันทุกวันไม่หยุดหย่อน เมื่อทำได้มาก ความเพียรจะมีพลังเพิ่มมากขึ้น (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) 3.อนวัชชพละ หมายถึง กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อแห่งความเสียหาย มีความซื่อสัตย์สุจริต ในหน้าที่การงานไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย ละเว้น อบายมุขทั้ง 6 อย่างที่เมื่อทำการประพฤติปฏิบัติที่จะทำให้อนวัชชพละ สมบูรณ์ (พระพรหมบัณฑิต, 2549) โดยที่มีความประพฤติและหน้าที่การงานที่สุจริตไม่มีโทษ มีความสะอาดบริสุทธิ์ไม่มีใครที่จะติเตียนได้ (สมเจตน์ ผิวทองงาม, 2559)

4. สังคหพละ หมายถึง กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่มีการอาศัยคนอื่นทำงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยผู้บริหารหรือนักบริหารสามารถจะผูกใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ต้องมีสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ (1) ทาน การแบ่งปัน การให้ซึ่งประกอบได้ด้วย ทาน 3 แบบ ได้แก่ อามิสทาน คือ การให้สิ่งของ ทุนทรัพย์ วิทยาทานหรือธรรมทานคือการให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล การสนับสนุนทางด้านการศึกษาการพัฒนาคน (พระพรหมบัณฑิต, 2549)

หลักธรรมพละ 4 เป็นหลักธรรมที่แสดงคุณลักษณะของผู้นำองค์กร เป็นคำสอนที่มีความสำคัญตามที่พระบรมศาสดาได้ทรงแสดงไว้ใน“พลสูตร” เพื่อให้พุทธบริษัทของพระองค์ได้นำไปประพฤติปฏิบัติให้ล่วงพ้นจากภัยทั้ง 5 และเป็นหนทางนำไปสู่มรรค ผล นิพพานได้สำเร็จ ซึ่งในเวลาต่อมาพระอาจารย์ที่ทรงภูมิธรรมชั้นสูง ท่านได้นำหลักธรรมหมวดนี้มาเผยแผ่ใช้เป็นหลักปฏิบัติให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ รวมทั้งในการกำหนดคุณสมบัติการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกำลังสติปัญญา และกำลังจิตใจ โดยใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน กล่าวคือ ได้ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นพละหรือกำลังแห่งคุณธรรม 4 ประการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำในการทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารงานตามหลักสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ได้เป็นผลดีอย่างยิ่ง

หลักปัญญาพละคือลักษณะที่ทำให้เราสามารถคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล จะช่วยให้เราแก้ไขปัญหาและวางแผนในระยะยาวได้ดี ส่วนวิริยะพละคือความมุ่งมั่น ทำให้การงานดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่กลัวการเผชิญอุปสรรคจนวัชชพละเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานที่ถูก

ประมาณและตามศีลธรรม ช่วยสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ส่งผลกระทบคือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาทีมให้แข็งแกร่ง เมื่อใช้หลักทั้งหมดร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้บุคคลแข็งแกร่งขึ้น ในระดับองค์กรจะช่วยให้เผชิญกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความยั่งยืนและเจริญรุ่งเรืองในอนาคต

การบริหารที่ดี

การบริหารที่ดีหมายถึงการจัดการทรัพยากรและกระบวนการในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร พนักงาน และสังคมโดยรวม การบริหารที่ดีไม่ได้จำกัดเพียงแค่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมและยั่งยืน โดยอาศัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการเป็นระบบเพื่อการนำทางสู่ความสำเร็จ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นการจัดสรรทรัพยากรบุคคล การเงิน และวัตถุดิบอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุด จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อการบริหาร (Administration) นี่จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารงานเป็นเครื่องบ่งชี้ให้รู้ถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ มีการวินิจฉัยสั่งการเป็นต้น โดยเป็นเครื่องแสดงให้รับรู้ถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ในความสามารถต่อการสร้างประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการประยุกต์เอาความรู้จากหลักการหรือทฤษฎีนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้วการบริหารมีลักษณะเป็นศิลป์ (จันทร์ณี สงวนนาม, 2546)

ระบบการบริหารงานนี้จึงต้องนำมาพิจารณาพร้อมกันโดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน การให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารงานในทุกขั้นตอนจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความสำเร็จได้ในระยะยาวและทำให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2560) การบริหารที่ดีจึงส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกมิติ ทั้งด้านภาพลักษณ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และความเป็นธรรมในองค์กรด้วยการนำหลักธรรมพละ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารที่ดี เช่น ความมุ่งมั่น ความรอบคอบ ความโปร่งใส และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี

การยึดหลักหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรด้วยความซื่อสัตย์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยการทำงานอย่างเต็มที่ที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนา

องค์กรไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยคุณค่าของข้อสัตย์สุจริตจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจและเป็นที่เชื่อมั่นของผู้อื่น และสามารถสร้างความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กร การบริหารองค์กรด้วยมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในทีมงาน และสามารถสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความสุขและความกระตือรือร้น โดยการมอบงานได้อย่างตรงกับความสามารถของคน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของทีมงาน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการทำงานของทีม เพราะการบริหารที่ยึดหลักพลหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการเหล่านี้ จะสามารถช่วยให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและมีความสำเร็จได้อย่างแท้จริง (พระพรหมบัณฑิต, 2549)

สังคัมวิถีพุทธ

สังคัมวิถีพุทธ หมายถึง ขบวนการหรือกลุ่มพักกิจกรรมชาวพุทธเพื่อสังคัม(Engaged Buddhists) ที่ได้พยายามนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสังคัม เช่น ปัญหาความอยู่ดีธรรมทางสังคัม ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาความรุนแรง ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง เป็นต้น (พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร : 2548) ในปัญหาสังคัมเหล่านี้ในปัจจุบันที่เกิดขึ้นทำให้รัฐบาล หรือ หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษาหันกลับมาทบทวนแนวทางเพื่อการพัฒนาประเทศว่าจะเดินทางไปทิศทางใด จึงจะเหมาะสมกับสังคัมวิถีพุทธ จึงได้ทำการกำหนดแนวทางเพื่อใช้ความเป็นอยู่ดั้งเดิมที่แฝงไปด้วยความผูกพันกับศาสนาและวัฒนธรรมที่เคยถูกมองว่าเป็นความล้าสมัย กลับมาเป็นแนวทางที่ต้องเดินอีกครั้ง เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ โดยต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนคุณธรรม ถือเป็นบทบาทที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งที่ได้แสดงถึงความพยายามนำแนวคิดที่ดีที่เคยมีมาเพราะคำว่า สังคัมหรือชุมชนวิถีพุทธ เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้ทุกคนมองเห็นว่าน่าจะเป็นทางออกหนึ่งของสังคัมไทยในการแก้ปัญหาทางสังคัมเหล่านี้ ด้วยว่าในปัจจุบันคำว่าสังคัม ได้ถูกนำไปใช้ในความหมายที่กว้างออกไปจากเดิม เพราะสังคัมได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของสังคัมในยุคโลกาภิวัตน์ โดยปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่อโครงสร้างชุมชนเดิม ลักษณะของชุมชนปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของสังคัมตามลักษณะหน้าที่ (Functional Community) มากกว่าที่จะเป็นสังคัมลักษณะทางภูมิศาสตร์(Geographical Community) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ของคนในขอบเขตพื้นที่ (Area) ก็จะเปลี่ยนไปเป็นลักษณะของเครือข่ายของกลุ่มที่มีกิจกรรมทาง สังคัมต่างๆ คล้ายคลึงกัน มีความสนใจร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เช่น สังคัมมุสลิม สังคัม จส.100 ในกรุงเทพมหานคร โดยที่เราไม่สามารถบอกได้ว่าสังคัมนี้อยู่ตรงไหน แต่ทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกันสังคัม ก็เกิดขึ้นได้ สังคัมวิถีพุทธจึงได้ หมายถึง การที่คนจำนวนหนึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความพยายามทำอะไรร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ ซึ่งได้รวมถึงการติดต่อสื่อสารกัน (Communicate)ความเป็นสังคัมอยู่ที่ความร่วมมือกัน ความเป็นสังคัมอาจเกิดขึ้นได้ในสถานที่และสถานการณ์ต่างๆ กัน (ประเวศ วะสี, 2550 : 23) เช่น 1.ความเป็นสังคัมในครอบครัว 2. ความเป็นสังคัมในที่ทำงาน 3.ความเป็นสังคัมวิชาการ(Academic community) 4.ความเป็นสังคัมสงฆ์ (ทวาริตา แต่งเส็ง, 2563)

สังคมวิถีพุทธ (Buddhist Community) เป็นชื่อสำหรับใช้เรียกขบวนการพระพุทธศาสนาแนวใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการตอบสนองต่อปัญหาสังคมโลกยุคใหม่ หมายถึง ทัศนะที่ว่าสังคมทางพระพุทธศาสนากับสังคมต้องผูกพัน (must be engaged) โดยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีการแยกเรื่องศาสนากับสังคมออกจากกัน ซึ่งจะรวมทั้งความพยายามที่จะตีความพุทธธรรมให้ครอบคลุมปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน เพราะเห็นว่าการสอนในจารีตที่เน้นการแก้ปัญหาของปัจเจกบุคคล ไม่มีความเพียงพอต่อการตอบสนองในการแก้ปัญหาสังคมยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนได้ การแก้ปัญหาความทุกข์ของปัจเจกบุคคลและสังคมสามารถดำเนินควบคู่กันไปได้ อีกความหมายหนึ่ง เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์สังคมและการเสริมสร้างประสิทธิภาพของ สถาบันทางศาสนาเป็นหน่วยทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างมาตรฐานการดำเนินชีวิตและการจัดระเบียบทางสังคมมาอย่างยาวนานการศึกษานี้จะมุ่งเน้นการพิจารณาบทบาทของขบวนการของสังคมวิถีพุทธในมิติของกรอบคิดทางสังคมวิทยาเพื่อทำความเข้าใจขบวนการนี้ในฐานะหน่วยทางศาสนาที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงการกระทำทางสังคม โดยในเชิงแนวคิดทางอุดมการณ์และการพัฒนาบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมวิถีพุทธได้แสดงมิติทางสังคมวิทยาจะเห็นได้ว่าสังคมนี้เป็นหน่วยทางสังคมที่ทำหน้าที่ทั้งรวบรวมและผลิตความรู้ให้กับสังคมมาโดยตลอด การสร้างชุดความเชื่อและชี้แนวทางการดำเนินชีวิตเป็นบทบาทที่สถาบันทางศาสนามีสำคัญต่อการเสนอองค์ความรู้ ออกสู่สังคมขณะเดียวกันวิธีการวิเคราะห์ภายใต้กรอบทางสังคมวิทยายังเปิดพื้นที่ให้เกิดการถกเถียงเกี่ยวกับสถาบันทางศาสนา ที่ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างวาทกรรมเกี่ยวกับความหมายของศาสนาต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนและความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของสังคมวิถีพุทธต่อกระบวนการพัฒนาสังคมและการจัดระเบียบทางสังคม เพื่อให้ผู้คนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคมสมัยใหม่ การเข้าสู่สังคมสมัยใหม่ถือเป็นกระบวนการที่ผลักดันให้สถาบันนี้ต้องเปิดกว้างในการรับความรู้และสร้างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคม ด้วยลักษณะที่มีได้เน้นไปยังการควบคุมหรือกำกับความเป็นไปทางสังคมมากขึ้น (ธเนศ วงศ์ยานนาวา, 2562)

สังคมวิถีพุทธนี้บ่งชี้ให้เห็นวิวัฒนาการของการแพร่กระจายความคิดเกี่ยวข้องกับฆราวาสวิสัยหรือโลกวิสัย (secular) โดยได้สะท้อนถึงความเฟื่องฟูแห่งการยอมรับพื้นที่ส่วนตัวหรือสถานะส่วนบุคคลที่พึงมีของผู้คนในสังคมต่างๆ และแสดงให้เห็นถึงความสมเหตุสมผลของการให้อิสระต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน โดยไม่ได้นำศาสนาเป็นส่วนหนึ่งของประเด็นสาธารณะ อย่างไรก็ตามในพื้นที่อื่น ๆ ของสังคมโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปเอเชีย ยังมีพื้นที่ที่อิทธิพลทางสังคมวิถีพุทธได้หยั่งรากลึกลงกับวิถีวัฒนธรรมของผู้คน โดยรวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับสถาบันทางการปกครองวิถีชีวิตของผู้คนกับความเชื่อทางศาสนา ยังเป็นวิถีที่ผสมผสานและส่งผลกระทบถึงกันอยู่เสมอมา (พระนวชาต รองพล, 2565) สังคมวิถีพุทธเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสังคมที่มีความเจริญรุ่งเรือง การปฏิบัติตามวิถีพุทธจึงเป็นการที่ทุกคนควรทำเพื่อสร้างความสงบเรียบร้อยและความเจริญรุ่งเรืองให้กับสังคมของเรา การให้ความเคารพและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิถีพุทธเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก ด้วยหลักพลธรรม 4 ประการนี้จึงเป็นแนวทางที่ดีในการช่วยให้ผู้

ศึกษาสามารถเกิดคุณค่าที่ดีในการดำเนินชีวิต และสร้างความสุขแก่ตัวเองและผู้อื่นในสังคมได้อย่างยั่งยืน สามารถเพิ่มพูนปัญญาและความรู้ เพื่อสืบทอดและประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมยังช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถเกิดความสุขและสันติสุขใจ โดยการออกจากรัศมีความทุกข์ และไม่กระทำผิดคำสั่งของสังขะ และสามารถพัฒนาคุณค่าที่ดีในการดำเนินชีวิต โดยการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความยืดหยุ่นในการทำงานเดียวกัน การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมยังช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาคุณค่าที่ดีในการดำเนินชีวิต และสามารถเพิ่มพูนปัญญาและความรู้ เพื่อสืบทอดและประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าที่ดีและสุขใจ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความยืดหยุ่น และสามารถพัฒนาคุณค่าที่ดีในการดำเนินชีวิต โดยการพัฒนาคุณธรรม เช่น ปัญญาพละ เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาปัญญาและความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเข้าใจและวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในโลก ความสำเร็จในการพัฒนาปัญญาพละจะช่วยให้เรามีความเข้าใจและมีสาระในชีวิตที่ดีขึ้น วิริยพละ เป็นกำลังที่ช่วยส่งเสริมคุณธรรมและคุณค่าทางจิตใจ โดยการประกอบกิจการหน้าที่การทำงานต่าง ๆ อย่างไม่ย่อหย่อนหรือท้อถอย ด้วยความบากบั่นและความเพียร เป็นต้น อนวัชพละ เป็นกำลังที่ช่วยส่งเสริมความบริสุทธิ์และคุณธรรม โดยการปฏิบัติตามหลักการแห่งความสุจริต และการพึ่งพาตัวเองเพื่อให้ได้ผลดีในชีวิต สังคหพละเป็นกำลังที่ช่วยส่งเสริมความสงเคราะห์และความกรุณา โดยการสืบทอดวิถีพุทธ และการช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขและความสำเร็จในชีวิต ด้วยการพัฒนาและปฏิบัติตามพละทั้ง 4 ประเภทจะช่วยให้ชีวิตของเรามีคุณค่าและความสุขอย่างแท้จริง และสร้างสังคมที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน จึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและต้องพยายามปฏิบัติตามอย่างสุจริตและตั้งใจและสามารถเพิ่มพูนปัญญาและความรู้ เพื่อสืบทอดและประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559)

พลธรรมกับการบริหารสู่การพัฒนาชุมชนวิถีพุทธ 4 ด้าน

การนำเอาหลักพลธรรม 4 นี้มาบริหารตน คน และงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรหรือประชาชนไปสู่ทิศที่ถูกต้อง ด้วยการทำงานอย่างเต็มที่ที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองทั้งจะสามารถพัฒนาคนและงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจและเป็นที่เชื่อมั่นของผู้อื่น และสามารถสร้างความโปร่งใสในการดำเนินการ การบริหารด้วยมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในทีมงาน และสามารถสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความสุขและความกระตือรือร้น ด้วยการมอบงานได้อย่างตรงกับความสามารถของคน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของทีมงาน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการทำงานของทีม อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนวิถี 4 ด้าน คือ

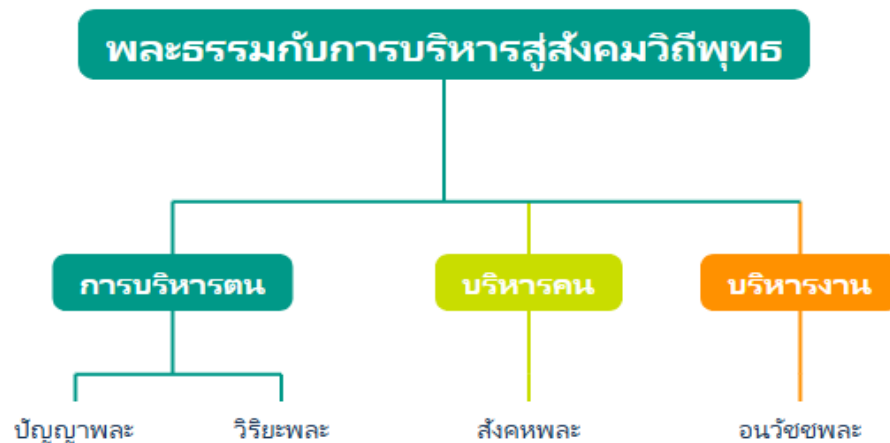
1.ด้านการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรอย่างยั่งยืน เช่น ชุมชนบ้านโพธิ์งาม ต.วัดธาตุ อ.เมืองหนองคาย จ.หนองคาย ได้นำเอาหลักความพอเพียง มาใช้ในการทำการเกษตร โดยลดการพึ่งพาปุ๋ยเคมี และยาฆ่าแมลง แต่หันมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ที่ผลิตเองจากเศษวัสดุในชุมชน มูลสัตว์ และน้ำหมักชีวภาพ มีการเกื้อกูลแบ่งปันความรู้และเมล็ดพันธุ์พื้นเมืองแก่สมาชิกในชุมชน ส่งเสริมการปลูกพืชผักสวนครัวรั้วกินได้ เพื่อลดรายจ่ายและสร้างความมั่นคงทางอาหาร มีการรวมกลุ่มจัดตั้งธนาคารเมล็ดพันธุ์ เพื่ออนุรักษ์และแลกเปลี่ยนพันธุ์พืชท้องถิ่นตามหลัก การไม่เบียดเบียน ต่อสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ มีการ เรียนรู้และพัฒนา เทคนิคการเกษตรแบบผสมผสานและการจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพตามหลัก ปัญญา

2.ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ชุมชนรักษ์ป่าร่วมใจ ตระหนักถึงหลัก ความเคารพต่อธรรมชาติ โดยมีการจัดตั้ง กฎระเบียบชุมชน ในการใช้ประโยชน์จากป่าชุมชนอย่างยั่งยืน เช่น กำหนดเขตห้ามล่าสัตว์ กำหนดปริมาณการเก็บหาของป่า มีการ สามัคคี ร่วมกันดูแลรักษาความสะอาดของแหล่งน้ำ ลำคลอง และพื้นที่สาธารณะ มีการจัดกิจกรรม ปลูกป่า ในวันสำคัญทางศาสนาเพื่อ สร้างสมดุล ให้กับระบบนิเวศ มีการ ให้ทาน โดยการลด ละ เลิก การใช้พลาสติกและส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ มีการ เจริญสติ ในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและประหยัด

3.ด้านการพัฒนาคนและสังคมอย่างยั่งยืน เช่น ชุมชนสุขใจใต้ธรรมส่งเสริมหลัก ศีล โดยการจัดกิจกรรมอบรมคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการ เมตตา กรุณา ดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และผู้พิการในชุมชน มีการส่งเสริม การศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชน การมี สติ ในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข แก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี และส่งเสริมความสามัคคี ผ่านกิจกรรมทางวัฒนธรรมและประเพณี มีการ รับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่ายในการพัฒนาชุมชนตามหลัก ธรรมาธิปไตย

4.ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เช่น ชุมชนเข้มแข็งโปร่งใสยึดมั่นในหลัก สุจริต โดยมีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการ มีส่วนร่วม ของประชาชนในการตัดสินใจและดำเนินงานพัฒนาชุมชนผ่านการประชาคมและการประชุมหมู่บ้าน มีการ รับผิดชอบ ต่อการกระทำของตนเองและส่วนรวม มีการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ งบประมาณและทรัพยากรอย่างเป็นธรรม มีการ ใช้ปัญญา ในการวางแผนพัฒนาชุมชนอย่างรอบคอบและยั่งยืน มีการเคารพกฎหมาย และกฎระเบียบของชุมชนเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

องค์ความรู้



ปัญญาพละ หมายถึง การมีความรู้มาบริหารตนเองอย่างมีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้นการพัฒนาปัญญาพละจึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหาร จะให้ความสำคัญในการพัฒนาตน อันจะช่วยให้สามารถคิดและแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้ อย่าง ตรงตามความต้องการ และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

วิริยะพละ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาให้ได้ผลสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง อดทนจนกว่าจะหาทางออกในการแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่ดีที่สุดได้ ดังนั้นการพัฒนาวิริยะพละจึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารตน

อนวัชชพละ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต ทำการงานอย่างระมัดระวังและมีความรับผิดชอบต่องานและผู้อื่น การบริหารงานอย่างมีความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสังคมที่มีความเป็นอยู่ที่ดี การบริหารงานในองค์กรอย่างโปร่งใสไม่เพียงแต่สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น แต่ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไปได้โดยไม่ มีอุปสรรค ดังนั้นการพัฒนาอนวัชชพละ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารงาน

สังคหพละ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาคุณธรรมและความเข้าใจในผู้อื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสังคมที่เข้มแข็งและเป็นกันเอง การบริหารคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเสียสละเพื่อส่วนรวมในการช่วยเหลือประชาชน ดังนั้น การพัฒนาสังคหพละ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารคน

สรุป

การนำเอาหลักพลธรรม 4 ประการ มาบริหารตน บริหารคน บริหารงานของผู้บริหารคือผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพอันจะมีผลทำให้บริหารสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง การที่ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตอันจะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจเป็นที่เชื่อมั่นต่อผู้บริหารและองค์กรของผู้อื่นและสามารถสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร การที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรขององค์กรและประชาชนจะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือของประชาชนทุกภาคส่วน สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความสุขและความกระตือรือร้นในการร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาก่อให้เกิดชุมชนการพัฒนา 4 ด้าน คือ 1) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน 2) ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3) ด้านการพัฒนาคนและสังคมอย่างยั่งยืน 4) ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ก่อให้เกิดสังคมวิถีพุทธที่เข้มแข็งและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2546). *เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.).
- ทาริตา แต่งเส็ง และ คณะ. (2563). การพัฒนาชุมชนตามแนววิถีพุทธ. *วารสารการเรียนรู้สมัยใหม่การพัฒนา*, ปีที่ 5 (ฉบับที่ 4) , ประจำเดือนกรกฎาคม – สิงหาคม 2563, 42.
- ธเนศ วงศ์ยานนาวา. (2562). *ว่าด้วยเอกเทวนิยม*. กรุงเทพมหานคร: สมมติ.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรมต วรรณการ. (2560). การสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักพุทธธรรม. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2560, 26.
- ประเวศ วะสี. (2550). *วิถีมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- พระคันธสาราภิวังศ์. (2552). *โพธิปักขิยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทบุญศิริ การพิมพ์ จำกัด.
- พระเทพดิลก. (2553). *การบริหารจัดการองค์กรทางพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร ฐิตวณฺโณ). (2543). *การพัฒนาจิต*. มหาจุฬาราชวิทยาลัย: นครปฐม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- _____ (2553). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*. (พิมพ์ครั้งที่ 53). กรุงเทพมหานคร: จัดพิมพ์โดย คณะระดมธรรม และธรรมสถาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต).(2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

_____. (2539). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, ปีที่ 2 (ฉบับที่ 1), พฤศจิกายน 2539, 31-32.

พระนพชาติ รองพล และพระครูใบฎีกาทวีศักดิ์ ไต้ศรีโคตร.(2565). พระพุทธศาสนากับการเมืองในโลกสมัยใหม่ : แนวโน้มการศึกษาของคณะสงฆ์ประเทศไทยในยุค 4.0. *วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์*, ปีที่ 3 (ฉบับที่ 3) , เดือน กันยายน - ธันวาคม 2565, 85.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สมเจตน์ ผิวทองงาม. (2559). การแนะแนวเพื่อชีวิตที่ดีงามในคำสอนของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, ปีที่ 24 (ฉบับที่ 46), กันยายน - ธันวาคม 2559, 183.

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กร
ENHANCING LEADERSHIP QUALITIES BASED ON THE BRAHMAVIHARA DHAMMA FOR
ORGANIZATIONAL EXECUTIVES

พุทธิชัย กำจัดภัย

Puthnichai Kamjadpai,

ชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้านอำเภอเมืองสุรินทร์

phunnichai1971@gmail.com

Received : June 24, 2025

Revised : August 24, 2025

Accepted: August 24, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กร การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม โดยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 จะประกอบด้วย เมตตา (ความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น) กรุณา (ความเห็นอกเห็นใจและการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์) มุทิตา (ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น) อุเบกขา (ความเป็นกลางและไม่ยึดติดกับผลกระทบต่างๆ) มาช่วยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และพัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้นำและทีมงาน การบริหารที่มีคุณธรรมจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ส่งผลให้ทีมงานมีความสุขและองค์กรเติบโตไปอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กรโดยเน้นการบริหารรวมทั้งการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แนวพุทธธรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุง บทบาทผู้นำ และวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, หลักพรหมวิหาร 4, องค์กร

Abstract

This article aims to examine the enhancement of leadership qualities among organizational executives through the application of the Brahmavihara Dhamma. Leadership development grounded in the Four Brahmaviharas; Metta (loving-kindness and goodwill toward others), Karuna (compassion and the alleviation of others' suffering), Mudita (sympathetic joy in others' success), and Upekkha (equanimity and impartiality in the face of varying circumstances) provides a moral and practical framework for organizational

management. Integrating these principles into leadership practices enables executives to cultivate positive interpersonal relationships, strengthen trust between leaders and subordinates, and foster ethical organizational cultures. Such leadership not only enhances team members' well-being but also contributes to sustainable organizational growth. The application of Brahnavihara-based leadership thus emphasizes both ethical governance and the cultivation of desirable leadership attributes consistent with Buddhist teachings. The findings of this study may serve as a guideline for executives to refine their leadership roles and act as ethical role models within organizational contexts.

Keywords: Leadership, The four Brahnavihara, Organization

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบริบทการพัฒนาหลายอย่าง รวมถึงสถานะของทุนในมิติต่าง ๆ ของประเทศไทยซึ่งยังคงมีหลายอย่างที่ต้องได้รับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการประเมินผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงฉาบทิศของการพัฒนาทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในหลากหลายมิติ ตลอดจนจำเป็นต้องมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่สำคัญหลายประการที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยต่อไปในอนาคต เพื่อให้สามารถประเมินทิศทางและรูปแบบของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมพร้อมทั้งสถานะของทุนในมิติต่าง ๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนมากขึ้นของโลกยุคใหม่ โดยการวางกลยุทธ์การพัฒนาประเทศที่มีจุดเน้น ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบททั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรอบด้าน เพื่อปรับแก้ไขข้อจำกัดเดิม และใช้ศักยภาพที่มีในการสร้างสรรค์โอกาสที่จะเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างเท่าทัน เพื่อให้เกิดการกระจายประโยชน์ที่เกิดขึ้นไปยังภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศได้อย่างเท่าเทียมและเป็นรูปธรรม (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ความเป็นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จและพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กรให้มีความก้าวหน้า ผู้นำจึงต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะนำทีมหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการบริหารงาน ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำมิใช่เป็นการเชื่อมต่อการสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างคนกับคน และยังหมายถึงการค้นหาแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำ กล่าวคือ แนวทางต่างๆ ในการกระตุ้นพนักงานที่แทบไม่ได้พบกันทุกวัน แนวทางใหม่ ๆ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่เพียงเท่านั้น การบริหารงานภายในของแต่ละองค์กร บุคลากรต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพเต็มที่ สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ (พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, 2556, น. 1).ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร ทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาต่อพนักงานในองค์กรเพื่อให้เข้าใจนโยบาย และปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ รูปแบบผู้นำที่ดี มีศักยภาพในการทำงานมีผลทำให้บุคลากร พนักงานในองค์กร ให้การยอมรับในตัวบุคคลนั้นๆ แต่ในปัจจุบันนี้ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน ความรู้ ความสามารถด้านการจัดการ การบริหารงานยังไม่เพียงพอ ทำให้การออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ไม่สามารถกระตุ้น หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2554) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ดี ที่จะช่วยทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์กรเป็นอย่างมีความสุข หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจที่ดีและเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยมุ่งมั่นตั้งใจ มีความสุขกับการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กรเกิดผลผลิตในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

เนื่องจากในปัจจุบันองค์กร มีการกิจที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้น การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี ดังนั้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับกับการปฏิบัติงานราชการขององค์กรบริหารส่วนตำบลสลักได เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ระเบียบเรียบร้อยถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานได้ทราบและเข้าใจการปฏิบัติงานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายขององค์กร ในทิศทางเดียวกันและเป็นเครื่องมือในการกำกับพฤติกรรม การอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้เป็นแบบแผนเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การให้คำที่ดี ความชอบ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยยึดหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดมาตรฐานการจัดระเบียบให้กับองค์กร การสร้างคุณธรรมจริยธรรมภายใน

องค์กร และการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปลูกจิตสำนึกในการรักองค์กร

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำ จึงเป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบ ในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้นำทุก ๆ คนโดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เป็นที่รักและศรัทธา หลักพรหมวิหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้บริหาร มี 4 ประเภท คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นคำสอนสำคัญที่มุ่งส่งเสริมการสร้างสรรคสังคมเป็นหลักธรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่นทั้งมนุษย์และสรรพสัตว์ และพรหมวิหารทั้ง 4 ข้อ จะต้องประสานกลมกลืนกัน เพราะถ้าขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดความบกพร่องทางสังคมอย่างแน่นอน เช่น เมื่อคนมีน้ำใจต่อกัน มีเมตตา กรุณา และมุทิตาต่อกัน ก็มีความอบอุ่น มีความสุขในการอยู่ร่วมกัน แต่ข้อเสียจะเกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากมนุษย์จำนวนมากจะชอบหวังพึ่งพาผู้อื่นเสมอโดยคิดว่าถ้าเราเดือดร้อนก็ไปหาผู้ใหญ่ ไปหาญาติ เมื่อเป็นเช่นนั้นมนุษย์ส่วนมากจะเกิดความเกียจคร้าน ประมาท ขาดความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้ อุเบกขา จึงเป็นจุดถ่วงดุลยภาพในสังคมหรือเป็นหลักประกันที่สำคัญ (สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร), 2518, น.373.)

ดังนั้น “การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์กร” โดยเน้นการบริหารรวมทั้งการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แนวพุทธธรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุง บทบาทผู้นำ และวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

หลักพรหมวิหาร 4

ความหมายของพรหมวิหาร 4

กิตติทัตน์ ผกาทอง (2551) กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 คือ หลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (2549) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร (2553) ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (2546) พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างบริสุทธิ์เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข ช่วยให้พ้นทุกข์ พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), (2549) ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจการให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมพิศ วิชญวิเชียร (2542) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง หรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหา และเป็นผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีการจัดการและพัฒนาบุคลากร ดัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), (2548) ได้กล่าวถึง ผู้นำไว้นายสารที่ดี คือผู้ที่สามารถขบถเทียมมาให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดีคือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุข หรือให้บรรเลง

เพลงได้เร้าใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนาถดนตรีที่มีความสามารถกล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูง ฉันทิ ห้วนหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉันทิ

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องมีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารต่อการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ประเวศ วะสี (2542) ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำหลักตันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองที่ต่อการซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ

ทองใบ สุดซารี (2543) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพงษ์ สิงหะพล (2547) ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องการเป็น การใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่มนั่นเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะต้องทำให้การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม

ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมี นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

Dessler (2004, pp.256-258) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี 6 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ
- 2) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตามและจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
- 4) เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ
- 5) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด
- 6) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

Gomez-Mejia and Balkin กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีว่า ได้แก่

- 1) เป็นผู้ที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย
- 3) เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่
- 4) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skill) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้าง

สภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน (Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, 2002, p. 287).

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้นำและภาวะผู้นำ

1) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

(1) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio State Studies) มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 ปัจจัย คือ

- ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น
- ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Ralph Stogdill and A.E. Koons, 2004, p. 300.)

2) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะผู้นำทั้งทางกายและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาและนักศึกษารวบรวมเป็นระบบ เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำนำไปใช้เป็นปัจจัยในการสร้างอำนาจ และอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามต้องการ ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ ต้องอาศัยวิธี 2 ประการคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับลักษณะของบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำ
 2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- การศึกษาส่วนมากใช้วิธีแรก เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล ซึ่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้ทั่วไป (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556, น. 258)

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ 198. เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรมมาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิง

วัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาควิชาการระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหัพภาควิชาการระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เช่น แบส (Bernard M. Bass, 1985, p.474.) ได้ค้นพบแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิด ของเบิร์นส์ซึ่งแบสส์ กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลตามความคาดหวัง ผู้นำต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะรวมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

จากสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศเป็นวิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป (Burns) เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership Theories) (Burns) เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Leadership Theories) อธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานชัดเจน และให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุตามเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นการช่วยให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ

เบิร์นส์ กล่าวสรุป คุณลักษณะของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้อธิบายถึง Transactional Leadership และ Transformational Leadership ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบ Transactional จะให้แนวทางและจูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป้าหมายของภารกิจหรือองค์การได้กำหนดไว้โดยการอธิบายบทบาทและภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเอง เพื่อ

ประโยชน์ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาค่านิยม(Value) ความเชื่อ (Belief) และความต้องการ (Needs) ของผู้ร่วมงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558, น. 368.)

ศิริพร พูนชัย (2557) กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรม ความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและ ประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ วัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความ สนใจของแต่ละบุคคล

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม

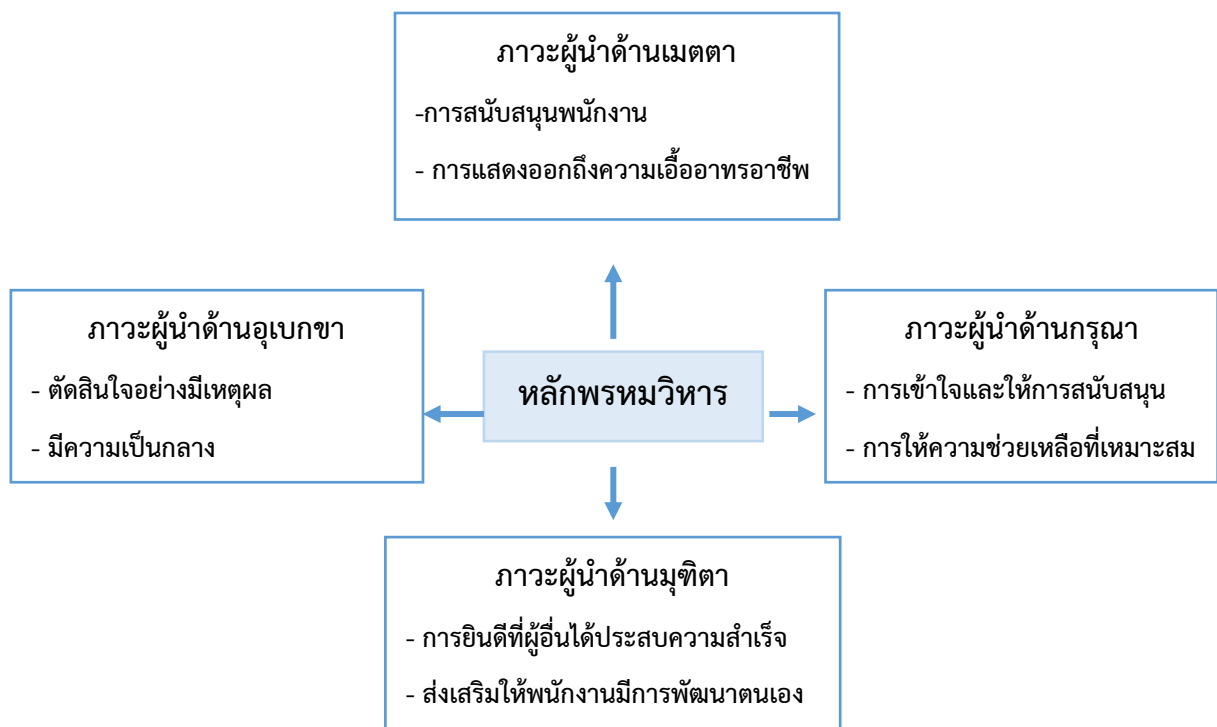
- 1.ด้านเมตตา ผู้นำต้องมีความปรารถนาดี มีเมตตริจิต มีความปรารถนาดี รักใคร่และห่วงใย ประชาชน มีการสนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน มีเมตตาเป็นผู้ให้และเสียสละ มีการสั่งการหรือ การอำนวยการด้วยเมตตา
- 2.ด้านกรุณา ผู้นำต้องช่วยเหลือเกื้อกูล มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการสนับสนุนในสถานการณ์ยากลำบาก มีความรักความสามัคคีและความเอาใจใส่บุคลากร มีความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากร มีความตระหนักในความปรารถนาให้คนอื่นพ้นทุกข์
- 3.ด้านมุทิตา ผู้นำต้องมีความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดีเสมอ ลดความรู้สึกละอายและความอิจฉาและ ความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการยินดี ไม่มีมุมมองต่อคนอื่นในเชิงลบ ผู้บริหารที่คอยแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ
- 4.ด้านอุเบกขา ผู้นำต้องมีความวางใจเป็นกลาง ผู้นำที่ใช้วิสัยธรรมนำวิสัยทัศน์ ตั้งมั่นอยู่ในความ ยุติธรรม ไม่มีอคติสร้างบรรยากาศที่สงบและไม่ตึงเครียดในการทำงาน ส่งเสริมความหลากหลายและการ ทำงานร่วมกันมีภาวะผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นการวางตัวกิจกรรมการยาหาที่ดี (พระมหาพจน์ วชิรญาณ, 2567 น. 134-146)

ดังนั้น การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ด้านเมตตาผู้บริหารที่มีเมตตาจะสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความอบอุ่น ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้ นำเชื่อถือและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ตัวอย่างเช่น การให้การสนับสนุนและเข้าใจปัญหาของพนักงานในช่วงที่เขา

เผชิญกับความยากลำบาก ด้านกรุณา ผู้นำที่มีกรุณาจะไม่เพียงแต่ตระหนักถึงปัญหาของพนักงาน แต่จะมีความพยายามในการหาทางออกและให้การช่วยเหลือ การแสดงออกถึงกรุณาในการบริหารสามารถช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กรและเสริมสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำและทีมงาน ด้านมูทิตา ผู้บริหารที่มีมูทิตาจะมีทัศนคติที่เป็นบวกในการสนับสนุนให้พนักงานเติบโตและประสบความสำเร็จ หากผู้นำแสดงออกถึงความยินดีในความสำเร็จของทีมงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ และสามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานได้ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารที่มีอุเบกขาจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีความรอบคอบและเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างสมดุล การมีอุเบกขาช่วยลดการเกิดความขัดแย้งในองค์กรและทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ที่ได้รับ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมในพระพุทธศาสนานั้น เป็นแนวทางที่ช่วยพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมและสามารถจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย 4 หลัก คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์กรได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

1. เมตตา - ความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น

ผู้นำที่มีเมตตาจะแสดงความห่วงใยและดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน มีการแสดงออกถึงความสนใจในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงาน การแสดงเมตตาจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับองค์กร โดยช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและทีมงานให้มีความใกล้ชิดและเปิดกว้างต่อการสื่อสาร เช่น การสนับสนุนพนักงานให้เติบโตในสายอาชีพและพัฒนาความสามารถของตนเอง การแสดงออกถึงความเอื้ออาทรและความเข้าใจในทุกสถานการณ์

2. กรุณา ความเห็นอกเห็นใจและการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

การมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นเมื่อพวกเขาเผชิญกับความยากลำบาก และมีความปรารถนาให้พวกเขาพ้นจากความทุกข์ ผู้บริหารที่มีกรุณาจะให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงานและพยายามหาวิธีช่วยเหลือในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ๆ เช่น การเข้าใจและให้การสนับสนุนพนักงานที่เผชิญกับปัญหาทางส่วนตัวหรือในงาน การให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ไปได้

3. มุทิตา ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น

การยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นและไม่รู้สึกอิจฉาริษยา ผู้บริหารที่มีมุทิตาจะยินดีในความสำเร็จของพนักงานทุกคนและส่งเสริมให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ผู้นำที่มีมุทิตาจะไม่เพียงแต่เฉลิมฉลองความสำเร็จของตนเอง แต่ยังสนับสนุนให้ผู้อื่นเติบโตและประสบความสำเร็จด้วย เช่น การยินดีและให้การยอมรับเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ การส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองและร่วมมือกันในการสร้างความสำเร็จ

4. อุเบกขา ความเป็นกลางและไม่ยึดติดกับผลกระทบต่าง ๆ

การรักษาความเป็นกลางและไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวหรืออารมณ์มีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำ ผู้นำที่มีอุเบกขาจะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างรอบคอบและมีความสมดุลในการตัดสินใจทุกครั้ง โดยไม่ถูกผลกระทบจากอารมณ์หรือความคิดเห็นส่วนบุคคลมาบิดเบือนการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมไม่ว่าจะในสถานการณ์ที่ยากลำบาก การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรด้วยการมีท่าทีเป็นกลางและไม่เลือกข้าง

สรุป

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างบริสุทธิ์เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และภาวะผู้นำที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะต้องทำให้การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมเป็นการพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรม และสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน หลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา หลักพรหมวิหารธรรมช่วยพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรมและความเข้าใจในผู้อื่น การใช้หลักเมตตา, กรุณา, มุทิตา และอุเบกขาในการบริหารองค์กรจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและทีมงานจะเต็มไปด้วยความเคารพและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติทัศน์ ผกาทอง. (2551). *ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2554). *"ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด"* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์,
- ประเวศ วะสี. (2542). *"ภาวะผู้นำสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไขในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย"*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)*
- พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). (2549). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*. กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีในการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก.

- พระมหาบุญมี มาลาวชิโร. (2553). *พุทธบริหาร*. นนทบุรี: บริษัท อินค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.
- พระมหาพจน์ วชิรญาโณ. (2567). ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลศาลาครุ อำเภอนองเสือ จังหวัดปทุมธานี. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*. 7(6). (พฤศจิกายน-ธันวาคม): 134-146
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). *หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มงคลชัยพรินติ้ง.
- พันทิวา สุพัฒนานภรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรกรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์. คณะภาษาและการสื่อสาร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา: เทพการพิมพ์.
- ศิริพร พูนชัย. (2557). *ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร: กองการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2544). *วิสัยทัศน์ขุนคลัง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธมธโร). (2518). *บทสร้อยนิลย์*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแสงฟ้า จำกัด.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). *ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร*. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา,
- สมพิศ วิชญวิเชียร. (2542). *เป็นหัวไม่ใช้หาง*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York:Free Press.
- Gary Dessler. (2004). *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. 3rd ed..New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin. (2002).*Management*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Ralph Stogdill and A.E. Koons. (1965). *quoted in Dessler Gary, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3" ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc.

ธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย: แนวทางสู่ความยั่งยืน GOVERNANCE IN THE THAI CONSTRUCTION INDUSTRY: A PATHWAY TO SUSTAINABILITY

ปรินทร ศรีเอียวพิกุล

Parinthorn Sirieawphikul

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: parinthorn@hitechthai.com

Received : August 8, 2025

Revised : August 24, 2025

Accepted: August 24, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาต่างๆ ที่อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยกำลังเผชิญอยู่ อุตสาหกรรมนี้กำลังเจอกับปัญหาธรรมาภิบาลที่อ่อนแอจนทำให้เกิดการทุจริต ขาดความโปร่งใส และการบังคับใช้กฎหมายไม่เป็นผล เพื่อให้อุตสาหกรรมนี้เติบโตอย่างยั่งยืน เราจึงควรนำหลักการ ESG มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย โดยระบุหัวข้อหลักในบทความ ได้แก่ ธรรมาภิบาลและ ESG ในบริบทไทย ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ เครื่องมือและแนวทางทางปฏิบัติที่สนับสนุนธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และกรณีศึกษาแนวทางที่ยั่งยืน องค์ความรู้จากบทความนี้จะช่วยสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทย ทั้งสำหรับผู้ประกอบการ หน่วยงานกำกับดูแล และนักวิชาการ เป้าหมายคือการสร้างอุตสาหกรรมที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, อุตสาหกรรมก่อสร้าง, การกำกับดูแลองค์กร, ความโปร่งใส, ความยั่งยืน

Abstract

The purpose of this article is to examine the systemic governance challenges facing Thailand's construction industry and to propose pathways toward sustainability. Weak governance has long undermined the sector, giving rise to corruption, lack of transparency, and ineffective regulatory enforcement. Integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into the Thai context is suggested as a critical strategy for addressing these persistent issues.

The discussion highlights five key themes: governance and ESG within the Thai setting, practical governance challenges, tools and mechanisms that support accountability, stakeholder engagement, and case studies of sustainable practices. The insights presented in this article contribute to both conceptual understanding and practical applications, offering guidance for industry practitioners, regulatory agencies, and academic scholars. Ultimately, this study seeks to foster a construction industry that is transparent, accountable, and sustainable in the long term.

Keywords: Governance, Construction Industry, Corporate Oversight, Transparency, Sustainability

บทนำ

ทุกวันนี้อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมีปัญหาระบบธรรมาภิบาลที่อ่อนแอในทุกระดับ ปัญหาเหล่านี้เห็นได้ชัดจากเหตุการณ์ที่อาคารสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินในกรุงเทพมหานคร ถล่มลงมาเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2568 ที่ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิต 92 ราย และได้รับบาดเจ็บ 9 ราย (Bangkok Post, 2025) เหตุการณ์นี้เผยให้เห็นถึงความบกพร่องในการออกแบบและวิธีการก่อสร้างที่ไม่เป็นไปตามหลักวิศวกรรมและมาตรฐาน รวมถึงการใช้วัสดุที่ไม่ได้คุณภาพจากผู้ผลิตที่ถูกสั่งปิดกิจการ (Ehrlich, 2025) นอกจากนี้ ยังพบปัญหาการทุจริตในระบบจัดการโครงการก่อสร้างของรัฐ การออกใบอนุญาตที่ขาดความโปร่งใส และความล้มเหลวในการบังคับใช้กฎระเบียบ ดังที่ศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute, 2023) พบว่ากฎหมายควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 มีข้อกำหนดที่ซับซ้อนและคลุมเครือ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ดุลยพินิจตามอำเภอใจ และเป็นโอกาสให้เกิดการทุจริต

หลักการ ESG (Environmental, Social, and Governance) และการกำกับดูแลกิจการ (governance) ซึ่งเป็นองค์ประกอบ G ใน ESG มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนของอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยการกำกับดูแลกิจการหมายถึงนโยบาย ขั้นตอน และโครงสร้างภายในที่เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงองค์ประกอบกำกับการกำกับดูแลของคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยง จรรยาบรรณทางธุรกิจ และนโยบายต่อต้านการทุจริต (Zheng et al., 2024) การนำหลัก ESG มาใช้จะช่วยให้อุตสาหกรรมก่อสร้างมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมในทุกขั้นตอน โดยการบูรณาการมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ISO 15392:2019 สำหรับความยั่งยืนในอาคารและงานวิศวกรรมโยธา กรอบการรายงานของ Global Reporting Initiative (GRI) และมาตรฐาน Sustainability Accounting Standards Board (SASB) เพื่อให้บริษัทก่อสร้างสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น

สถานการณ์ปัจจุบันของไทยในด้านการเงินเพื่อความยั่งยืนและการกำกับดูแลอุตสาหกรรมก่อสร้างมีการพัฒนาที่น่าสนใจ โดยเฉพาะการจัดตั้งระบบจำแนกประเภทเพื่อการเงินที่ยั่งยืนของไทย (Thailand Taxonomy) ซึ่งพัฒนาโดยความร่วมมือระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (Bank of Thailand, 2025) และได้ขยายขอบเขตครอบคลุมภาคอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างในเฟส 2 ตั้งแต่ปี 2567 (REGlobal, 2022) นอกจากนี้ ยังมีระบบรับรองอาคารเขียว TREES (Thailand's Rating of Energy and Environmental Sustainability) ที่พัฒนาโดยสถาบันอาคารเขียวไทย (TGBI) ตั้งแต่ปี 2555 เพื่อประเมินความยั่งยืนด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมของอาคารในบริบทภูมิอากาศเขตร้อนของไทย (Property in Thailand, 2024) รวมถึงการบังคับใช้ประมวลกฎหมายด้านพลังงานอาคาร (Building Energy Code) ที่ขยายขอบเขตครอบคลุมอาคารขนาด 2,000 ตารางเมตรขึ้นไปตั้งแต่ปี 2566 (Bangkok Post, 2024) และมีกรอบการทำงานด้านการเงินเพื่อความยั่งยืนที่พัฒนาโดยคณะกรรมการร่วมซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานกำกับดูแลทางการเงินหลักของประเทศ

การศึกษาวิธีการควบคุมดูแลที่เหมาะสมกับบริบทของไทยจึงสำคัญมาก เพราะจะช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมก่อสร้างได้ เนื่องจากไทยมีลักษณะเฉพาะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่แตกต่างจากประเทศอื่น รวมถึงความท้าทายในการบังคับใช้กฎหมาย การขาดแคลนบุคลากรตรวจสอบที่มีคุณภาพ และความซับซ้อนของระบบราชการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแล (Thailand Development Research Institute, 2023) การศึกษานี้จึงตั้งใจที่จะสร้างแนวคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยการบูรณาการระหว่างหลักการ ESG มาตรฐานสากล และบริบทเฉพาะของประเทศ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและเป็นรูปธรรมในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pimpa (2025) ที่เน้นโอกาสและความท้าทายในการสื่อสารและการดำเนินการด้าน ESG ในประเทศไทย

การขับเคลื่อนธรรมาภิบาลและ ESG สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย

ธรรมาภิบาลและ ESG ในบริบทไทย

ประเทศไทยได้พัฒนากรอบธรรมาภิบาลในอุตสาหกรรมก่อสร้างผ่านการบูรณาการหลักการ Environmental, Social, and Governance (ESG) โดยใช้ระบบ Thailand Rating of Energy and Environmental Sustainability (TREES) ที่พัฒนาโดยสถาบันอาคารเขียวไทยในปี 2555 (Chambers and Partners, 2024) ร่วมกับแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระบบ TREES ได้รับการออกแบบเฉพาะสำหรับสภาพภูมิอากาศเขตร้อนและบริบททางวัฒนธรรมของไทย โดยมีระดับการรับรองตั้งแต่ Certified, Silver, Gold จนถึง Platinum ตามคะแนนที่สะสมได้จากเกณฑ์ความยั่งยืนต่างๆ รวมถึงประสิทธิภาพพลังงาน การอนุรักษ์น้ำ คุณภาพสิ่งแวดล้อมภายในอาคาร และการใช้ทรัพยากรอย่าง

เหมาะสม (Nagashima Ohno & Tsunematsu, 2023) บทบาทของ "G" (Governance) ในหลัก ESG หมายถึงนโยบายต่างๆ ขององค์กรเกี่ยวกับการทำตามกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน ความโปร่งใสทางบัญชี โครงสร้างคณะกรรมการและกรอบการจัดการความเสี่ยง

ในไทย การทำ CSR และการทำตามมาตรฐาน TREES ได้รับการสนับสนุนจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่กำหนดเป้าหมาย "การรับประกันการเปลี่ยนผ่านของการผลิตและการบริโภคสู่ความยั่งยืน" บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่อย่าง AP (Thailand) Public Company Limited ได้รับคะแนน 5 ดาว "ดีเยี่ยม" ในรายงานธรรมาภิบาลองค์กรเป็นเวลา 9 ปีติดต่อกัน (AP Thailand, 2024) ขณะที่ SCG Decor Public Company Limited (SCGD) ได้รับการจัดอันดับ SET ESG ระดับ "A" ในภาคอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง และได้รับการบรรจุใน SET's ESG Index สำหรับปี 2567 (SCG News Channel, 2024) รัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีบทบาทสำคัญในการควบคุมดูแล ซึ่งทำให้มีการเปิดเผยข้อมูล ESG ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล GRI และ SDGs (World Bank, 2025)

ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

กรณีการถล่มของอาคารสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2568 นี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความล้มเหลวทางธรรมาภิบาลในวงการก่อสร้างไทย เหตุการณ์ที่มีผู้เสียชีวิตถึง 92 คนนี้ เกิดจากการกำกับดูแลที่ล้มเหลวในหลายส่วน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง 9 ครั้งโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึงการลดความหนาของผนังแกนกลางจาก 30 เซนติเมตร เป็น 25 เซนติเมตร การปลอมลายเซ็นของผู้ควบคุมงานก่อสร้างในเอกสารการเปลี่ยนแปลงแบบ (Chalermphanupap, 2025) การใช้วัสดุเหล็กเสริมคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานจากบริษัท Xin Ke Yuan Steel (XKY) ที่ผลิตด้วยวิธีเตาหลอมเหนียวน้ำ (IF) ที่ถูกห้ามใช้ (Rojanaphruk, 2025) และการละเลยในการบังคับใช้ประมวลกฎหมายอาคาร ปี 2550 ที่กำหนดมาตรฐานการต้านทานแผ่นดินไหว ประเด็นสำคัญคือการละเลยกฎหมายและการขาดความโปร่งใส โดยองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ACT) ถูกแยกออกจากการกำกับดูแลเบื้องต้น แม้ว่าโครงการจะมีมูลค่าเกิน 1 พันล้านบาท ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดให้ต้องมีการกำกับดูแลจากภาคประชาสังคม (Nation Thailand, 2025)

ระบบควบคุมที่ล้มเหลวสะท้อนให้เห็นได้จากสถิติการทุจริตของไทยที่อยู่ในอันดับ 107 จาก 180 ประเทศในปี 2024 โดยได้คะแนน 34 จาก 100 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ 44 คะแนน (U.S. Department of State, 2024) การศึกษาวิจัยพบว่าร้อยละ 25 ของธุรกิจต้องจ่าย ค่าธรรมเนียมใต้โต๊ะ เพื่อให้ได้รับสัญญาจากรัฐบาล และหนึ่งในสามของบริษัทรายงานว่าคาดหวังว่าจะต้องให้ของขวัญเพื่อขอใบอนุญาตก่อสร้าง (Opoku et al., 2022) การใช้จ่ายและการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐยังขาดความโปร่งใส และยังไม่มียกเลิกที่เพียงพอสำหรับการตรวจสอบและลงโทษอย่างรวดเร็ว และการแต่งตั้งและ

โยกย้ายเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่เป็นธรรม ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่าการดำเนินการดำเนินงานเอื้อประโยชน์ให้แก่บริษัทขนาดใหญ่อย่างไม่สมดุล

เครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนธรรมาภิบาล

สมาคม Thai Building Information Modeling Association (TBIM) ได้สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี Building Information Modeling (BIM) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนามาตรฐานและโปรโตคอล BIM ระดับชาติ พร้อมรับการสนับสนุนจากกระทรวงคมนาคม กรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมการขนส่งทางรถไฟ (Mordor Intelligence, 2025) จากการสำรวจวิศวกรและสถาปนิกไทย 278 คน พบว่ามีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการนำ BIM มาใช้ ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ความสามารถในการทดลองใช้ ความง่ายในการใช้งาน และความเข้ากันได้ (Ngowtanasawan, 2017) การศึกษาด้วย System Dynamics Modeling แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรม BIM เป็นนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมการออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมไทย (Ngowtanasawan and Hadikusumo, 2017) Internet of Things (IoT) ได้รับการนำไปใช้ในโครงการ Eastern Economic Corridor (EEC) Smart City เพื่อติดตามแบบเรียลไทม์เกี่ยวกับการไหลของการจราจร คุณภาพอากาศ การใช้พลังงาน การใช้น้ำ การจัดการขยะ และความปลอดภัยสาธารณะ ระบบ City Operating System เป็นศูนย์กลางที่รวบรวมข้อมูลจากเซ็นเซอร์ IoT แอปพลิเคชันมือถือ และฐานข้อมูลของรัฐ เพื่อช่วยบริหารจัดการเมืองให้เป็นระบบมากขึ้น (U.S. Department of State, 2024)

Modular integrated Construction (MiC) และระบบการติดตามดิจิทัลได้รับการพัฒนาตามแบบอย่างของฮ่องกง โดย MiC คือการสร้างชิ้นส่วนอาคารสำเร็จรูปนอกสถานที่พร้อมตกแต่งและติดตั้งอุปกรณ์ แล้วจึงนำมาประกอบในภายหลัง (Project Strategy and Governance Office, 2025) ข้อดีของเทคโนโลยีนี้คือช่วยเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการก่อสร้าง การปรับปรุงการควบคุมคุณภาพผ่านสภาพโรงงาน การลดเวลาการก่อสร้าง (ลดลงร้อยละ 30-50) การลดของเสียจากการก่อสร้าง และความต้องการแรงงานในสถานที่ก่อสร้างที่ลดลง รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ดีขึ้นผ่านกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน (Mordor Intelligence, 2025) ความสำเร็จของ CoST Thailand ทำให้มีการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ (E-procurement) และระบบติดตามโครงการแบบดิจิทัล ที่นำไปสู่การประหยัดค่าใช้จ่าย 11.5 พันล้านบาท (360 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) การเปิดเผยข้อมูล 317 โครงการภายในเดือนมีนาคม 2563 เพิ่มขึ้นจากเพียง 2 โครงการในปี 2558 และการใช้ CoST Infrastructure Data Standard ที่มี 40 จุดข้อมูลตลอดวงจรชีวิตโครงการตั้งแต่การระบุถึงการเสร็จสิ้น (Srinavin et al., 2021)

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลไกการมีส่วนร่วมของชุมชนในโครงการก่อสร้างไทยดำเนินการผ่านกรอบการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) การประเมินผลกระทบสุขภาพจากสิ่งแวดล้อม (EHIA) และการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE) ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ

พ.ศ. 2535 โดยกำหนดให้โครงการ 36 ประเภทต้องมีการประเมิน EIA พร้อมกระบวนการปรึกษาหารือสาธารณะอย่างบังคับ (Benoit and Partners, 2024) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกำกับดูแลท้องถิ่นหลักสำหรับการวางแผนพัฒนาชุมชน ผ่านการประชุมพัฒนาชุมชนที่รวบรวมชาวบ้านเพื่อหารือเกี่ยวกับแผนพัฒนา และการจัดเวทีชุมชน (14 ครั้งต่อปีในบางพื้นที่) ที่ให้ผู้นำชุมชนและผู้อยู่อาศัยจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอ (Theesfeld et al., 2017) อย่างไรก็ตาม การวิจัยบ่งชี้ว่าอุปสรรคทางวัฒนธรรมจำกัดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยการตัดสินใจมักจะถูกกำหนดก่อนการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Rungfamai, 2017)

การมีส่วนร่วมของแรงงานและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการธรรมาภิบาลมีพื้นฐานจากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และพระราชบัญญัติความสัมพันธ์ทางแรงงานที่อนุญาตให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและการต่อรองเป็นหมู่คณะ แม้ว่าแรงงานไทยร้อยละ 62.6 ยังคงอยู่ในภาคนอกระบบที่มีการมีส่วนร่วมในธรรมาภิบาลจำกัด (Marketing and Communications, 2025) แต่แรงงานในภาคเป็นทางการสามารถเข้าถึงกระบวนการร้องเรียนผ่านแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Duncan, 2025) การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานได้รับการใช้มากขึ้น เช่น AP Thailand ที่มีคะแนนการมีส่วนร่วม 74% ในปี 2567 และบริษัทก่อสร้างใช้กลไกการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานผ่านกล่องข้อเสนอแนะและช่องทางการสื่อสารโดยตรง ผู้นำท้องถิ่นและผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อสร้างผ่านโครงสร้างผู้บริหาร อบต. ที่ได้รับการเลือกตั้งโดยชุมชนทำหน้าที่เป็นตัวแทนอย่างเป็นทางการ ผู้ใหญ่บ้านเป็นประธานในเวทีชุมชนและอำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วม ผู้นำพลเมืองอาวุโสและตัวแทนกลุ่มอาชีพมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกระบวนการเสนอโครงการระดับหมู่บ้าน (Buchenrieder et al., 2017)

กรณีศึกษาแนวทางที่ยั่งยืน

แบบจำลองอุตสาหกรรมเหมืองหินและเหมืองแร่ในประเทศไทยแสดงให้เห็นการนำแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) มาใช้เป็นกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ ผ่านการประสานงานหลายภาคส่วนที่รวมถึงรัฐบาล ชุมชน และบริษัท การสร้างความไว้วางใจผ่านการลงทุนชุมชนในระยะยาว การจัดการสิ่งแวดล้อมโดยมีการมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาผสานรวมกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับใบอนุญาตทางสังคมในการดำเนินงาน (Chipangamate et al., 2023) แนวทางการสร้างมูลค่าในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และกลไกการติดตามแบบมีส่วนร่วมและการร้องเรียน (Rathobei et al., 2024) โครงการ Baan Mankong Initiative แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการพัฒนาที่บ้านที่ขับเคลื่อนโดยชุมชนผ่านแพลตฟอร์มความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการร่วมที่รวมถึงผู้อยู่อาศัยนอกระบบ รัฐบาลท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัย และ NGOs การวางแผนที่ขับเคลื่อนโดยชุมชนและการจัดหาเงินทุนแบบร่วมกัน และการจัดการที่อยู่อาศัยผ่านการพัฒนาชุมชนแบบองค์รวม (Matsusawa, 2018)

ธรรมาภิบาลไทยประกอบด้วย นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วม รับผิดชอบ และคุ้มค่า ได้รับการนำไปใช้ในบริบทอุตสาหกรรมก่อสร้าง นิติธรรมครอบคลุมการปฏิบัติตามกฎหมายในใบอนุญาตก่อสร้าง และขั้นตอน การบังคับใช้กฎระเบียบสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองผู้ปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายแรงงาน และกลไกการบังคับใช้สัญญา คุณธรรมรวมถึงแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีจริยธรรมในการก่อสร้าง การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานและชุมชนอย่างเป็นธรรม มาตรการต่อต้านการทุจริตในการจัดซื้อโครงการ และการดำเนินการ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โปร่งใสหมายถึงการเปิดเผยสาธารณะเกี่ยวกับผลกระทบและประโยชน์ของโครงการ กระบวนการจัดซื้อที่เปิดกว้าง ข้อมูลที่เข้าถึงได้เกี่ยวกับกิจกรรมการก่อสร้าง และการรายงานความคืบหน้าและปัญหาของโครงการอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมครอบคลุมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนและการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในธรรมาภิบาลสถานที่ทำงาน การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดวงจรชีวิตโครงการ และแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ รับผิดชอบหมายถึงการมอบหมายความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจนสำหรับผลลัพธ์ของโครงการ กลไกความรับผิดชอบต่อผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการข้อร้องเรียนที่ตอบสนอง คุ้มค่าประกอบด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งมอบโครงการที่คุ้มค่า ผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน และประโยชน์ชุมชนในระยะยาว (OECD, 2024)

มาตรการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในภาคก่อสร้าง

ESG แน่ชัดและบังคับใช้ในงานก่อสร้าง

ประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างกรอบกฎหมายที่มีความชัดเจนและบังคับใช้หลัก ESG อย่างจริงจังในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับด้าน Governance ผ่านการกำหนดมาตรฐานการกำกับดูแลที่เข้มงวดและโปร่งใส ทุกโครงการของภาครัฐควรผ่านกระบวนการประเมิน ESG ก่อนเริ่มดำเนินการ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงการดำเนินโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม

การนำหลัก ESG มาใช้จะช่วยยกระดับมาตรฐานการก่อสร้างของไทยและสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุนต่างชาติและประชาชน ด้วยการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดและมีระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน สร้างความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ และรับประกันว่าโครงการสาธารณะทุกโครงการจะสร้างประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง นับเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

ส่งเสริมเทคโนโลยีตรวจสอบย้อนกลับ

การนำเทคโนโลยี BIM, blockchain และ IoT มาใช้ร่วมกัน จะช่วยสร้างระบบตรวจสอบที่โปร่งใสและติดตามได้ตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การก่อสร้าง ไปจนถึงการบำรุงรักษา เทคโนโลยีเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลทุกขั้นตอนถูกบันทึกอย่างแม่นยำและไม่สามารถแก้ไขได้ ในขณะเดียวกัน รัฐบาลควรเร่งผลักดันการ

จัดทำมาตรฐาน BIM ระดับชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมการนำเทคโนโลยี digital twin มาใช้กับโครงการขนาดใหญ่ เพื่อจำลองและตรวจสอบประสิทธิภาพของโครงการในรูปแบบเสมือนจริงก่อนลงมือปฏิบัติจริง

สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมกำลังเปลี่ยนจากการทำงานด้วยเอกสารและตรวจสอบด้วยสายตา ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ตรวจสอบได้ตลอดเวลา ซึ่งจะสร้างความน่าเชื่อถือและลดความเสี่ยงจากการทุจริตในโครงการสาธารณะ การลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำคัญเพื่อสร้างมาตรฐานใหม่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

สร้างมาตรการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและแรงงาน

การจะให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมมากขึ้นต้องใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย เริ่มต้นจากการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยให้ชุมชนสามารถแสดงความคิดเห็นและติดตามข้อมูลได้อย่างสะดวก ควบคู่ไปกับการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามโครงการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกกลุ่มในสังคม เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังต้องมีช่องทางร้องเรียนที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา

หลักการนี้บอกเราว่าการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนต้องใช้ทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิธีการตรวจสอบแบบดั้งเดิมควบคู่กันไป การเปิดพื้นที่ให้ทุกเสียงได้รับการรับฟังและการสร้างระบบป้องกันที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดสังคมที่โปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

พัฒนาการกำกับดูแลและการควบคุมคุณภาพวัสดุ

ทุกวันนี้การควบคุมคุณภาพวัสดุต้องอาศัยระบบที่โปร่งใสและเชื่อถือได้มากขึ้น การนำระบบการตรวจสอบโดยบุคคลที่สามที่เป็นอิสระมาใช้จะช่วยสร้างความมั่นใจในมาตรฐานการผลิต ขณะที่เทคโนโลยี blockchain ทำให้สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาและเส้นทางของวัสดุได้อย่างแม่นยำตลอดห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ การพัฒนาฐานข้อมูลผู้รับเหมาที่มีระบบการให้คะแนนความน่าเชื่อถือจะช่วยให้การคัดเลือกพาร์ทเนอร์ธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

แนวทางนี้บ่งบอกว่าเรากำลังเปลี่ยนจากการตรวจสอบภายในมาเป็นระบบที่โปร่งใสและให้หลายฝ่ายช่วยกันตรวจสอบได้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีมาตรฐานชัดเจน ทั้งหมดนี้บ่งบอกถึงวิสัยทัศน์ที่มุ่งสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจที่ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบและพึ่งพาซึ่งกันและกันได้อย่างยั่งยืน

จรรยาบรรณองค์กรรวมถึงการฝึกอบรมธรรมาภิบาล

อุตสาหกรรมก่อสร้างควรยกระดับธรรมาภิบาลโดยการฝึกอบรมพนักงานในแต่ละระดับให้เข้าใจถึงจรรยาบรรณที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ควบคู่ไปกับการจัดทำประมวลจริยธรรมที่มีความชัดเจน เข้มงวด และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ยังต้องมีระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการรายงานการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

การให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่าธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นแค่เรื่องของกฎระเบียบเท่านั้น แต่เป็นรากฐานสำคัญที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในระยะยาว การลงทุนในด้านการฝึกอบรม การจัดทำมาตรฐาน และการสร้างระบบป้องกันจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและจำเป็นสำหรับการเติบโตอย่างมีคุณภาพของอุตสาหกรรมนี้

ยุทธศาสตร์พัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน

ธรรมาภิบาลเท่ากับเสาหลักของความยั่งยืน

ธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นแค่การทำตามกฎหมาย แต่เป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาแข็งแกร่งและยั่งยืน การนำโมเดล 6 ด้านมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย นิติธรรมที่ยึดถือความเป็นธรรม คุณธรรมที่ปลูกฝัง ค่านิยมดีงาม ความโปร่งใสที่เปิดเผยและตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วน ความรับผิดชอบต่อผลตอบแทน และความคุ้มค่าที่สร้างประโยชน์สูงสุด จะก่อรูปเป็นกรอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยอย่างชัดเจน

การบริหารจัดการที่ดีไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่ความยั่งยืนกลายเป็นมาตรฐานสากล เมื่ออุตสาหกรรมก่อสร้างไทยนำหลัก 6 ด้านนี้มาใช้อย่างครบถ้วน จะเกิดระบบที่สมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การรักษาสິงแวดล้อม และการตอบสนองความต้องการของสังคม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนาที่แท้จริงและยั่งยืนได้ในระยะยาว

ประยุกต์ ESG ให้เป็นมาตรฐานทางธุรกิจ

การนำหลัก ESG มาใช้ในงานก่อสร้างในแต่ละวัน ไม่ใช่แค่การทำตามกฎหมายระเบียบ แต่เป็นการสร้างกรอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การเชื่อมโยงกับมาตรฐาน TREES และแนวทางการจำแนกกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนของธนาคารแห่งประเทศไทยจะช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือวัดผลที่ชัดเจน สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ตั้งแต่นักลงทุน ลูกค้า ไปจนถึงชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ

ธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเมื่อมองว่า ESG เป็นโอกาสที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่ใช่เป็นเพียงภาระ เมื่อมาตรฐานเหล่านี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับ ตั้งแต่การเลือกวัสดุ การจัดการของเสีย ไปจนถึงการดูแลสวัสดิการพนักงาน ธุรกิจจะเกิดการปรับตัวที่ครอบคลุมและมีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

ใช้เทคโนโลยีตรวจสอบการดำเนินงาน

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เช่น ระบบ BIM สำหรับจัดการข้อมูลอาคาร เทคโนโลยี blockchain ในการบันทึกข้อมูลที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ระบบ IoT เพื่อเชื่อมต่ออุปกรณ์และรวบรวมข้อมูลแบบเรียลไทม์ และระบบ e-GP สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการ

ทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างครบวงจร ทำให้สามารถตรวจสอบทุกขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ลดโอกาสเกิดการทุจริต และยังช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานอีกด้วย

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่าระบบอัตโนมัติและการเชื่อมต่อข้อมูลเป็นทางแก้ปัญหาการขาดความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่การควบคุมด้วยมนุษย์อาจมีข้อจำกัดหรือเสี่ยงต่อการผิดพลาด

เสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสังคม

ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสังคมเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีกลไกที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องเปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งการประชุมเสวนา แพลตฟอร์มดิจิทัล และกิจกรรมการมีส่วนร่วมในชุมชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ การรับฟังและนำข้อเสนอแนะจากชุมชนท้องถิ่นและกลุ่มแรงงานมาปรับใช้ในการตัดสินใจ จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือที่ยั่งยืน

หัวใจสำคัญของเรื่องนี้คือการยอมรับว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากชุมชนและสังคมโดยรอบไม่เป็นอยู่ที่ดี การเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายมีเสียงในการกำหนดทิศทางและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารจัดการแบบบนลงล่าง มาสู่การสร้างระบบนิเวศที่ทุกภาคส่วนสามารถเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาที่ยั่งยืน

ปรับกฎหมายและบังคับใช้จริง

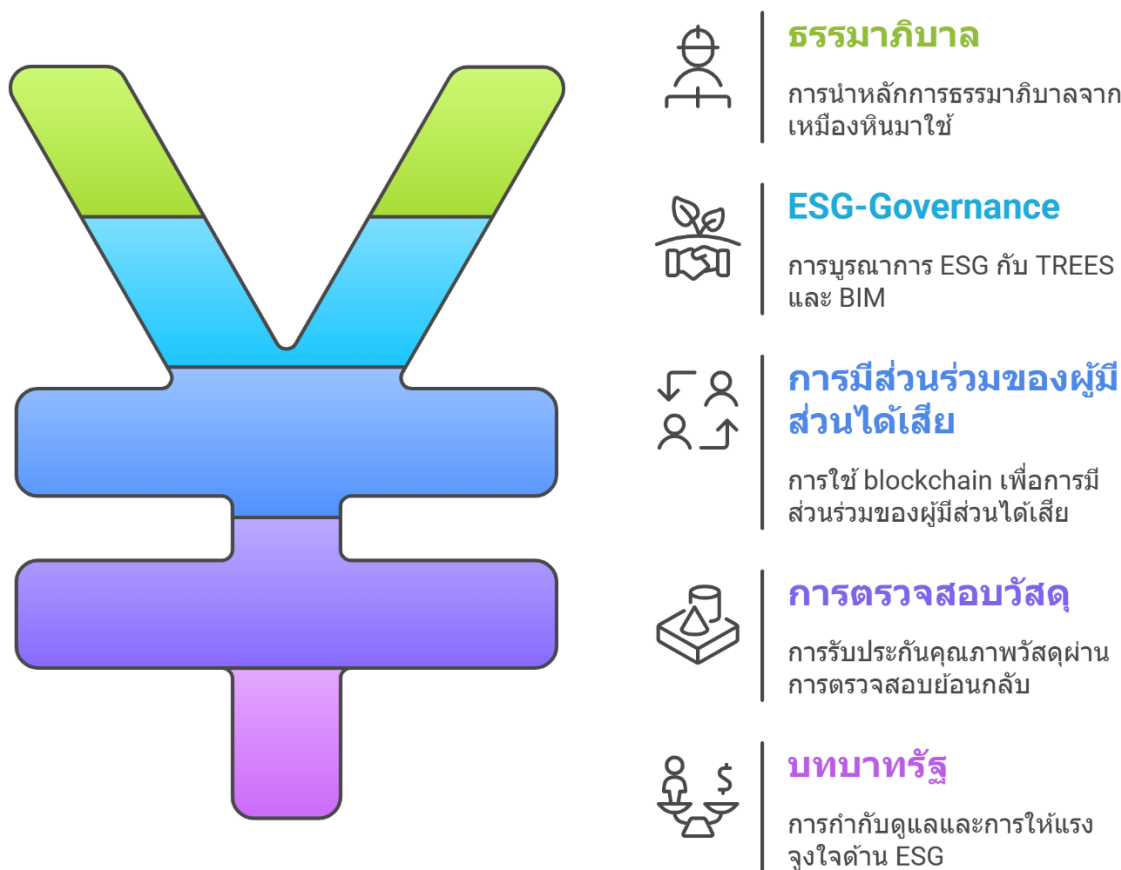
ในยุคที่ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลกลายเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจ การแก้ไขกฎหมายให้เป็นไปตามมาตรฐาน ESG จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน ไม่เพียงแต่ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายเท่านั้น แต่ยังต้องเสริมด้วยบทลงโทษที่ชัดเจนและจริงจังสำหรับองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตาม พร้อมทั้งสร้างระบบการบังคับใช้ที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย เพื่อให้การขับเคลื่อนมาตรฐาน ESG เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ

การที่ต้องเน้นเรื่องกฎหมายและการบังคับใช้เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจำเป็นต้องมีกฎหมายที่แข็งแกร่งมาบังคับใช้ การให้ภาคเอกชนทำด้วยความสมัครใจเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง ดังนั้น กฎหมายที่เข้มงวดและระบบการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะรับประกันได้ว่าทุกองค์กรจะปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG อย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่การประชาสัมพันธ์หรือการสร้างภาพลักษณ์เท่านั้น

บทสรุป

บทความนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางธรรมาภิบาลจากหลายสาขา เพื่อสร้างกรอบการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ที่สำคัญคือการประยุกต์โมเดลธรรมาภิบาล 6 ด้าน (นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า)

จากอุตสาหกรรมเหมืองหิน การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติ ESG-Governance กับมาตรฐาน TREES และเทคโนโลยี BIM การใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนเข้ามาช่วยตรวจสอบและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาระบบที่ใช้ IoT เพื่อติดตามวัสดุก่อสร้าง และรัฐควรมีบทบาทในการควบคุมและตรวจสอบการทำตามหลัก ESG อย่างจริงจัง สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบ การจัดหาวัสดุ การก่อสร้าง จนถึงการบำรุงรักษา โดยควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวชีวิตให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและความเสี่ยงของอุตสาหกรรม การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ และการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแบบ real-time ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการก่อสร้างในการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน หน่วยงานรัฐในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และสังคมโดยรวมในการได้รับความมั่นใจในความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 การบูรณาการความยั่งยืนในการก่อสร้าง

เอกสารอ้างอิง

- Bangkok Post. (2024). 13 Bangkok high-rise projects 'violate construction laws'. *Bangkok Post*.
<https://www.bangkokpost.com/thailand/general/3038601/13-bangkok-high-rise-projects-violate-construction-laws>
- Bangkok Post. (2025). *Bangkok building collapse tied to construction and design flaws*. *Bangkok Post*. Retrieved August 5, 2025, from <https://www.bangkokpost.com/thailand/general/3060722/bangkok-building-collapse-tied-to-construction-and-design-flaws>
- Bank of Thailand. (2025). *Thailand Taxonomy: A reference tool for sustainable economy*.
<https://www.bot.or.th/en/financial-innovation/sustainable-finance/green/Thailand-Taxonomy.html>
- Benoit and Partners. (2024). Essential Guidelines for Building Construction in Thailand. In
Benoit & Partners. <https://benoit-partners.com/construction-in-thailand/>
- Buchenrieder, G., Dufhues, T., Theesfeld, I., and Nuchanata, M. (2017). Participatory local governance and cultural practices in Thailand. *Cogent Social Sciences*, 3(1).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1338331>
- Chalermphanupap, T. (2025). *Thai State Audit Office has only itself to blame for tragic collapse of Building* [Commentary]. FULCRUM.sg. <https://fulcrum.sg/thai-state-audit-office-has-only-itself-to-blame-for-tragic-collapse-of-building-2/>
- Chambers and Partners. (2024). *ESG 2024: Thailand – Law and Practice* (contributed by Chandler MHM Limited; authors: J. Sawatdipong, S. Chaianant, J. Phantophas & S. Pongthananikorn). *Global Practice Guides*. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/esg-2024/thailand>
- Chipangamate, N. S., Nwaila, G. T., Bourdeau, J. E., & Zhang, S. E. (2023). *Integration of stakeholder engagement practices in pursuit of social licence to operate in a modernising mining industry*. *Resources Policy*, 85, Article 103851. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103851>
- Duncan, K. (2025). *High-rise collapse exposed Thai failure to protect laborers it needs for construction*. Radio Free Asia. <https://www.rfa.org/english/myanmar/2025/05/16/thai-building-collapse-migrant-worker>

- Ehrlich, R. S. (2025). *China's Belt and Road credibility collapsing fast in Thailand: Quake-caused collapse of Thai high-rise exposes shoddy construction and likely corruption in BRI-ballyhooed project*. *Asia Times*. Retrieved August 5, 2025, from <https://asiatimes.com/2025/04/chinas-belt-and-road-credibility-collapsing-fast-in-thailand/>
- Marketing and Communications. (2025). *What's new: Thailand construction safety standards*. Market Research Thailand. Retrieved August 6, 2025, from <https://marketresearchthailand.com/insights/articles/whats-new-thailand-construction-safety-standards>
- Matusawa, M. (2018). *Baan Mankong "Secure Housing" Initiative in Bangkok, Thailand*. International Planning Case Studies, University of Texas. Retrieved August 6, 2025, from <https://sites.utexas.edu/internationalplanning/case-studies/baan-mankong-secure-housing-initiative-in-bangkok-thailand/>
- Mordor Intelligence. (2025). *Thailand construction market size & share analysis: growth trends & forecasts (2025–2030)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/thailand-construction-market>
- Nagashima Ohno and Tsunematsu. (2023). The development of ESG in Thailand. <https://www.noandt.com/en/publications/publication20230728-2/>
- Nation Thailand. (2025). *Who's behind the collapsing SAO building and faulty warning system?* *Nation Thailand*. Retrieved August 5, 2025, from <https://www.nationthailand.com/blogs/news/general/40048071>
- Ngowtanasawan, G. (2017). *A causal model of BIM adoption in the Thai architectural and engineering design industry*. *Procedia Engineering*, 180, 793–803. [https://doi.org/10.1016/S1877-7058\(17\)31747-2](https://doi.org/10.1016/S1877-7058(17)31747-2)
- Ngowtanasuwan, G., and Hadikusumo, B. H. W. (2017). System dynamics modelling for BIM adoption in Thai architectural and engineering design industry. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 17(4), 457–474. <https://doi.org/10.1108/CI-03-2016-0018>
- OECD. (2024). *Clean Energy Finance and Investment Roadmap of Thailand*. *Green Finance and Investment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d0cd6ffc-en>

- Pimpa, N. (2025). Environmental, social, and governance communication and actions in Thailand: Opportunities and challenges. *Frontiers in Communication*, 10, Article 1543893. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1543893>
- Project Strategy and Governance Office. (2025). *Modular Integrated Construction (MiC)*. In *Initiatives: Strategy*. Retrieved August 5, 2025, from <https://www.psgo.gov.hk/en/mic.html>
- Property in Thailand. (2024). *Thailand's green building certification standards*. Property in Thailand. <https://propertyinthailand.com/thailands-green-building-certification-standards/>
- Rathobei, K. E., Ranängen, H., & Lindman, Å. (2024). *Exploring broad value creation in mining: Corporate social responsibility and stakeholder management in practice*. *The Extractive Industries and Society*, 17, Article 101412. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101412>
- REGlobal. (2022). *Green finance trends and opportunities in Thailand*. Climate Bond Initiative. Retrieved from <https://reglobal.org/green-finance-trends-and-opportunities-in-thailand/>
- Rojanaphruk, P. (2025). *Why the truth of the collapsed State Audit Office building is not guaranteed*. *Khaosod English*. <https://www.khaosodenglish.com/featured/2025/04/13/why-the-truth-of-the-collapsed-tate-audit-office-building-is-not-guaranteed/>
- Rungfamai, K. (2017). Research-university governance in Thailand: The case of Chulalongkorn University. *Higher Education*, 74(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0024-x>
- SCG News Channel. (2024). *SCGD advances towards sustainable stock, achieves “A” level SET ESG Rating in Property & Construction sector and inclusion in SET’s ESG Index*. SCG News Channel. Retrieved August 5, 2025, from <https://scgnewschannel.com/en/scg-news/scgd-advances-towards-sustainable-stock-achieves-a-level-set-esg-rating-in-property-construction-sector-and-inclusion-in-sets-esg-index/>
- Srinavin, K., Kusonkhum, W., Chonpitakwong, B., Chaitongrat, T., Leungbootnak, N., and Charnwasununth, P. (2021). *Readiness of applying big data technology for construction management in Thai public sector*. *Journal of Advances in Information Technology*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.12720/jait.12.1.1-5>

- Thailand Development Research Institute. (2023). *Tackling vague laws, for public safety*. TDRI Insight. Retrieved August 5, 2025, from <https://tdri.or.th/en/2023/07/tackling-vague-laws-for-public-safety/>
- Theesfeld, I., Dufhues, T., and Buchenrieder, G. (2017). The effects of rules on local political decision-making processes: How can rules facilitate participation? *Policy Sciences*, 50(4), 675–696. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9284-2>
- U.S. Department of State. (2024). *2024 investment climate statement: Thailand*. In *Investment Climate Statements*. U.S. Department of State. Retrieved August 5, 2025, from <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/thailand>
- World Bank. (2025). Thailand overview: Development news, research, data. <https://www.worldbank.org/en/country/thailand/overview>
- Zheng, Z., Su, Y., and Liu, J. (2024). Unlocking the potential of construction governance: Developing participants' capability scale. *Systems*, 12(11), Article 497. <https://doi.org/10.3390/systems12110497>

การจัดการพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่น: การประยุกต์ใช้ทฤษฎี ความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส

MANAGING RELUCTANT STAYERS IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS: AN APPLICATION OF THE ABILITY-MOTIVATION-OPPORTUNITY FRAMEWORK

ธณัฐ อัทธวิทธานา¹

Thanat Atthiwatthana¹

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์¹

Faculty of Business Administration, Rajapruk University¹

E-mail: aump.thanat@gmail.com¹

Received : June 14, 2025

Revised : August 24, 2025

Accepted: August 24, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการจัดการปัญหา "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือ "ความผูกพันแบบพิษ" ในองค์กรท้องถิ่น โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO) ร่วมกับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบของเมเยอร์และอัลเลน การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ของพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) สูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการประชาชน บทความนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นว่าความผูกพันแบบพิษเกิดจากการที่พนักงานรู้สึกติดกับดักในองค์กรเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการ หรือข้อจำกัดในการหางานใหม่ มากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้มีพฤติกรรมการทำงานที่ลดลง ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เต็มใจทำงานเกินหน้าที่ กรอบแนวคิดที่นำเสนอใช้ทฤษฎี AMO เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา โดยเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing practices) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing practices) และการเปิดโอกาส (Opportunity-enhancing practices) เพื่อเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดนี้ในองค์กรท้องถิ่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ ลดต้นทุนการหมุนเวียนพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวก ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: ความผูกพันแบบพิษ, ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส, องค์กรท้องถิ่น, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันต่อเนื่อง

Abstract

The purpose of this article is to present an integrated conceptual framework for managing “reluctant stayers,” or cases of “toxic commitment,” in local government organizations. The framework applies the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory in conjunction with Meyer and Allen’s Three-Component Model of organizational commitment. This study focuses on employees who display high continuance commitment but low affective commitment, a condition that undermines work performance and the quality of public service delivery.

An integrative review of the literature demonstrates that toxic commitment emerges when employees feel trapped in their organizations due to external factors such as job security, benefits, or limited opportunities for alternative employment, rather than genuine identification with or affection for the organization. Employees in this category typically demonstrate reduced work engagement, diminished creativity, and reluctance to undertake extra-role behaviors.

The proposed framework employs AMO theory as a practical mechanism to address these challenges by implementing ability-enhancing, motivation-enhancing, and opportunity-enhancing practices with the aim of transforming continuance commitment into affective commitment. Applying this framework in local government organizations can improve service efficiency, lower the costs associated with employee turnover, and foster a more positive work environment. In doing so, it contributes to sustainable local development. Beyond its practical implications, the integration of AMO theory with organizational commitment research provides a theoretical contribution that can guide human resource management strategies in addressing the challenges of managing reluctant stayers while strengthening organizational effectiveness and employee well-being.

Keywords: Toxic commitment, Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory, Local government organizations, Human resource management, Continuance commitment

บทนำ

ในยุคที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรท้องถิ่นต่างๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนในการจัดการพนักงานที่มีลักษณะพิเศษกลุ่มหนึ่ง คือ "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือที่เรียกในวรรณกรรมวิชาการว่า "reluctant stayers" ปรากฏการณ์นี้

เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความต้องการที่จะลาออกจากงาน แต่ด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการที่ดี หรือข้อจำกัดในตลาดแรงงาน ทำให้พวกเขาต้องคงอยู่ในองค์กรต่อไป

ปัญหานี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในบริบทขององค์กรท้องถิ่น เนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม ส่งผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า 'ความผูกพันแบบพิษ' (toxic commitment) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lipman-Blumen (2005) เกี่ยวกับพลังดึงดูดของภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ซึ่งหมายถึงความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกติดกับดักมากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร พนักงานกลุ่มนี้มักแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เต็มที่ ขาดความกระตือรือร้น และไม่เต็มใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกินขอบเขตหน้าที่ ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะและการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม

ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ (Meyer & Allen, 1991) ได้อธิบายปรากฏการณ์นี้ผ่านแนวคิดความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากงาน แตกต่างจากความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) ที่เกิดจากความรักใคร่และผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์มักมีประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำกว่า และมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory: AMO) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกรอบทฤษฎีที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้เสนอว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเป็นผลมาจากการมีความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity) ที่เพียงพอ

แม้ว่าทั้งสองทฤษฎีจะได้รับการศึกษาอย่างแยกต่างหากในวรรณกรรมวิชาการ แต่ยังไม่มีการบูรณาการทั้งสองแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหาความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ การขาดแคลนกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมสำหรับการจัดการปัญหานี้ทำให้ผู้บริหารองค์กรท้องถิ่นขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการสาธารณะ

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีดังกล่าว โดยการนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ผสมผสานทฤษฎี AMO เข้ากับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ เพื่อสร้างแนวทางการจัดการพนักงานที่ยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้จะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทการพัฒนาท้องถิ่นที่ต้องการพนักงานที่มีความผูกพันและประสิทธิภาพสูงในการให้บริการประชาชนและขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบและปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษ

ทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1991) ถือเป็นกรอบทฤษฎีที่มีอิทธิพลและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดในการศึกษาความผูกพันองค์กร โดยแบ่งความผูกพันออกเป็นสามองค์ประกอบหลัก ซึ่งสะท้อนสถานะทางจิตวิทยาที่แตกต่างกันของพนักงานต่อองค์กร ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสองวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อช่วยในการตีความงานวิจัยที่มีอยู่ และเพื่อเป็นกรอบสำหรับการวิจัยในอนาคต

1.1 องค์ประกอบของทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ

ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึงความผูกพันทางอารมณ์เชิงบวกของพนักงานต่อองค์กร เมเยอร์และอัลเลนได้กำหนดให้เป็นองค์ประกอบ "ความต้องการ" ของความผูกพันองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์จะมีการระบุตัวตนกับเป้าหมายขององค์กรอย่างแข็งแกร่งและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป พนักงานประเภทนี้ผูกพันกับองค์กรเพราะพวกเขา "ต้องการ" ที่จะอยู่ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางอารมณ์เป็นลักษณะที่ยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นศูนย์กลางของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เกิดจากการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากองค์กร องค์ประกอบนี้ได้รับการแนะนำโดย (Meyer & Allen, 1984) เป็นการนำเสนอที่ดีกว่าของแนวทางทฤษฎี side-bet ของ Becker (1960) พนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงจะคงอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขารู้สึกว่า "จำเป็น" ต้องอยู่ เนื่องจากการลาออกจะมีต้นทุนที่สูงเกินไป ซึ่งได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ครั้งสำคัญโดย Ritzer และ Trice (1969)

ความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีภาระผูกพันทางศีลธรรมต่อองค์กร มิติความผูกพันตามบรรทัดฐานนี้ได้รับอิทธิพลจากการขัดเกลาทางสังคมก่อนเข้าสู่องค์กร และถูกเพิ่มเข้ามาโดยอัลเลนและเมเยอร์ในปี 1990 พนักงานที่มีความผูกพันตามบรรทัดฐานจะคงอยู่ในองค์กรเพราะพวกเขารู้สึกว่า "ควร" จะอยู่

1.2 ปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษ

งานวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เริ่มให้ความสนใจกับด้านมืดของความผูกพันองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันต่อเนื่องที่มีระดับสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า "ความผูกพันแบบพิษ" (Toxic Commitment) ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่พนักงานรู้สึกติดกับดักในองค์กรเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ความมั่นคงของงาน สวัสดิการ หรือข้อจำกัดในการหางานใหม่ มากกว่าความรักใคร่ต่อองค์กร

งานวิจัยหลายฉบับพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ (toxic leadership) มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติ โดย Lipman-Blumen (2005) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ส่งผลกระทบเชิงลบอย่างรุนแรงต่อผู้ตามและองค์กรว่าเป็นผู้มีอิทธิพลในทางทำลาย ซึ่งสอดคล้องกับ

การศึกษาของ (Schmidt, 2008) ที่ระบุว่าผู้นำที่เป็นพิษมีพฤติกรรมที่ทำลายล้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงท่าทีอย่างรุนแรงเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา การปฏิเสธความรับผิดชอบในความผิดพลาด และการยอมรับเครดิตจากความสำเร็จที่ไม่ใช่ของตน ซึ่งอาจบั่นทอนความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และแรงจูงใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

1.3 ความผูกพันแบบพิษในบริบทองค์กรท้องถิ่น

ในบริบทขององค์กรท้องถิ่น ปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษมีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม พนักงานหลายคนอาจเข้ามาทำงานในองค์กรท้องถิ่นเพื่อแสวงหาความมั่นคงในชีวิต แต่เมื่อเวลาผ่านไปและพบว่างานไม่ตรงกับความคาดหวังหรือไม่มีความท้าทาย พวกเขาอาจต้องการเปลี่ยนงาน แต่ด้วยข้อจำกัดต่างๆ จึงต้องคงอยู่ในตำแหน่งเดิม

ปรากฏการณ์นี้สร้างกลุ่มพนักงานที่เรียกว่า "reluctant stayers" หรือ "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือมีความผูกพันต่อเนื่องสูงเนื่องจากการรับรู้ถึงต้นทุนของการลาออก แต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันแบบพิษที่ส่งผลเสียต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการบริการสาธารณะ และการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม

การเข้าใจปรากฏการณ์ความผูกพันแบบพิษนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรท้องถิ่น เพื่อเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันที่แท้จริงและยั่งยืน

2. ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO Theory) และการประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory) เป็นหนึ่งในกรอบทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีนี้มีต้นกำเนิดจากสาขาเศรษฐศาสตร์และได้รับการดัดแปลงมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยนักวิจัยอย่าง (Bailey, 1993; Appelbaum et al., 2000) ทฤษฎี AMO ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงาน โดยเสนอว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพองค์กรเป็นฟังก์ชันของสามองค์ประกอบหลัก

2.1 สูตรและหลักการพื้นฐานของทฤษฎี AMO

ทฤษฎี AMO มีสูตรพื้นฐานคือ $Performance = f(Ability \times Motivation \times Opportunity)$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์แบบคูณระหว่างสามองค์ประกอบ ความสัมพันธ์แบบคูณนี้มีนัยสำคัญที่ว่าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไปหรือมีระดับต่ำมาก ประสิทธิภาพโดยรวม

จะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นอยู่กับระดับขององค์ประกอบอื่นๆ ทฤษฎี AMO ให้กรอบความเข้าใจว่าการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างไร ตามที่ (Guest, 1997) ได้เสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพองค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 องค์ประกอบความสามารถ (Ability)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่พนักงานมีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงทั้งความสามารถโดยกำเนิดและทักษะที่เรียนรู้มา องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย การศึกษาและคุณวุฒิ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ ความสามารถทางปัญญาและร่างกาย รวมถึงประสบการณ์และความรู้เฉพาะด้าน

การปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing practices) ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกที่เน้นความสามารถ การฝึกอบรมและพัฒนา และการจัดการความรู้ในองค์กร การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้รวมถึงโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนา การให้คำปรึกษาและการแนะแนว การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน องค์กรที่ใช้แบบจำลองนี้สามารถมั่นใจได้ว่าพวกเขาสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติซึ่งมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานของตำแหน่ง

2.3 องค์ประกอบแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจ ครอบคลุมความปรารถนาและความเต็มใจของพนักงานในการใช้ความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบนี้ครอบคลุมตัวขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าจ้างและรางวัล การยอมรับ จุดประสงค์และค่านิยม โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา

การปฏิบัติที่เสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing practices) ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงรางวัลตามผลงาน ข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Proposition) การเคลื่อนย้ายภายใน และรูปแบบการนำ องค์กรที่ใช้แบบจำลองนี้ยอมรับความสำคัญของการมีพนักงานที่มีแรงจูงใจ พวกเขาเริ่มต้นวิธีการและโปรแกรมที่จำเป็นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

2.4 องค์ประกอบโอกาส (Opportunity)

โอกาส หมายถึง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและองค์กรที่ทำให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งรวมถึงแง่มุมต่างๆ เช่น การออกแบบงาน กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มิติดังกล่าวถูกมองข้าม แต่มีความสำคัญ ประกอบด้วยความเป็นอิสระในงาน การเข้าถึงทรัพยากร พลวัตของทีม วัฒนธรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการออกแบบงานและการจัดตารางเวลา

การปฏิบัติที่เสริมสร้างโอกาส (Opportunity-enhancing practices) ประกอบด้วยการออกแบบงานที่มีความหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแทรกแซงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมที่ครอบคลุม การเปิดใช้งานเทคโนโลยี และการจัดการแบบมีส่วนร่วม การให้โอกาสพนักงานในการแสดงความสามารถและแรงจูงใจสามารถกระตุ้นให้พวกเขาบรรลุระดับประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2.5 หลักการสำคัญของทฤษฎี AMO

ปฏิสัมพันธ์แบบเสริมกัน ทฤษฎีเสนอว่าความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสมีปฏิสัมพันธ์แบบเสริมกันเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่าผลกระทบของการเสริมสร้างองค์ประกอบหนึ่งสามารถขยายผลได้เมื่อองค์ประกอบอื่นๆ ก็แข็งแกร่งเช่นกัน ระบบทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการออกแบบเพื่อจัดการกับทั้งสามองค์ประกอบพร้อมกัน องค์กรควรมุ่งมั่นสำหรับความสมดุลระหว่างองค์ประกอบ AMO แทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะในพื้นที่เดียว

การพึ่งพาบริบท ความสำคัญสัมพัทธ์ของ A, M และ O อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับงานเฉพาะ บริบทองค์กร หรืออุตสาหกรรม การปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของบทบาทหรือแผนกที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์อาจแตกต่างกันไปในบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2.6 การประยุกต์ใช้ทฤษฎี AMO ในการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎี AMO มีอิทธิพลต่อวิธีที่องค์กรเข้าหาการได้มาซึ่งความสามารถ โดยเน้นความสำคัญของการจ้างบุคคลที่มีความสามารถ แรงจูงใจ และความเหมาะสมกับโอกาสขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Guest, 1997) ที่เสนอว่าการวิจัยเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพองค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทฤษฎี AMO ให้กรอบสำหรับการพัฒนาพนักงานอย่างครอบคลุม โดยจัดการไม่เพียงแต่ทักษะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการประยุกต์ใช้ทักษะ

การวิเคราะห์จากบทความวิจัยเชิงปริมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 104 บทความที่ตีพิมพ์ระหว่างปี 1997 ถึง 2022 พบว่ามีความหลากหลายมากขึ้นเกี่ยวกับการทำความเข้าใจแนวคิดและการวัด ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายตัวของมาตรวัด การวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่เสริมสร้าง AMO และความแตกต่างของ AMO ไม่ค่อยได้รับการรวมกันและมีแนวโน้มที่จะได้รับการทดสอบในระดับเดียว

ทฤษฎี AMO จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเข้าใจและปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน โดยให้กรอบที่ครอบคลุมสำหรับการออกแบบและดำเนินการระบบและการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ในบริบทองค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงองค์กรท้องถิ่นที่ต้องการแก้ไขปัญหาความผูกพันแบบพิษของพนักงาน

3. ผลกระทบของความผูกพันแบบพิษต่อประสิทธิภาพองค์กรท้องถิ่น

ความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่นส่งผลกระทบเชิงลบต่อหลายมิติขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันภาครัฐที่มีลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและการจ้างงานระยะยาว ซึ่งมักสร้างสถานการณ์ที่พนักงานคงอยู่ในงานโดยไม่คำนึงถึงความไม่พอใจหรือการขาดโอกาสก้าวหน้า ผลกระทบเหล่านี้สามารถจำแนกออกเป็นหลายด้านที่สำคัญ

3.1 ผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพของพนักงาน

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์มักแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ลดลง ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เต็มใจทำงานเกินหน้าที่ การศึกษาของ (Kilic et al., 2020) พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นพิษมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันองค์กรทุกประเภท โดยพฤติกรรมการทำงานที่แย่ การหลงตัวเอง ความไม่มั่นคง ความเห็นแก่ตัว และความเอาแต่ใจของผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทัศนคติเชิงลบต่อการทำงาน ตามที่ (Schmidt, 2008) ได้ระบุไว้ในเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่เป็นพิษว่า พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ

ความรู้สึกเชิงลบเหล่านี้สะท้อนไปยังความผูกพันทุกประเภท ไม่เพียงแต่ต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งหมายถึงผลกระทบเชิงลบที่สูงขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เช่น ความตั้งใจที่จะลาออก พฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลเสีย และการลดลงของผลผลิต ในสถาบันภาครัฐ ความผูกพันแบบพิษสามารถส่งเสริมความพอใจ ความไร้ประสิทธิภาพ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3.2 ผลกระทบต่อคุณภาพการบริการสาธารณะ

ผลกระทบต่อคุณภาพการบริการสาธารณะ เป็นประเด็นสำคัญที่สุดในบริบทขององค์กรท้องถิ่น เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มักไม่มีแรงจูงใจในการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน การขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานส่งผลให้คุณภาพการบริการลดลง ประชาชนไม่ได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ และอาจเกิดความไม่พอใจต่อการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่น

การศึกษาในสถาบันภาครัฐพบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นพิษมีลักษณะเฉพาะคือการสื่อสารที่ไม่ดี การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกไร้อำนาจของพนักงาน ภาวะเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความเครียดเพิ่มขึ้น ความเหนื่อยหน่าย และแรงจูงใจลดลง ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาพจิตของพนักงาน เมื่อพนักงานมีสุขภาพจิตที่ไม่ดีและขาดแรงจูงใจ การให้บริการแก่ประชาชนย่อมได้รับผลกระทบในทางลบ

3.3 ผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่นและนวัตกรรม

ผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่น ยังรวมถึงการขาดนวัตกรรมในการทำงาน การไม่เต็มใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีความผูกพันแบบพิษมักมีทัศนคติเชิงลบต่อการ

ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

ความผูกพันแบบพิชในภาครัฐสามารถส่งเสริมความพอใจ ความไว้ประสิทธิภาพ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความผูกพันแบบพึ่งพิง (Co-dependent loyalty) ส่งผลให้เกิดความผูกพันที่ไม่แข็งแกร่งต่องาน ทำให้นักงานคิดว่าพวกเขาจะไม่ประสบความสำเร็จที่อื่นแม้จะถูกปฏิบัติไม่ดี ซึ่งนำไปสู่ความหยุดนิ่ง เนื่องจากพนักงานต่อต้านโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและความคิดสร้างสรรค์

3.4 ผลกระทบต่อสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ของพนักงาน

ต้นทุนทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นกับพนักงานเองเป็นปัญหาที่ไม่ควรมองข้าม พนักงานที่รู้สึกติดอยู่ในกับดักของงานมักประสบปัญหาความเครียด ความไม่พอใจในชีวิต และอาจส่งผลต่อสุขภาพจิตในระยะยาว การศึกษาของ (Schmidt, 2008) พบว่าผู้นำที่เป็นพิชสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความกลัวและความไม่ไว้วางใจ ซึ่งขัดขวางการสื่อสารที่เปิดเผยและการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lipman-Blumen (2005) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่เป็นพิชสามารถก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางจิตใจและร่างกายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญ ความเครียดทางจิตวิทยาสามารถส่งผลเสียต่อความเป็นอยู่ทางร่างกายของบุคคล ทำให้เกิดการบกพร่องทางสุขภาพกายและจิต

เมื่อเวลาผ่านไป การรับรู้และผลกระทบเชิงลบเหล่านี้ลดความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจโดยรวม และเพิ่มความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร ในขณะเดียวกัน ความไม่สุภาพในที่ทำงานลดประสิทธิภาพงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการลดพลังงานทางจิต อารมณ์ และสังคม พนักงานรู้สึกถูกละเลยอย่างไม่เป็นธรรมและได้รับการแสดงให้เห็นว่าลดความพยายามในงานอย่างแข็งขัน ใช้เวลามากขึ้นในการพูดคุยเกี่ยวกับเหตุการณ์กับเพื่อนร่วมงาน และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้ริเริ่ม ส่งผลให้เกิดการสูญเสียประสิทธิภาพและผลผลิตของพนักงาน

3.5 ผลกระทบต่อความไว้วางใจของสาธารณะและการกำกับดูแล

การที่พนักงานต้องทำงานในสภาพที่ไม่มีความสุขนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลเสียต่อตัวพนักงานเอง แต่ยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวม ความเครียดที่เกิดจากความไม่สุภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิชมีผลกระทบที่ทำลายต่อข้าราชการและเทศบาล ผลกระทบดังกล่าวรวมถึงผลกระทบทางจิตวิทยาที่ไม่พึงประสงค์ การขาดงาน ความพึงพอใจในงานที่ลดลง การไม่มีส่วนร่วมของพนักงาน และการหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น

ความไว้วางใจของสาธารณะก็เสื่อมสลายเมื่อเทศบาลประสบผลกระทบจากพนักงานที่ไม่มีส่วนร่วม ซึ่งมีผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ต่อชุมชนและเทศบาลโดยรวม เนื่องจากผู้อยู่อาศัยและเจ้าของธุรกิจสูญเสียความเชื่อมั่นในความสามารถในการให้บริการและการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในสภาพแวดล้อมที่โปร่งใสและรับผิดชอบซึ่งมีการรักษากำลังแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

มีประสิทธิภาพ และมีความรู้ไว้ เป็นธรรมที่จะกล่าวว่าต้นทุนของความไม่สุภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษเพิ่มขึ้น

3.6 ผลกระทบระยะยาวต่อองค์กรและชุมชน

เทศบาล หรือแม้แต่แผนกเฉพาะภายในเทศบาล ประสบความเสียหายด้านชื่อเสียงอย่างมาก ภายในภาคเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาเป็นพิษ ทำให้การดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณสมบัติจากกลุ่มที่ลดลงยิ่งทำลายและมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น นำเสียดายที่เนื่องจากการขาดความเข้าใจในผลกระทบเต็มรูปแบบของความไม่สุภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษและวิธีการแก้ไขปัญหา ข้าราชการ ชุมชน และการกำกับดูแลที่ดีจะยังคงแบกรับต้นทุนมหาศาลที่เกิดขึ้น

ผลกระทบของความผูกพันแบบพิษต่อประสิทธิภาพองค์กรท้องถิ่นจึงเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีผลกระทบในหลายมิติ ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับชุมชนและสังคม การเข้าใจผลกระทบเหล่านี้อย่างครอบคลุมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหา ความผูกพันแบบพิษในองค์กรท้องถิ่น

4. การบูรณาการทฤษฎี AMO กับการจัดการความผูกพันแบบพิษ

การบูรณาการทฤษฎี AMO เข้ากับการจัดการความผูกพันแบบพิษเป็นแนวทางใหม่ที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ในองค์กรท้องถิ่น โดยอิงตามกรอบแนวคิดของ Guest (1997) ที่เสนอให้มีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ AMO เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์อย่างเป็นระบบ การบูรณาการนี้อิงตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้น AMO มีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อความผูกพันองค์กรแต่ละประเภท

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ AMO และความผูกพันองค์กร

งานวิจัยของ (Ujma & Ingram, 2019) พบว่าการปฏิบัติ HR ที่เน้น AMO มีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อความผูกพันองค์กร โดยเฉพาะการปฏิบัติ HR ที่เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานและการสร้างโอกาสภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ ในขณะที่การปฏิบัติ HR ที่เน้นการส่งเสริมความสามารถของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อเนื่อง ผลการศึกษานี้มีนัยสำคัญสำหรับการจัดการความผูกพันแบบพิษ เนื่องจากแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติ AMO สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนรูปแบบความผูกพันของพนักงานได้

การศึกษาเพิ่มเติมพบว่าความไม่แน่นอนของงาน (task uncertainty) เป็นตัวแปรกำกับที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ HR และความผูกพันต่อเนื่อง เมื่อความไม่แน่นอนของงานต่ำ การปฏิบัติ HR ระดับสูงนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อความไม่แน่นอนของงานสูง การปฏิบัติ HR

ระดับสูงกลับนำไปสู่ความผูกพันต่อเนื่องที่ลดลง ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญสำหรับองค์กรท้องถิ่นที่มักมีลักษณะงานที่มีความไม่แน่นอนต่ำ

4.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ (Ability-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ สำหรับการจัดการความผูกพันแบบพืชรประกอบด้วย การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของงานในยุคปัจจุบัน มิติความสามารถมักถูกกำหนดด้วยตัวย่อ KSA (knowledge, skills and abilities) ซึ่งการปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงทั้งสามองค์ประกอบนี้ ตัวอย่างของการปฏิบัติเหล่านี้รวมถึงเทคนิคการสรรหาพนักงานหรือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่หลากหลายและตอบสนองความสนใจส่วนบุคคล และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลยุทธ์สำคัญ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดความรู้สึกติดกับดักและเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้รับความสนใจอย่างเหมาะสมในระหว่างการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น มีความรู้สึกผูกพันต่อเนื่องที่ลดลง เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ตระหนักถึงความสามารถของตนเองที่มีคุณค่าในตลาดแรงงาน

4.3 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Motivation-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ เน้นการออกแบบระบบแรงจูงใจที่ครอบคลุมทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจครอบคลุมความปรารถนาและความเต็มใจของพนักงานในการใช้ความพยายามเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าจ้างและรางวัล การยอมรับ จุดประสงค์และค่านิยม โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา

การสร้างความหมายในงาน การให้การยอมรับและความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและโปร่งใสเป็นองค์ประกอบสำคัญ สำหรับพนักงานที่มีความผูกพันแบบพืชร การสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการทำให้งานมีความหมายและความท้าทายจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้แรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว งานวิจัยพบว่าการปฏิบัติ HR ที่เน้นแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งหมายความว่าหากองค์กรเต็มใจลงทุนในการปฏิบัติ HR ที่เน้นแรงจูงใจ พนักงานจะมีแนวโน้มที่จะระบุตัวตนกับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น รู้สึก "เข้ากับ" องค์กร มีความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป รู้สึกมีคุณค่า และทำหน้าที่เป็นทูตขององค์กร

4.4 กลยุทธ์การเปิดโอกาส (Opportunity-enhancing Strategies)

กลยุทธ์การเปิดโอกาส มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจได้อย่างเต็มที่ โอกาสหมายถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและองค์กรที่ทำให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและแรงจูงใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งรวมถึงแง่มุมต่างๆ เช่น การออกแบบงาน กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญ และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกลยุทธ์หลัก การปฏิบัติที่เสริมสร้างโอกาสประกอบด้วยวงการคุณภาพหรือการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรจะช่วยเปลี่ยนทัศนคติจากการรู้สึกติดกับดักเป็นการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร งานวิจัยพบว่า การปฏิบัติ HR ที่เน้นการสร้างโอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางอารมณ์

4.5 การประยุกต์ใช้แบบบูรณาการในองค์กรท้องถิ่น

การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการนี้ในองค์กรท้องถิ่นต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์จากบทความวิจัยเชิงปริมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 104 บทความพบว่ามีความหลากหลายมากเกินไปเกี่ยวกับการทำความเข้าใจแนวคิดและการวัด ซึ่งส่งผลให้เกิดการขยายตัวของมาตรวัด ดังนั้น การประยุกต์ใช้ในองค์กรท้องถิ่นจึงต้องมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ

การดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนพนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้ให้กลายเป็นพนักงานที่มีความผูกพันและประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว การบูรณาการทฤษฎี AMO กับการจัดการความผูกพันแบบพิชจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรท้องถิ่น โดยเฉพาะในการแก้ไขปัญหาพนักงานที่มีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร

5. องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการศึกษาทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการบูรณาการทฤษฎี AMO และทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบเพื่อจัดการความผูกพันแบบพิชในองค์กรท้องถิ่น ด้วยหลักการ A-M-O Framework ดังตารางที่ 1, 2 และ 3

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ AMO-Commitment Model

ปัญหาเริ่มต้น	กลไกการแก้ไข	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ความผูกพันแบบพิช ↓	ทฤษฎี AMO ↓	ความผูกพันทางอารมณ์ ↓
- ความผูกพันต่อเนื่องสูง	A: Ability	- ประสิทธิภาพเพิ่ม
- ความผูกพันทางอารมณ์ต่ำ	M: Motivation	- คุณภาพบริการดี
- พฤติกรรมลบ	O: Opportunity	- นวัตกรรมเพิ่ม, ความพึงพอใจสูง

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ AMO สำหรับองค์กรท้องถิ่น

องค์ประกอบ	กลยุทธ์หลัก	ผลลัพธ์รวม
Ability (ความสามารถ) ➡	- การฝึกอบรม - พัฒนาทักษะ - การเรียนรู้ตลอดชีวิต	- ลดความรู้สึกติดกับดัก - ลดความผูกพันแบบพิษ - ปรับปรุงประสิทธิภาพ - เพิ่มความผูกพันทางอารมณ์ - สร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก - พัฒนาท้องถิ่นยั่งยืน
Motivation (แรงจูงใจ) ➡	- ระบบรางวัล - ความหมายงาน - ความก้าวหน้า - การยอมรับ	
Opportunity (โอกาส) ➡	- การมีส่วนร่วม - อำนาจตัดสินใจ - การสื่อสาร, ทีมเวิร์ค	

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกรอบแนวคิด

กระบวนการ	ผลลัพธ์	ผลกระทบ/ผลลัพธ์
ปัจจัยนำเข้า	พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้	ปัญหาความผูกพันแบบพิษ
กระบวนการแปลง	กลยุทธ์ AMO (A+M+O)	การเปลี่ยนแปลงความผูกพัน
ผลลัพธ์	ความผูกพันจากต่อเนื่องเป็นอารมณ์	ประสิทธิภาพองค์กรเพิ่ม
ผลกระทบ	การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	ประโยชน์ระยะยาว

บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ผสมผสานทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส (AMO) เข้ากับทฤษฎีความผูกพันองค์กรสามองค์ประกอบ (Meyer & Allen, 1991) เพื่อแก้ไขปัญหา "พนักงานที่อยากไปแต่ไปไม่ได้" หรือ "ความผูกพันแบบพิษ" ในองค์กรท้องถิ่น การศึกษานี้มีส่วนสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีที่ยังไม่มีการบูรณาการทั้งสองแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

ข้อค้นพบสำคัญ

การศึกษาพบว่าความผูกพันแบบพิษเกิดจากสถานการณ์ที่พนักงานมีความผูกพันต่อเนื่องสูงแต่ขาดความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการบริการสาธารณะ และการพัฒนาท้องถิ่นโดยรวม ปรากฏการณ์นี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในบริบทขององค์กรท้องถิ่นเนื่องจากลักษณะเฉพาะของระบบราชการที่เน้นความมั่นคงและสวัสดิการที่ครอบคลุม

กรอบแนวคิดที่นำเสนอแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎี AMO สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนความผูกพันต่อเนื่องให้เป็นความผูกพันทางอารมณ์ โดยผ่านกลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถ การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสอย่างเป็นระบบ การบูรณาการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยแก้ไขปัญหาในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ประโยชน์เชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ

ในเชิงทฤษฎี การศึกษานี้มีส่วนสำคัญในการขยายความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์กร โดยตอบสนองต่อวาระการวิจัยที่ (Guest, 1997) ได้เสนอไว้เกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนารอบทฤษฎีที่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการใช้ปฏิบัติ HR และประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างชัดเจนโดยการบูรณาการทฤษฎีที่มีชื่อเสียงสองทฤษฎีเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในงานวิจัยอนาคต นอกจากนี้ การศึกษายังได้เสนอแนวคิด "ความผูกพันแบบพิช" ในบริบทขององค์กรท้องถิ่นไทย ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาความผูกพันองค์กรในมิติใหม่

ในเชิงการปฏิบัติ กรอบแนวคิดที่นำเสนอสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรท้องถิ่นเพื่อปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ AMO ในการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการจัดการพนักงานที่มีความผูกพันแบบพิช ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะและความพึงพอใจของประชาชน

ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงแนวคิด (Conceptual Study) ที่อิงจากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์ทฤษฎี จึงยังต้องการการทดสอบเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันประสิทธิผลของกรอบแนวคิดที่นำเสนอ นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรท้องถิ่นแต่ละแห่งอาจต้องมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยเชิงประจักษ์ ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบประสิทธิผลของกรอบแนวคิดที่นำเสนอในองค์กรท้องถิ่นจริง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ (Guest, 1997) ที่เน้นความสำคัญของการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันความเชื่อมโยงระหว่างการใช้ปฏิบัติ HR และผลลัพธ์ขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือแบบผสมผสาน เพื่อวัดผลกระทบของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ AMO ต่อการเปลี่ยนแปลงความผูกพันของพนักงาน

การศึกษาเปรียบเทียบ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของกรอบแนวคิดในองค์กรท้องถิ่นประเภทต่างๆ เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อหาแนวทางการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับแต่ละประเภทองค์กร

การพัฒนาเครื่องมือวัด ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันแบบพิชที่เหมาะสมกับบริบทไทย และเครื่องมือประเมินประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ AMO ในองค์กรท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

สำหรับผู้บริหารองค์กรท้องถิ่น ควรนำกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ความผูกพันของพนักงานในปัจจุบัน จากนั้นออกแบบและดำเนินการกลยุทธ์ AMO ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับนักวิชาการและนักวิจัย ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการความผูกพันแบบพิชต่อไป รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและองค์กรท้องถิ่น เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

การศึกษานี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นส่วนเริ่มต้นของการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College, Columbia University.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Kilic, M., Cicek, I., & Altinay, L. (2020). The impact of toxic leadership on employee commitment: An empirical study in Turkish public organizations. *Public Organization Review*, 20(3), 537–553. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00453-x>

- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). *An empirical study of Howard Becker's side-bet theory*. *Social Forces*, 47(4), 475–478. <https://doi.org/10.2307/2575170>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Unpublished master's thesis, University of Maryland, College Park.
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Opportunity oriented HRM practices and organizational commitment. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191546>

ภาคผนวก

คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง

บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร อย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความในวารสาร ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น ไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการวารสาร รวมทั้งผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย ไม่ละเมิดหรือคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง ซึ่งทางวารสารได้กำหนดความซ้ำของผลงาน โปรแกรม CopyCat เว็บ Thaijo ในระดับ ไม่เกิน 20% และโปรแกรมอักราวิสุทธิ (Akarawisut) ในระดับไม่เกิน 25%

การส่งบทความเข้าระบบออนไลน์ของวารสาร เพื่อได้รับการตีพิมพ์

การส่งในระบบ (Online Submission) สามารถส่งเข้าระบบออนไลน์ได้เว็บไซต์ ของวารสาร ได้ที่ <https://he05.tci-thaijo.org/index.php/JBHEs>

การจัดเตรียมต้นฉบับ

1) ต้นฉบับบทความต้องมีความยาว 10 - 15 หน้ากระดาษ A4 (รวมเอกสารอ้างอิง) พิมพ์บนกระดาษหน้าเดียว ภาษาไทยใช้ตัวอักษรแบบ TH SarabunPSK ตั้งค่าหน้ากระดาษโดยเว้นขอบบน ขอบซ้าย 1 นิ้ว และขอบขวา ขอบล่าง 1 นิ้ว กำหนดระยะห่างระหว่างบรรทัดเท่ากับ 1 และเว้นบรรทัดระหว่างแต่ละย่อหน้า การนำเสนอรูปภาพและตาราง ต้องนำเสนอรูปภาพและตารางที่มีความคมชัดพร้อมระบุหมายเลขกำกับรูปภาพไว้ด้านล่าง พิมพ์เป็นตัวหนาเช่นตาราง 1 หรือ Table 1 และ ภาพที่ 1 หรือ Figure 1 รูปภาพที่นำเสนอต้องมีรายละเอียดของข้อมูลครบถ้วนและเข้าใจได้โดยไม่ต้องกลับไปอ่านที่เนื้อความอีก ระบุลำดับของรูปภาพทุกรูปให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่อยู่ในต้นฉบับ โดยคำอธิบายต้องกระชับและสอดคล้องกับรูปภาพที่นำเสนอ

2) ชื่อเรื่องต้องมีภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ไว้หน้าแรกตรงกลาง

3) ชื่อผู้เขียน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุชื่อต้นสังกัด หรือชื่อหน่วยงาน

4) มีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ไม่เกิน 400 คำต่อบทคัดย่อ

5) กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (3 - 5 คำ)

6) การเรียงหัวข้อ หัวข้อใหญ่สุด ให้พิมพ์ชิดขอบด้านซ้าย หัวข้อย่อยเว้นห่างจาก หัวข้อใหญ่ 3-6 ตัวอักษร พิมพ์ตัวที่ 7 และหัวข้อย่อยขนาดเดียวกัน ต้องพิมพ์ให้ตรงกัน เมื่อขึ้นหัวข้อใหญ่ ควรเว้นระยะพิมพ์ เพิ่มอีก 0.5 ช่วงบรรทัด

7) การใช้ตัวเลขคำย่อ และวงเล็บ ควรใช้ตัวเลขอารบิกทั้งหมด ใช้คำย่อที่เป็นสากลเท่านั้น (ระบุคำเต็มไว้ในครั้งแรก) การวงเล็บภาษาอังกฤษ ควรใช้ดังนี้ (public administration)

บทความวิจัย ให้เรียงลำดับ ดังนี้

- 1) ชื่อเรื่อง (Title)
- 2) บทคัดย่อ (Abstract)
- 3) คำสำคัญ (Keywords)
- 4) บทนำ (Introduction) ระบุความสำคัญของปัญหาการวิจัย กรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัย
- 5) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 6) การทบทวนวรรณกรรม เขียนควรอธิบายถึงผลการสืบค้นเอกสาร บทความ การวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงให้เห็นถึง “ช่องว่างของความรู้” (Knowledge gap) ที่ยังไม่ถูกพิจารณา
- 7) กรอบแนวคิดการวิจัย
- 8) ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ระบุแบบแผนการวิจัย การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 9) ผลการวิจัย/ผลการทดลอง (Results) เสนอผลที่พบตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามลำดับอย่างชัดเจน ควรเสนอในรูปตารางหรือแผนภูมิ
- 10) อภิปรายผล/วิจารณ์ (Discussion) เสนอเป็นความเรียง ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของผลการวิจัยกับกรอบแนวคิด และงานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ควรอภิปรายเป็นข้อ ๆ แต่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด
- 11) องค์ความรู้จากการวิจัย ระบุองค์ความรู้ที่ได้อันเป็นผลมาจากการวิจัย ผ่านการสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบของ แผนภูมิ แผนภาพ หรือ ผังมโนทัศน์ พร้อมทั้งการอธิบายที่รัดกุม เข้าใจได้ง่าย
- 12) ข้อเสนอแนะ (Suggestion)
 - ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
 - ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป
- 13) เอกสารอ้างอิง (References) ต้องเป็นรายการที่มีการอ้างอิงไว้ ทั้งในเนื้อเรื่องและเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

บทความพิเศษ บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์ ปกิณกะ ให้เรียงลำดับสาระ ดังนี้

- 1) ชื่อเรื่อง (Title)
- 2) บทคัดย่อ (Abstract)
- 3) บทนำ (Introduction)

- 4) วัตถุประสงค์ (Objective) (ถ้ามี)
- 5) เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ
- 5) บทสรุป (Conclusion)
- 6) เอกสารอ้างอิง (References)

ระบบการอ้างอิง

เอกสารที่นำมาอ้างอิงควรได้มาจากแหล่งที่มีการตีพิมพ์ชัดเจน อาจเป็นวารสาร หนังสือหรือข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ ทั้งนี้ผู้เขียนบทความต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงทั้งหมด ก่อนส่งต้นฉบับผู้เขียนบทความควรตรวจสอบถึงความถูกต้องของการอ้างอิงเอกสาร เพื่อป้องกันความล่าช้าในการตีพิมพ์บทความ เนื่องจากบทความที่มีการอ้างอิงไม่ถูกต้องจะไม่ได้รับการส่งต่อเพื่อพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจนกว่าการอ้างอิงเอกสารจะได้รับการแก้ไขให้ถูกต้อง สำหรับการอ้างอิงเอกสารในบทความนั้น ใช้ระบบ APA ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้วงเล็บ เปิด-ปิด แล้วระบุชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียนและเลขหน้าของเอกสารที่นำมาอ้างอิง กำกับท้ายเนื้อความที่ได้อ้างอิง เอกสารที่อ้างอิงในบทความจะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ และเจ้าของบทความต้องรับผิดชอบถึงความถูกต้องของเอกสารที่นำมาอ้างอิงทั้งหมด โดยรูปแบบของการอ้างอิงเอกสาร มีดังนี้

อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย

- 1) ผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างชื่อผู้แต่ง เครื่องหมายจุลภาค (,) ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (สมหมาย กตัญญู, 2566)
- 2) ผู้แต่ง 1 -3 รายให้อ้างชื่อของผู้แต่งสองราย เครื่องหมายจุลภาค (,) ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (สมหมาย กตัญญู และ สมชาย เกียรติสมยศ, 2566) หากมีเอกสารที่นำมาอ้างอิงมากกว่า 1 รายการให้ใช้เครื่องหมายอัฒภาค (;) คั่นระหว่างรายการอ้างอิง เช่น (สมหมาย กตัญญู, 2562; สมชาย เกียรติสมยศ, 2563)
- 3) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 3 รายให้อ้างชื่อของผู้แต่งรายแรก เว้นวรรคหนึ่งครั้ง เพิ่มคำว่า และคณะ เช่น (สมหมาย กตัญญู และคณะ, 2564)
- 4) ให้เรียงลำดับการอ้างอิงตามลำดับพยางค์แรกของชื่อผู้แต่ง เช่นเดียวกับลำดับการอ้างอิงในส่วนเอกสารอ้างอิง

อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ

- 1) ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่ง เครื่องหมายจุลภาค ปีที่พิมพ์ และหน้าที้นำมาอ้างอิง เช่น (Albert, 2021)
- 2) ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งสองราย เครื่องหมายจุลภาค ปีที่พิมพ์ และหน้าทีนำมาอ้างอิง เช่น (Albert & Kendo, 2020) และให้ใช้เครื่องหมายอัฒภาค (;) คั่นกลางระหว่างเอกสารที่นำมาอ้างอิงมากกว่า 1 เอกสาร เช่น (Albert, 2019; Henry & Sandra, 2021)

3) ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งรายแรก ตามด้วย et al., ปีที่พิมพ์ และหน้าที่นำมาอ้างอิง (Albert et al., 2022)

4) ให้เรียงลำดับการอ้างอิงชื่อผู้แต่ง

หลักเกณฑ์ทั่วไปในการพิมพ์

รายการสำนักพิมพ์/โรงพิมพ์ กรณีเป็นสำนักพิมพ์หรือบริษัทให้คงไว้เฉพาะชื่อ ดังตัวอย่าง

- 1) บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด ใช้ 21 เซ็นจูรี
- 2) สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 3) กรณีที่เป็นโรงพิมพ์ให้ใช้รูปแบบเต็ม เช่น โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

1) พระไตรปิฎก อรรถกถา

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

2) หนังสือ

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์). /ชื่อหนังสือ. / (ครั้งที่พิมพ์). / สถานที่พิมพ์: / สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์

ตัวอย่าง :

สมหมาย กตัญญู. (2565). *การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน*. กรุงเทพมหานคร: เติสันเพรส โปรดักส์.

สมชาย เกียรติสมยศ. (2562). *กลไกการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.

Best, J. W. (1970). *Research in Education*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. V. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (6th ed.). California: Wadsworth Publishing.

3) บทความในหนังสือ

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์). /ชื่อบทความ. // ใน ชื่อบรรณาธิการ (บรรณาธิการ). /ชื่อเรื่อง./ (เลขหน้าที่อ้าง). / สถานที่พิมพ์: / สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

ตัวอย่าง :

สมหมาย กตัญญู. (2564). การดูแลสุขภาพภายใต้แรงกดดันในสังคม. ใน สมชาย เกียรติสมยศ (บรรณาธิการ). *สุขภาวะการบริหารชีวิตให้มีความสุข*. (หน้า 21-25). กรุงเทพมหานคร: อารยาการพิมพ์.

4) บทความจากวารสาร

(1) วารสารแบบเล่ม

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ ชื่อบทความ./ ชื่อวารสาร./ ปีที่ / (ฉบับที่), / เลขหน้าแรกที่ตีพิมพ์-เลขหน้าสุดท้ายที่ตีพิมพ์.

ตัวอย่าง :

สมหมาย กตัญญู. (2563). การจัดการที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(2), 120-135.

Snongtaweepon, T., Siribensanont, C., Kongsong, W., & Channuwong, S. (2020). Total Quality Management in Modern Organizations by Using Participation and Teamwork. *Journal of Arts Management*, 4(3), 818-829.

(2) วารสารออนไลน์ กรณีไม่มีเลข DOI

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง./ (ปีพิมพ์)./ ชื่อบทความ./ เลขของปีที่/ (เลขของฉบับที่), / เลขหน้า. Retrieved from <http://www.xxxxxxxx>

ตัวอย่าง :

สมหมาย กตัญญู. (2562). การเมืองการปกครองในประวัติศาสตร์โลก. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(2), 21-35. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/243391

สมหมาย กตัญญู และ สมชาย เกียรติสมยศ. (2565). การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าตูม อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์. *วารสารสหวิทยาการศึกษาศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น*, 15(2), 191-205. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/gajasara/article/view/252998>

Sukrutit, P. (2023). Students' perceptions of speaking English in front of the class versus speaking English via self-recorded videos posted on a private Facebook group. *LEARN Journal: Language Education and Acquisition Research Network*, 16(1), 272-295.

Udomkiatisakul, P. (2016). Factors affecting to anxiety for speaking English of undergraduate students in private universities, Pathum Thani province. *Proceedings of 3rd National Conference*, June 17, 2016 (pp.864-868). Nakhon Ratchasima: Nakhon Ratchasima College.

(3) วารสารออนไลน์ กรณีมีเลข DOI

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง./ (ปีพิมพ์)/ ชื่อบทความ./ ชื่อวารสาร./ เลขของปีที่/ (เลขของฉบับที่)/ เลขหน้า. doi:

xxxxxxx

ตัวอย่าง :

Grady, J. S., Her, M., Moreno, G., Perez, C., & Yelinek, J. (2019). Emotions in Storybooks: A Comparison of Storybooks that Represent Ethnic and Racial Groups in the United States. *Psychology of Popular Media Culture*, 8(3), 207–217.
<https://doi.org/10.1037/ppm0000185>

5) บทความในสารานุกรม

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)/ ชื่อบทความ./ ใน ชื่อสารานุกรม./ (เล่มที่อ้าง, หน้า เลขหน้าที่อ้าง). สถานที่พิมพ์./ สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

ตัวอย่าง :

สนม ครุฑเมือง. (2530). หม้อคอกควาย. ใน *สารานุกรมของใช้พื้นบ้านไทยในอดีตเขตหัวเมืองฝ่ายเหนือ*, (หน้า 274-275). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

McNeil, D. W. et al., (1994). Anxiety and fear. In *Encyclopedia of Human Behavior*. (Vol.1, pp. 151-163). San Diego: Academic Press.

6) หนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (วันที่ เดือน ปีที่พิมพ์)/ ชื่อบทความ./ ชื่อหนังสือพิมพ์./ เลขหน้า.

ตัวอย่าง : ทวี มีเงิน. (26 สิงหาคม 2556). โกงแหวด 4 พันล้าน. *ข่าวสด*, 8.

7) วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รายงานการวิจัย

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน./ (ปีพิมพ์)/ ชื่อวิทยานิพนธ์./ (ระดับวิทยานิพนธ์/ สารนิพนธ์/ หรือการค้นคว้าแบบอิสระ). ชื่อมหาวิทยาลัย.

ตัวอย่าง:

สมหญิง เพ็งหิต. (2560). นโยบายในการป้องกันและปราบปรามการโจรกรรมรถยนต์และรถจักรยานยนต์ กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลเตาปูน แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Kittichayathorn, P. (2012). *Styles and steps of community management movement for drug problem prevention learning center: A case of Thorraneekum, Khok Faet*,

Nong Chok, Bangkok(Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration.

Marpue, S. (2013). *Use Mindfulness to Apply to Solve Doing Work Employees of Electricity Generating Authority of Thailand*(Master's Thesis). Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

8) สัมภาษณ์

รูปแบบ : ชื่อผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์./ (ปี)./ตำแหน่ง./สัมภาษณ์, วัน เดือน.

ตัวอย่าง :

วันชัย สุขตาม. (2563). อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สัมภาษณ์, 18 เมษายน.

9) สื่อออนไลน์

รูปแบบ : ผู้แต่ง./ (วันที่ เดือน ปีที่เผยแพร่)./ชื่อบทความ./สืบค้นเมื่อ วันที่ เดือน ปี./จาก แหล่งที่อยู่ไฟล์ (URL)

ตัวอย่าง :

พระศรีคัมภีร์ญาณ (สมจินต์ สมมาปัญญา). (1 พฤษภาคม 2555). *การจัดการศาสนาและวัฒนธรรมใน อูชาอาคเนย์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ*. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2556, จาก [https://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?Article_id=1304 & articlegroup_id=274](https://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?Article_id=1304&articlegroup_id=274).

Doyle, M. W. (22 June 2004). *Liberal Internationalism: Peace, War and Democracy*. Retrieved September 2, 2013, from [https://www. Nobelprize.org/nobel_prizes/themes/peace/doyle/index.html](https://www.Nobelprize.org/nobel_prizes/themes/peace/doyle/index.html)

10) ราชกิจจานุเบกษา

รูปแบบ:

ชื่อกฎหมาย./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่อง(ถ้ามี)./ราชกิจจานุเบกษา./เล่มที่/ตอนที่/หน้า/(วันเดือนปี).

ตัวอย่าง:

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4). (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก หน้า 49 (1 พฤษภาคม 2562).

ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2562). เรื่อง กำหนดประเภทและขนาดของ โครงการหรือกิจการซึ่งต้องจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม และหลักเกณฑ์

วิธีการ ระเบียบปฏิบัติ และแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 129 ตอนพิเศษ 97 ง หน้า 1 (20 มิถุนายน 2555).

รูปแบบการนำบทความลงตีพิมพ์ลงในวารสาร

ต้นฉบับบทความที่เสนอเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารให้อยู่ในรูปแบบของไฟล์เอกสาร *.docx ของ Microsoft Word Version 2010 หรือมากกว่า หากต้นฉบับประกอบด้วยภาพ ตาราง หรือสมการ ให้ส่งแยกจากไฟล์เอกสาร ในรูปแบบไฟล์ภาพ สกุล *.PDF*.JPG*.GIF หรือ *.bmp ความยาวของต้นฉบับต้องไม่เกิน 15 หน้า (รวมบทคัดย่อ ภาพ ตารางและเอกสารอ้างอิง) กองบรรณาธิการจะพิจารณาบทความเบื้องต้น เกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบทั่วไป ถ้าไม่ผ่านการพิจารณาจะส่งกลับไปแก้ไข ถ้าผ่านจะเข้าสู่การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิเมื่อผลการประเมินผ่านหรือไม่ผ่านหรือมีการแก้ไข จะแจ้งผลให้ผู้เขียนทราบ โดยการพิจารณาบทความเพื่อลงตีพิมพ์ได้จะคำนึงถึงความหลากหลายและความเหมาะสม

สิทธิของบรรณาธิการ

ในกรณีที่กองบรรณาธิการหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้รับเชิญให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจประเมินบทความ มีความเห็นว่าควรแก้ไข กองบรรณาธิการจะส่งคืนเพื่อให้เจ้าของบทความแก้ไข โดยจะยึดถือข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจประเมินเป็นเกณฑ์หลัก และหรือขอสงวนสิทธิ์ที่จะพิจารณาไม่ตีพิมพ์ ในกรณีที่รายงานการวิจัย บทความทางวิชาการหรือบทความวิจัยไม่ตรงกับแนวทางของวารสาร หรือไม่ผ่านการพิจารณาของกองบรรณาธิการหรือผู้เชี่ยวชาญเมื่อบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ผู้เขียนจะได้รับวารสาร ลี้ก์ฉบับที่นำบทความลงตีพิมพ์ พร้อมกับหนังสือรับรองการตีพิมพ์บทความในวารสาร

มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้เขียนบทความ

1. ผู้เขียนบทความจะต้องมีความรับผิดชอบและรับรองว่า บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการศึกษาศึกษาและพัฒนาท้องถิ่นจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น
2. ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารสหวิทยาการศึกษาศึกษาและพัฒนาท้องถิ่นอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร
3. ผู้เขียนจะต้องปรับแต่ง แกไขบทความให้ถูกต้องตามรูปแบบของวารสารในหัวข้อ “คำแนะนำสำหรับผู้เขียน” โดยเฉพาะหัวข้อ รูปแบบของการจัดเตรียมต้นฉบับ อันจะนำไปสู่บทความที่มีรูปแบบการตีพิมพ์ที่ได้มาตรฐานเดียวกัน
4. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย คือต้องไม่ละเมิดหรือคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง ทางซึ่งวารสารได้กำหนดความซ้ำของผลงาน ด้วยโปรแกรม CopyCat เว็บ Thaijo โดยทางวารสารได้กำหนดค่าไว้ในระดับ ไม่เกิน 20% และโปรแกรมอักราวิสุทธิ (Akarawisut) ในระดับไม่เกิน 25%
5. ผู้เขียนซึ่งมีชื่อปรากฏอยู่ในบทความจะต้องเป็นผู้มีส่วนในการจัดทำบทความหรือมีส่วนในการดำเนินการวิจัย ซึ่งข้อนี้ ขอสงวนสำหรับบุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความจะไม่อนุญาตให้ใส่ชื่อลงไปเด็ดขาด หากมีการตรวจสอบพบว่า มีบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความปรากฏอยู่ ทางวารสาร จะถอนบทความนั้นออกทันที
6. ผู้เขียนจะต้องมีความรับผิดชอบในการอ้างอิงเนื้อหาใน ผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว ทางวารสารจะไม่รับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น) และจะดำเนินการถอนบทความออกจากการเผยแพร่ของวารสารทันที
7. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิง ทั้งในแง่ของรูปแบบและเนื้อหา และไม่ควรนำเอกสารวิชาการที่ไม่ได้อ่านมาอ้างอิง หรือใส่ไว้ในบรรณานุกรม และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่มากเกินไป รวมทั้งต้องอ้างอิงจากรูปแบบการอ้างอิงของบทความ โดยจะต้องมีการอ้างอิงตรงตามรูปแบบที่วารสารกำหนดไว้

8. ผู้เขียนจะต้องปรับแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ประเมินบทความและกองบรรณาธิการ ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นตามที่กำหนดจะต้องเลื่อนการตีพิมพ์เผยแพร่ออกไป หรือ อาจถูกถอดถอนออกจากวารสาร

9. ผู้เขียนควรระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และควรระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)

10. ในบทความผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง บิดเบือน รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป

11. ผู้เขียนไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่ถูกถอดถอนออกไปแล้ว เว้นแต่ข้อความที่ต้องการสนับสนุนนั้นเป็นข้อความที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการถอดถอน และจะต้องระบุไว้ใน เอกสารอ้างอิงด้วยว่า เป็นเอกสารที่ได้ถูกถอดถอนออกไปแล้ว

มาตรฐานทางจริยธรรมของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแลให้การดำเนินงานของวารสาร เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ถูกต้องตามจริยธรรม/จรรยาบรรณ ตามประกาศของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) เรื่องการประเมินด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณวารสารวิชาการไทยในฐานข้อมูล TCI วันที่ 24 มิถุนายน 2562

2. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแล และดำเนินการอย่างเหมาะสมกับผู้พิมพ์หรือบทความที่ตรวจพบว่ามีผลกระทบด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณ เช่น การละเมิดหรือคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง ทางซึ่งวารสารได้กำหนดความซ้ำของผลงาน ด้วยโปรแกรม CopyCat เว็บ Thaijo โดยทางวารสารได้กำหนดค่าไว้ในระดับ ไม่เกิน 20% และโปรแกรมอักราวิสุทธิ (Akarawisut) ในระดับไม่เกิน 25% เป็นต้น

3. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแล เช่น การตีพิมพ์เผยแพร่บทความของตนเอง(บรรณาธิการหรือหัวหน้ากองบรรณาธิการ) อย่างมีนัยสำคัญ หรือ ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบทความ เป็นต้น

4. บรรณาธิการมีหน้าที่ควบคุมดูแลและพิจารณาคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีข้อมูลที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย มุ่งเน้นการนำเสนอ

แนวคิดทฤษฎีใหม่รวมถึงแบบจำลองเชิงแนวคิด ที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันจะนำไปสู่การวิจัยในหัวข้อวิชาการที่สำคัญ

5. บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียน และผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ ซึ่งวารสารได้กำหนดในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-reviewed)

6. บรรณาธิการต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว โดยต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่น (Plagiarism) อย่างจริงจัง และใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้เช่น โปรแกรม CopyCat เว็บ Thaijo ในระดับไม่เกิน 20% และโปรแกรมอัคราวิสุทธิ์ (Akarawisut) ในระดับไม่เกิน 25% เพื่อให้แน่ใจว่าบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบ การคัดลอกผลงานของผู้อื่นเกินตามที่กำหนดไว้ จะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันที เพื่อขอคำชี้แจงเพื่อประกอบการ “ตอบรับ” หรือ “ปฏิเสธ” การตีพิมพ์บทความนั้นๆ

7. บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน และผู้ประเมิน โดยเด็ดขาด เพื่อรักษาไว้ซึ่งธรรมาภิบาลในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด

8. บรรณาธิการจะต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

9. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้ว่า สมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

10. หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูล ซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอนบทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของบรรณาธิการ

11. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาความสามารถของกองบรรณาธิการ และควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละท่าน

12. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแล ทั้งด้วยตนเองและคณะทำงานในเรื่องจำนวนและคุณภาพการอ้างอิงของวารสารที่ผิดไปจากสภาพความเป็นจริง เช่น มีการกำกับและร้องขอให้มีการอ้างอิงบทความในวารสารทั้งในลักษณะลับหรือเปิดเผย และมีการใช้อ้างอิงที่ไม่ถูกต้องและสอดคล้องกับเนื้อหา

13. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแล การเก็บค่า Page charge หรือ processing fee คือ ต้องมีการดำเนินการอย่างโปร่งใส เช่น กำหนดให้มีการประกาศกระบวนการเรียกเก็บอย่างชัดเจน หรือ ระบุราคาหรือเงื่อนไขของการเรียกเก็บค่า Page charge ตามที่ระบุได้ประกาศไว้อย่างเคร่งครัด

มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ประเมินบทความ

1. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือ ต้องรับประเมินบทความที่ตนเองนั้นมีความถนัด หรือมีคุณวุฒิหรือมีความเชี่ยวชาญกับเรื่องหรือบทความที่ได้รับการประเมินนั้นๆ ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขาวิชานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างถึง เข้าไปในการประเมินบทความด้วยผู้ประเมินไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความ และควรปฏิเสธในบทความที่ตนเองนั้นไม่ถนัด
2. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือ แนะนำความคิดเห็นทางวิชาการของตนเอง ลงในแบบฟอร์มการประเมินหรือเนื้อหาในบทความ ด้วยความยุติธรรม ไม่อคติ ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง รวมทั้งตรงต่อเวลาตามที่วารสารกำหนดในการประเมิน
3. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาให้แก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ รวมถึงหลังจากที่พิจารณาประเมินบทความเสร็จแล้ว
4. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่า ตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้พิมพ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ
5. ผู้ประเมินบทความ ควรคำนึงถึงการพิจารณาในหัวข้อ ชื่อเรื่อง หากเป็นบทความวิชาการสามารถพิจารณาให้แก้ไขชื่อเรื่องได้ แต่หากเป็นบทความวิจัย ควรพิจารณาเฉพาะความผิดพลาดด้านตัวสะกด และไม่ควรมีการพิจารณาให้เปลี่ยนชื่อเรื่องบทความวิจัย
6. ผู้ประเมินบทความต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง
7. เมื่อผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือนกัน หรือซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบ พร้อมแสดงหลักฐานให้เห็นเป็นประจักษ์

แปลและปรับปรุงจาก <https://publicationethics.org/>

ปรับปรุงจาก ประกาศของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) เรื่องการประเมินด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณวารสารวิชาการไทยในฐานข้อมูล TCI วันที่ 24 มิถุนายน 2562