



## หลักอิทธิบาทธรรมกับการเสริมสร้างประสิทธิผลในองค์กร\*

### IDDHIPADADHAMMA AND ENHANCEMENT EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS

อรอนงค์ แจ้พงษ์พันธ์

Onanong Changpongpan

ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและกลยุทธ์องค์กร

Planning & Corporate Strategy Department

Corresponding Author E-mail : ooi1967@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหลักอิทธิบาทธรรมกับการเสริมสร้างประสิทธิผลในองค์กร โดยหลักธรรมที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ หลักอิทธิบาทธรรมหรือหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งจะไปเสริมสร้างประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังนี้คือ 1. ฉันทะ การมีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ไปเสริมสร้าง ประสิทธิผล คือ การทำให้บุคคลมีความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ตรงกับความคาดหวังและความต้องการขององค์กร 2. วิริยะ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย ไปเสริมสร้างประสิทธิผล คือ ทำให้การปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ดำเนินการผลิตได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3. จิตตะ เอาจิตฝึกฝน ตั้งจิต รั้งรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความตั้งใจ ไปเสริมสร้างประสิทธิผล คือ ทำให้การปฏิบัติงานด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดมาใช้กับงาน 4. วิมังสา คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล รู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง ไปเสริมสร้างประสิทธิผล คือ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด ใช้ทุน ทรัพยากรและระยะเวลาในน้อยที่สุด มีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ ผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

**คำสำคัญ:** หลักอิทธิบาทธรรม; การเสริมสร้าง; ประสิทธิผลในองค์กร

#### Abstract

This article studies the principles of Iddhipadadhamma and the enhancement of organisational effectiveness. The principles that will make the organisation operate effectively include the Iddhipadadhamma principle or the 4 Iddhipada principles, which will enhance effectiveness at the individual and organisational levels: 1) Chantha, having a heart of love and being content to do that. And do it with love to enhance effectiveness, which is to make people capable. Work with satisfaction Matches the expectations and needs of the organisation. 2) Viriya, diligence, diligence. Always do that with firm, patient effort, and take your business. Never give up, never give up, to enhance effectiveness, that is, to make work work to its full potential. Proceed with production to produce both quantitative and qualitative results. 3) Chitta focuses the mind, sets the mind to be aware of what is done, and

\*Received February 1, 2024; Revised February 10, 2024; Accepted February 15, 2024





does it with intention. To enhance effectiveness, that is, to make work work by selecting the most appropriate strategies and techniques for the job. 4) Vimansa means regularly using wisdom to consider, contemplate, inspect, find reasons, know how to experiment, plan, measure results, and invent ways to correct and improve. To enhance efficiency, operations must achieve quantitative and qualitative results to the utmost, using the least amount of capital, resources, and time. There is a mechanism that can adjust operations in line with changing situations both within and outside the organisation. It combines an individual's desire to thrive and develop with the organisation's goals.

**Keyword:** Buddhist Principle; Enhancement; Effectiveness in Organizations

## บทนำ

ประสิทธิผลขององค์กรเป็นการวัดถึงการที่องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุถึงวิสัยทัศน์โดยอาศัยกลยุทธ์หลักขององค์กร และการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผล องค์กรต้องมีทั้งความคล่องตัว (Agility) และมีความยืดหยุ่น (Resilient) จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ นอกจากนั้นการที่นักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้วิธีการในการวัดประสิทธิผลขององค์กรมีความหลากหลายตามไปด้วย การกำหนดปัจจัยหรือตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลขององค์กรจึงมีมุมมองที่ต่างกันไป ในทำนองเดียวกันการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้อง การประเมินสถานะขององค์กรโดยรวมทั้งหมด แต่การประเมินหรือการวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความยาก โดยเฉพาอย่างยิ่ง การประเมินองค์กรภาครัฐซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก เพราะองค์กรภาครัฐมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนหลายประการ เช่น ความหลากหลายภายในองค์กร การได้รับอิทธิพลจากคน หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ มากกว่าองค์กรภาคเอกชน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง มีความขัดแย้งค่อนข้างมากระหว่างผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งมีความแตกต่างด้านสถานะและบทบาท ตลอดจนได้รับการตรวจสอบจากกลุ่มผลประโยชน์และสื่อต่างๆ อยู่ตลอดเวลา (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2550)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เพราะนักทฤษฎีองค์กรเสนอแนวคิด วิธีการวิเคราะห์หรือออกเป็นหลายแนวทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรที่มีลักษณะกว้างขวางแตกต่างกันไป จึงทำให้ไม่มีบรรทัดฐานในการประเมินประสิทธิผลซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในมุมมองของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) ก็จะใช้เกณฑ์ในการประเมินเฉพาะอย่าง ได้แก่ ผลผลิต คุณภาพการบริการ การปรับตัว และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สำหรับบทความนี้จะได้กล่าวถึงหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้หลายหลักธรรม แต่ที่เหมาะสมในการนำมาใช้มากที่สุดคือ หลักอภิชาติธรรมหรือหลักอภิชาติบาท 4 ประกอบด้วย 1) ฉันทะ การมีใจรักในงาน พอใจทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ทำให้เป็นผลสำเร็จแห่งกิจหรืองานที่ทำ 2) วิริยะ การสู้งาน พากเพียรทำงาน ขยันหมั่นประกอบกิจการงาน หมั่นกระทำการงานหรือสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ 3) จิตตะ การใส่ใจในงานทำ เอาจิตฝักใฝ่ รั้งไว้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดยึดมั่นเลื้อนลอย 4) วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา พิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่ง





หย่อน วางแผนการทำงาน วัตถุประสงค์ คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2550)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นบทความเกี่ยวกับ “หลักอิทธิบาทธรรมกับการเสริมสร้างประสิทธิผลในองค์กร” จะเป็นการนำเสนอข้อมูลให้เห็นถึงหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใดกับประสิทธิผลในองค์กร ทั้งนี้บทความฉบับนี้อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทุกมิติ แต่หวังว่าบทความฉบับนี้จะประโยชน์อันเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยและเป็นแนวทางในการนำหลักธรรมไปประยุกต์หรือไปบูรณาการในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรต่อไป

## หลักอิทธิบาทธรรม

หลักอิทธิบาทธรรมหรือหลักอิทธิบาท 4 ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก มีดังนี้

ในพระพุทธศาสนานั้น สมบัติที่เกิดจากฉันทะและความเพียรที่มุ่งมั่น เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย วิริยสมบัติปธานสังขารหมายถึง สมบัติที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย จิตตสมบัติปธานสังขาร หมายถึง สมบัติที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย วิมังสาสมบัติปธานสังขาร หมายถึง สมบัติที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นอิทธิบาท 4 มีองค์ประกอบดังนี้ ฉันทสมบัติ หมายถึงสมบัติที่เกิดจากฉันทะ วิริยะ หมายถึง การปรารถนาความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ จิต หมายถึง มโนมานัส มโนวิญญูณธาตุที่สัมพันธ์กัน ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความก้าวไปอย่างไม่ทอดย ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคับประคองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยนิทรีย์ วิริยะผลสัมมาวายามะ วิมังสา หมายถึง ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลงความวิจยธรรม สัมมาทิวฐิตสมบัติหมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สัมมาสมาธิ (สภาวะที่จิตมีอารมณ์เดียว) (ม.ม. (ไทย) 13/247/292.)

นอกจากนี้ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสถึงอิทธิบาท ซึ่งได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาที่ปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก ดังนี้ อิทธิบาท 4 ได้แก่ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ 1) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย ฉันทสมบัติและปธานสังขาร 2) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมบัติและปธานสังขาร 3) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมบัติและปธานสังขาร 4) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมบัติและปธานสังขาร (อภิ.วิ. (ไทย) 35/431-465/342-357.)

ในมหาปริณิพพานสูตร พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงอานุภาพของอิทธิบาท 4 ประการไว้ว่า อานนทกรุงราชคฤห์นารีนรมย์ ภูเขาชิลมกุฏนารีนรม อิทธิบาท 4 ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สังสมแล้ว ปรารถนิต ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์ อิทธิบาท 4 ตถาคตเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สังสมแล้ว ปรารถนิตแล้ว ตถาคตเมื่อมุ่งหวังพึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์ (ที.ม. (ไทย) 10/179/127.)

ในชนวนสกุสูตร สันถกุมารพรหม ได้กล่าวถึงการเจริญอิทธิบาท 4 ประการ โดยพวกเขาเทศน์ดาวดิงส์ได้กล่าวว่า พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์ นั้น ทรงบัญญัติอิทธิบาท 4 ประการนี้ แม้ที่ทรงบัญญัติไว้อย่างดี ก็เพียงเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จภิกษุในธรรมวินัยนี้ 1) เจริญอิทธิบาท คือ ฉันทสมบัติปธานสังขาร (สมบัติที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์) 2) เจริญอิทธิบาท คือ วิริยสมบัติปธานสังขาร (สมบัติที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์) 3) เจริญอิทธิบาท คือ จิตตสมบัติปธานสังขาร (สมบัติที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์) 4) เจริญอิทธิบาท คือ วิมังสาสมบัติปธานสังขาร (สมบัติที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)





(ที.ม. (ไทย) 10/287/218.) โดยเนื้อความในทศวรรคธรรมที่ได้อธิบายมานี้ แสดงถึงอันสงฆ์ของการเจริญอิทธิบาทธรรมเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ตลอดทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามสมประสงค์

ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารดังนี้ ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารเป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม พรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม พรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม พรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม พรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิกษุโยกภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขารประมวลย่อฉันทสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้ (อภิ.วิ. (ไทย) 35/432/342.)

#### การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4

ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท 4 จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงหลักอิทธิบาท 4 อย่างถ่องแท้ ทั้งนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไปในด้านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท 4 ได้ไว้ดังนี้

การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 ดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543)

1) ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากรู้อย่างนั้นๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรักความใส่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือจะเข้าไปให้ถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากรู้อย่างนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดีที่งามที่ประณีตที่สมบูรณ์ที่สุดของมันหรืออยากให้งานนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความอิมเมจใจ เมื่อสิ่งหรืองานที่ทำบรรลุจุดหมายก็ได้รับความโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกไปร่องโล่งผ่องใส เบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระ ไร้ขอบเขต ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะแล้วก็ต้องทำการสิ่งนั้น ให้ดีที่สุดให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจมุ่งมั่นแน่ว มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ชาน ไม่ส่าย ฉันทะสมาธิ จึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้น

2) วิริยะ แปลว่า ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เข้าแล้วแม้ได้ยิวว่าจุดหมายจะบรรลุถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้เดือนเขาก็ไม่ท้อถอยกลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่าเป็น วิริยะสมาธิ

3) จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองาน อย่างไม่อย่างหนึ่งคนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่นๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้น จะสนใจเป็นพิเศษโดย







ทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้น ชลุกง่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน สลิมกินสลิมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่ แนบสนิทในจิตที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตะสมาธิ

4) วิมังสา แปลว่า ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขและปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไปเช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไรทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ถ้าชกองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างไร ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทนจะเกิดผลอย่างไร ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างไร คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขจุดไหน เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวก เรียกว่าเป็นวิมังสาสมาธิ

อิทธิบาท 4 คือคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายมี 4 อย่าง คือ 1. ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำงานนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป 2. วิริยะความเพียร คือ ขยันหมั่น ประคบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง 3. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้สิ่งที่ทำ 4. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหา เหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น (พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตโต), 2550)

อิทธิบาท 4 คือ บทของพระธรรมเช่นว่าจะมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่า อิทธิบาท นี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัวคนที่มีการทำงานย่อมทำงานด้วยความพอใจความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนี้เรียกว่าเขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการนั้นโดยไม่รู้สีกตัว (พุทธทาสภิกขุ, 2549)

อิทธิบาท 4 สรุปได้ว่าหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2545)

1) ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำงานนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มีใช้สีกว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

2) วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประคบหมั่นกระทำให้สิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

3) จิตตะ : ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริงจัง) คือ เอาจิตฝักใฝ่ ตั้งจิต รับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำงานนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4) วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจตรา ปรับปรุงแก้ไข) ใช้ ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

สรุป การทำงานในองค์กร คนทั้งหลายต่างก็เฝ้าหาทฤษฎีแห่งความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผลในองค์กรมากมาย มาใช้แก้ปัญหาละหาหนทางเจริญก้าวหน้า แต่ก็เชื่อว่าทุกคนจะทำได้ และเจอประตูสู่ความสำเร็จ แต่ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมะที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน





ดั่งที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้นั้นคือ หลักอิทธิบาท 4 ธรรมแห่งความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผลแก่องค์กร  
นั่นเอง

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผล เป็นการปฏิบัติการที่ทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้าน  
ปริมาณและคุณภาพสูงสุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานทั้งหลาย จึงมีความปรารถนาที่จะได้รับหรือได้  
เห็นประสิทธิผลของกิจการก่อนสิ่งอื่นใด จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องปรากฏว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึง  
ความหมายของประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ซึ่ง  
ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้  
เพราะประสิทธิผล เพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือการ  
บรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดเกิดผล  
รวดเร็วโดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2519) ดังนั้นการทํากิจกรรมหรือการ  
ดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งใน  
ส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิด  
ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ตรงตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536)  
เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การ  
กระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและ  
เชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ (Gibson et al., 1988)

1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือ ปฏิบัติ กิจกรรม  
ใดๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มิวัตถุประสงค์ไว้ ผลที่ เกิดขึ้นมีลักษณะ  
คุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมต้งาม ตรงกับความคาดหวัง และความต้องการของ  
หมู่คณะ สังคม และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติด้วยความ  
พอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรร กลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้  
บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด และใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

### 2. ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

2.1 การผลิต (Production) สามารถในการดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและ  
เชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์กร ความสามารถขององค์กรในการผลิต สามารถเพิ่มผลผลิตให้มี  
ปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ ความสามารถในการผลิต ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่จะวัด  
ประสิทธิผลในแง่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะมีความสามารถในการผลิตสูงได้ก็ขึ้นอยู่กับ  
กับตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการภายใน และผลกระทบที่มีต่อสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร

2.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) อัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตมีความ  
เหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดย  
คำนึงว่าจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยหรือ ตัวป้อนต่างๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน เท่าใด จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย  
หรือระดับของผลผลิตที่ต้องการได้ ประสิทธิภาพถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กร  
โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน ซึ่งคาดหวังให้องค์กรมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยการผลิตสินค้าและบริการ  
ภายใต้เงื่อนไขของความจำกัดของทรัพยากร ดังนั้นการวัดประสิทธิผลจึงเป็นการวัดในแง่ของการบรรลุ  
เป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด แนวคิดทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความแตกต่างกัน เช่น องค์กร





สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความมากน้อยของการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด

2.3 ความพึงพอใจ (Satisfaction) ผลการดำเนินงานนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้มากน้อยเพียงใด ลักษณะของงานอาจเป็นเงื่อนไขที่จะช่วยจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการตอบสนองความต้องการบางประการของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ประสบการณ์ที่คุ้มค่า งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูง สามารถกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ตลอดจนงานที่มีข้อมูลป้อนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในผลสำเร็จของงาน หากผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ จะรู้สึกว่าคุณภาพประสบความสำเร็จมีความภูมิใจ อันจะเป็นพื้นฐานที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากลักษณะงานแล้ว ตัวแปรที่ใช้วัดความพึงพอใจจะรวมถึงทัศนคติของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้สึกเป็นทุกข์ ความเฉื่อยชา และการเปลี่ยนแปลงงาน เป็นต้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาความพึงพอใจของพนักงานนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคม จึงจำเป็นต้องพิจารณาประโยชน์ของผู้มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับประโยชน์ ที่ลูกค้าขององค์กรจะได้รับ

2.4 การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกณฑ์นี้เป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะกลาง ถึงแม้ว่าการปรับตัวขององค์กรอาจจะทำให้ประสิทธิภาพลดลงไปบ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรืออาจทำให้ขวัญและกำลังใจของคนในองค์กรตกต่ำไปก็ตาม การปรับตัวขององค์กรถือว่าย่างเป็นสิ่งจำเป็นและในที่สุดจะมีประโยชน์แก่องค์กร

2.5 การพัฒนา (Development) ความสามารถในการเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยทัศน์ (Capacity) ที่มีความเจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การที่องค์กรเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาว หรือหมายถึงกระบวนการที่องค์กรพยายามจะเพิ่มประสิทธิผลด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร วิธีการปกติในการพัฒนาองค์กรจะกระทำในรูปของโครงการฝึกอบรม พัฒนาบุคคล ตลอดจนวิธีทางจิตวิทยาต่างๆ อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปจะริเริ่มวางแผนเป็นระบบโดยฝ่ายบริหารขององค์กร และมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้มากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นหรือในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรมและโครงสร้าง เพื่อช่วยให้การผสมผสานวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรได้ง่าย โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาอยู่ที่การเพิ่มพูนความเจริญขององค์กรและความมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้นการวัดระดับของการบรรลุประสิทธิผลและเป้าหมายที่คาดหวังไว้ คือ การศึกษาถึงผลที่ได้รับของแผนงาน การบริการ ลักษณะกิจการ หรือกิจกรรมสนับสนุนในการลดปัญหาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งนี้ประสิทธิผลถือเป็นตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงาน หรือการจัดการว่าประสิทธิผลสำเร็จเพียงใด

สรุป





สำหรับหลักธรรมที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เขียนนำเสนอหลักกฏิบัติาธรรมหรือหลักกฏิบัติา 4 ไว้ในเบื้องต้นแล้ว และจะได้นำเสนอให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของหลักกฏิบัติาธรรมกับประสิทธิภาพดังนี้

1. ฉันทะ ความหมายคือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ ซึ่งเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพระดับบุคคล” คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะหรือองค์กร และเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพระดับองค์กร” คือด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) คือ ผลการดำเนินงานนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอีกด้วย

2. วิริยะ ความหมายคือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพของบุคคล” คือ การปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพระดับองค์กร” คือด้านการผลิต (Production) คือมีความสามารถในการดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงตามความต้องการขององค์กร สามารถเพิ่มผลผลิตตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ ซึ่งความสามารถในการผลิต ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่จะวัดประสิทธิภาพในแง่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. จิตตะ ความหมายคือ เอาจิตฝึกฝน ตั้งจิต รับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ซึ่งเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพของบุคคล” คือ การปฏิบัติงานด้วยการเลือกสรร กลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุด และเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพระดับองค์กร” คือด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า โดยคำนึงว่าจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยหรือตัวป้อนต่างๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน เท่าใด จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือระดับของผลผลิตที่ต้องการได้

4. วิมังสา ความหมายคือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพของบุคคล” คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาอันน้อยที่สุด และเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพระดับองค์กร” คือด้านการปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) คือ การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ และด้านการพัฒนา (Development) คือ ความสามารถในการเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ที่มีความเจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การที่องค์กรเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาว หรือหมายถึงกระบวนการที่องค์กรพยายามจะเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการ ผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). ธรรมะกับการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2545). ธรรมานุญชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 46). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2550). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์รวมเล่ม 3 ภาค ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ.
- พุทธทาสภิกขุ. (2549). การงานที่เป็นสุข. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสภา.







- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2550). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2519). สังคมวิทยาประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Gibson et al. (1998). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. Organisation Studies.

