

หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก*

Administrative Principles as Appearing in Mahanipata Jataka

พระมหาญาณคุปต์ เขตต์สิริวรกุล (Phramaha Yankhup Khetsiriyorakun)**

นพดล เจนอักษร (Nopadol Chenaksara)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร และ 2) เพื่อทราบทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก ประชากรได้แก่ มหานิบาตชาดกทั้งหมดจำนวน 10 เรื่อง กลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบบันทึกข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกนั้นมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารอย่างน่าสนใจซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ ใน 7 ขอบเขต ได้แก่ 1.1 ด้านการวางแผน ประกอบด้วย การวางแผน สภาพแวดล้อมองค์การ และบรรยากาศองค์การ 1.2 ด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดองค์การ การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การ จริยธรรม องค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ และนวัตกรรมและเทคโนโลยี 1.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมบุคคลในองค์การซึ่งแยกย่อยเป็น (1) ลักษณะทางชีวภาพ (2) การรับรู้และการเรียนรู้ (3) ความสามารถ (4) ค่านิยมและเจตคติและ (5) บุคลิกภาพ พฤติกรรมกลุ่มในองค์การซึ่งแยกย่อยเป็น (1) การมีส่วนร่วมและ (2) การทำงานเป็นทีม ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน และความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง 1.4 ด้านการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งงาน การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การจูงใจ ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และการนิเทศ 1.5 ด้านการประสานงาน 1.6 ด้านการรายงานผล ประกอบด้วย การรายงานผลและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และ 1.7

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

This article is part of PhD research, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University, THAILAND

** นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Doctoral students, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University, THAILAND

*** อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Thesis Advisor: Assistant Professor Major Nopadol Chenaksara, RTAR. Ph.D. Department of Educational Administration. Faculty of Education, Silpakorn University, THAILAND

ด้านการงบประมาณ ประกอบด้วยงบประมาณและการควบคุม โดยทั่วไปเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารนั้นมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหารทั้ง 7 ขอบเขต แต่อย่างไรก็ดีพบว่ามีความแตกต่างกันบางประเด็น ซึ่งทั้งหมดชี้ให้เห็นถึงความเป็นเหตุและผล โดยมุ่งทำเหตุเพื่อให้ได้รับผลหรือไม่ทำเหตุเพื่อให้ไม่ได้รับผลนั้นๆ มีจุดเด่นเป็นหัวใจสำคัญของหลักการ คือ การดำเนินการที่ประกอบด้วย ความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” และหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ปราศจากความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งเรียกว่า “อธรรมาธิปไตย” นอกจากนี้ยังพบว่า มีเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่องค์ความรู้การบริหารมิได้กล่าวไว้ทั้งนี้ยังไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรวมไว้ 9 ประการ ได้แก่ วิกฤตการณ์คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น ฤทธิ์พร สัจจริยาหรือสัตยาธิฐาน มนต์ ความฝัน ลางหรือลางสังหรณ์ และสิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยารวิเศษ เป็นต้น โดยจัดไว้เป็นขอบเขตที่ 8 2. ทศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก โดยภาพรวมมีทศนะสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

คำสำคัญ : หลักการบริหาร/ ชาดก

Abstract

The purposes of this research were: to determine the synthesis results of the Mahanipata Jataka's contents about the issues relating to the administration, and to determine the opinions of Buddhist administrative specialists about the administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka. The population of the study were 10 Mahanipata Jatakas. The samples of the study were 7 Buddhist administrative specialists by purposive sampling. The instruments used were data form and structured interview form. The data were analyzed by content analysis. The result findings were as follows: 1. there were the issues relating to the administration shown interestingly in the Mahanipata Jataka's contents, which were based on the assumption placed under 7 scopes as follows; 1) The scope of planning included - Planning, Organizational Environment, and Organizational Climate. 2) The scope of organizing included - Organizing, Politics Power Authority and Responsibility, Organizational Culture, Organizational Ethics, Organizational Change and Development, and Innovation and Technology. 3) The scope of staffing included - Human Resources Management, Individual Behaviors in Organizations which were divided into (1) Biological Characteristics (2) Perception and Learning (3) Ability (4) Values and Attitudes (5) Personality, Group Behaviors in Organizations which were divided into (1) Participation (2) Teamwork, Workplace Stress and Burnout, and Conflict and Negotiation. 4) The scope of directing included - Decision-making, Order, Communications and Public Relations, Motivation, Leadership, Human Relations, and Supervision. 5) The scope of coordinating included - Coordinating. 6) The scope of reporting

included - Reporting and Management Information. 7) The scope of budgeting included – Budgeting and Controlling. The Mahanipata Jataka's contents about the issues relating to the administration generally were concordant with bodies of knowledge of administration; however, they were different at some issues. All of them indicated the cause and effect to do the cause in order to get the effect or not to do the cause in order not to get the effect. The operation consisted of moral called "Trmatipati" and the abstention from unmoral operation called "Atrmatipati" shown essentially of administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka. Moreover, there were the issues relating to the administration, which bodies of knowledge of administration were not mentioned and could not organize in bodies of knowledge of administration, and the researcher was concluded 9 items as follows; Kammavipaka (misery from bad deeds or happiness from good deeds), Special Qualifications, such as Meditation etc., Prowess, Benediction, Saccakiriya (citing the truth), Magic, Dream, Omen, and Wondrous Things, such as Wondrous Jewel, Wondrous Horse, or Wondrous Medicine etc., which they were organized into 8th scope. 2. The opinions of Buddhist administrative specialists about the administrative principles as appearing in Mahanipata Jataka were overall found accurate, appropriate, possible, and useful.

Keywords: Administrative Principles/ Jataka

บทนำ

นับแต่อดีตเป็นลำดับมาจนถึงปัจจุบัน พระพุทธศาสนาได้เคียงคู่อยู่กับชาติไทย หยั่งรากฝังลึกอยู่ในจิตใจของคนไทย ภายใต้พระบรมราชูปถัมภ์ขององค์พระมหากษัตริยาธิราชเจ้าผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐทุกพระองค์มานับสหัสวรรษ (สมเด็จพระรัชมิ่งเกล้าเจ้าอยู่หัว, 2546: คำนำ) จนมีคำขวัญยึดถือกันว่า ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวผู้ทรงออกแบบธงไตรรงค์ทรงกำหนดให้สีขาของ ธงไตรรงค์ หมายถึงพระไตรรัตน์และธรรมคัมภีร์จิตใจของคนไทย พระพุทธศาสนาจึงเป็นสัญลักษณ์เป็นสถาบันหลักคู่ชาติไทยมาโดยลำดับ (พระมหารัตนะ วรบัณฑิต, 2541: 58) พระมหากษัตริย์ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ผู้ทรงเป็นพระประมุขของชาติต่างก็ทรงเป็นพุทธมามกะ ทรงดำรงอยู่ในฐานะองค์เอกอัครศาสนูปถัมภก ทรงยกย่องเชิดชูและเคารพบูชาพระพุทธศาสนา ทรงนำหลักพุทธธรรมมาเป็นหลักสำคัญในการบริหารและพัฒนาชาติบ้านเมือง (พระปลัดประจวบ ทุนผลงาม, 2550: 2) โดยที่ทรงใช้หลักธรรมมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับข้าราชการทั้งทรงเป็นผู้นำกระทำเป็นแบบอย่าง อันเป็นรัฐประศาสน์นโยบายที่ดีในการที่จะปกครองข้าราชการทั้งปวงจากภายใน (นพดล เจนอักษร, 2541: 14) เช่น ในรัชสมัยพระเจ้าคำแหงมหาราช (พ.ศ. 1822-1842) พระองค์ก็ทรงปฏิบัติโดยนัยดังกล่าวเช่นกัน ทรงอุปถัมภ์บำรุงพระพุทธศาสนา จนมีผลทำให้พระพุทธศาสนานั้นลงหลักปักฐานดำรงมั่นอยู่ในดินแดนของประเทศไทยนี้ (นพดล เจนอักษร, 2553: 15-9) ดังเป็นที่ปรากฏเป็นที่รู้จักกันในศิลาจารึกหลักที่ 1 (ชมรมพระพุทธศาสนาเอไอเอ, 2555: ออนไลน์) ครั้นเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์

ไปสู่ระบอบประชาธิปไตยแล้วนั้นได้ขาดการนำเอาหลักพุทธธรรมเข้ามาเป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่ดีของสังคม โดยเฉพาะในด้านการบริหารและพัฒนาชาติบ้านเมืองตามแบบอย่างพระมหากษัตริย์ไทยที่ได้ทรงกระทำไว้เป็นแนวทางแล้วในอดีตอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งยังเต็มไปด้วยการแก่งแย่งแข่งขันเพื่อชิงอำนาจในการปกครองประเทศอยู่ตลอดเวลา (เชาวน์วงศ์ เสนพงศ์, 2547:58) การพัฒนาประเทศต่างมุ่งไปในวิถีแห่งวัตถุ แต่ขาดธรรมะค้ำครอง ซึ่งจะพบว่ามีการกระทำผิดทางด้านศีลธรรมทั้งทางด้านกาย วาจาและใจ มีการฆ่าและเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ การคอร์รัปชันทุจริตในวงราชการ มีการล่อลวงละเมิดประเวณี ผิดคร่าอนาจารข่มขืนแล้วฆ่าโดยมิได้ละอายใจในสังคมไทย (นงลักษณ์ เทพสวัสดิ์, 2543:82) ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการการศึกษาต่างก็หันมาใส่ใจในด้านของการพัฒนาทางด้านจิตใจ อีกทั้งยังได้พยายามที่จะรักษาทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมให้เป็นหลักของสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจหลักพุทธธรรมของคนไทยที่เจอจากเลื่อนลางลง ความสำคัญของหลักพุทธธรรมในสังคมไทยที่ครอบคลุมด้วยกระแสวัตถุนิยมก็เป็นเรื่องน่าสงสัยและสับสน ปัญหาเหล่านี้เชื่อมต่อไปถึงปัญหาความผาสุกร่มเย็นและความดีงามของสังคม สถาบันการศึกษา และสถาบันระดับชาติ อันจะเห็นได้จากการขยายขอบข่ายการศึกษาเพื่อสนองการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เคลื่อนตามกระแสตะวันตก ในขณะที่เดียวกันก็พยายามธำรงรักษาหลักพุทธธรรมไว้ในวิถีชีวิตไทย โดยถือว่าความรู้ในเรื่องโลกและชีวิตตามสาระแห่งพุทธธรรมเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญของประเทศไว้ด้วยเช่นกัน (สุภาพรณ ฦ บางช้าง, 2535:11) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าพิศวงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ว่ามีหลักการบริหารจัดการใดที่เข้ากันได้กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่ ทั้งยังสามารถธำรงรักษาหลักพุทธธรรม โดยการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไปพร้อมๆ กัน

อนึ่งในบรรดาปัจจัยการบริหารจัดการ 4 Ms ถือว่า คน (Man) นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง (วิจิตรศรีสอาน, 2543: 5) ในการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้นก็ดำรงอยู่บนหลักการนี้เช่นกันจึงได้เน้นการพัฒนาคนในการที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงนั้นก็ต้องพัฒนาด้านจิตใจ และการพัฒนาด้านจิตใจนั้นก็ต้องอาศัยศาสนาเป็นหลัก เพราะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจ เป็นเหมือนจิตวิญญาณของคน จิตวิทยาหรือวิชาการสมัยใหม่ใดๆ ก็ช่วยอะไรไม่ได้ และที่สำคัญการพัฒนาด้านจิตใจนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปด้วย ซึ่งการอาศัยหลักศาสนานั้นจะเป็นศาสนาใดก็มีผลดีด้วยกันทั้งนั้น (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2529:41) แต่เนื่องด้วยประเทศไทยเป็นชาวพุทธเกือบทั้งประเทศ พระพุทธศาสนาที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมไทยมาหลายศตวรรษ เป็นที่มาของวัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบประเพณีที่สำคัญของคนไทย ด้วยเหตุนี้การที่จะศึกษาพระพุทธศาสนาในด้านพระธรรมคำสอน หรือด้านอื่นๆ รวมไปถึงการน้อมนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศหรือองค์กรต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งจะต้องศึกษาวิเคราะห์จากองค์ประกอบของความเป็นสถาบันพระพุทธศาสนา องค์ประกอบที่มีบทบาทอย่างสำคัญนั้นได้แก่ พุทธธรรมที่อยู่ในรูปของพระไตรปิฎก หรือในชาดกต่างๆ (สมบุรณ์ สุขสำราญ, 2530:27) ที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 27-28 ซึ่งมีจำนวนถึง 547 เรื่อง โดยเฉพาะมหานิบาตชาดกนั้นเป็นชาดกที่คนไทยให้ความสนใจและให้ความสำคัญมากกว่าชาดกอื่นๆ เป็นอย่างมาก เพราะเป็นเรื่องราวสิบชาติสุดท้ายของพระพุทธเจ้าก่อนที่จะเสด็จมาอุบัติเป็นพระพุทธเจ้าที่โดดเด่นด้วยเนื้อหา มีคติธรรม วัฒนธรรมทางสังคมที่ปรากฏในชาดกในหลายๆ ด้านด้วยกัน การพัฒนาและแก้ปัญหาวิกฤติในสังคมโดยการผลักดันให้สังคมไทยก้าวสู่สังคมระบบคุณธรรมนำความรู้โดยน้อมเอาหลักพุทธธรรมนำเข้มาาร่วมด้วยนั้นเป็นสิ่งที่ควร

ทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแท้จริงแล้วประเทศไทยเรานั้นมีแก้วมณีอันล้ำค่าอยู่แต่ขาดผู้สนใจที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั้นคือพระพุทธศาสนา ซึ่งพระพุทธศาสนานั้นมุ่งเน้นในการอยู่บนความถูกต้องชอบธรรม โดยเริ่มตั้งแต่การเห็นชอบเป็นต้นไป อันรู้จักโดยทั่วไปว่า “มรรคมืองค์ 8” (Chris De Boer, 2013:1) ดังนั้นหลักพุทธธรรมจึงอำนวยความสะดวกต่อการบริหารและการปกครองของไทยมาทุกสมัยโดยได้มีส่วนควบคุมจิตใจของชนชั้นปกครองให้อยู่ในศีลธรรมอันดี ไม่ให้ใช้อำนาจเกินขอบเขต ทำให้คนไทยรู้จักถือสายกลางมีเมตตากรุณาสุภาพอ่อนน้อมและเคารพผู้ใหญ่ ทั้งนี้หลักพุทธธรรมยังมีคุณค่าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความมีเหตุผลในการปฏิบัติราชการ การพึ่งตัวเอง สามัคคีธรรมในการทำงานและพฤติกรรมในการปกครอง (ทินพันธุ์ นาคะตะ, 2509:158) ที่สำคัญหลักพุทธธรรมนอกจากเป็นหลักที่เข้ากันได้กับหลักทางการบริหารจัดการแล้ว ยังเป็นอุปกรณ์ต่อการบริหารจัดการ รวมตลอดถึงการปฏิบัติราชการและการประกอบกิจการของเอกชนและองค์กรต่างๆ ที่ยึดถือหลักแห่งเหตุผลและสามัคคีธรรมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยได้ทั้งผลงานและเป็นการพัฒนาจิตใจควบคู่กันไปอีกด้วย (พูนลาภ แก้วแจ่มศรี, 2546:73)

อีกทั้งในแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยังคงใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาประเทศโดยยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อันเป็นหนึ่งในหลักการทางพระพุทธศาสนา พระราชทานซึ่งได้ทรงแนะนำให้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินชีวิต (นพดล เจนอักษร, 2553: 15-32) มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ และขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ยึดแนวคิดในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมโดยมี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกในคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิต (2554: 9) ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาเห็นว่า ชาตกซึ่งเป็นหนึ่งในบรรดานักคิดผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่นิยมเรียกกันว่าพระไตรปิฎก โดยเฉพาะชาตกนิบาตที่ 22 คือ มหานิบาตชาตก หรือเรียกว่า “ทศชาติชาตก” เรียกโดยทั่วไปว่า “พระเจ้าสิบชาติ” นั้นเป็นชาตกที่พุทธศาสนิกชนถือว่าเป็นเรื่องศักดิ์สิทธิ์และรู้จักกันโดยแพร่หลาย มากไปด้วยเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในแง่มุมต่างๆ (ชัชชนะ ปิ่นเงิน, 2555:ออนไลน์) มีหลักพุทธธรรมในระดับโลกวิสัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ตลอดทั้งการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการต่างๆ ก็มีปรากฏอยู่อย่างมากมายหลายประการ ไม่เป็นปฏิปักษ์อุปสรรคข้อขัดแย้งใดๆต่อบริบทของประเทศ เพราะดำรงอยู่ควบคู่กับคนไทยมานานนับสหัสวรรษ ทั้งพระมหากษัตริย์ไทยทรงได้น้อมนำมาประยุกต์ใช้และพระราชทานไว้เป็นแนวทางให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาแล้วทั้งในอดีตและปัจจุบัน และเพื่อจะสอดคล้องกับแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 11 ที่ยังคงอัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันมีรากฐานจากมาจากหลักพุทธธรรมมาเป็นหลักในการพัฒนา นอกจากนี้ยังได้ชื่อว่าเป็นการสืบต่ออายุพระศาสนาไว้ เพราะถ้าไม่มีใครใส่ใจศึกษาและขาดความรู้เรื่องหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎกเสียแล้ว พระพุทธศาสนาจะต้องเสื่อมสูญไปเป็นแน่ (พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์, 2552:6) จึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาตก” เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อเหล่าปัญญาชนผู้สนใจที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับประเทศชาติต่อไป

สมมติฐานของการวิจัย

1. เนื้อหาของมหรณพชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่น่าสนใจ
2. ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหรณพชาดกมีความสอดคล้องกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ตามระเบียบวิธีเชิงบรรยาย (Descriptive research) การดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคผสมผสาน (Mixed Techniques) เอกสารหลักที่ใช้คือ พระไตรปิฎกภาษาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 28 อรรถกถาบาลีอักษรไทยฉบับสยามรัฐ เล่มที่ 36-37 และพระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ที่จัดพิมพ์โดยมูลนิธิมหาจุฬาราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พุทธศักราช 2525 เล่มที่ 63-64 ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร วารสาร งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์ความรู้การบริหารและมหรณพชาดกทั้งหมด เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. สร้างแบบบันทึกข้อมูล ดังนี้ 2.1. ร่างแบบบันทึกข้อมูลนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทำการบันทึกเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจากมหรณพชาดก และ 2.2. ทำการวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดเนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) บันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูล นำไปเทียบเคียงกับองค์ความรู้การบริหารในแต่ละขอบเขตที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารตำราการบริหารต่างๆ แล้วพิจารณาสรุปองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทักษะของกุลิกและเออร์วิค (Gulick & Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” (Luther Gulick, 1937:13-15) แล้วจึงทำการสังเคราะห์ในภาพรวมทั้งหมด โดยแบ่งผลที่ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) เนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหาร 2) เนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความสอดคล้องกับองค์ความรู้การบริหาร 3) เนื้อหาของมหรณพชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีความแตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหาร และ 4) เนื้อหาในมหรณพชาดกที่ไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ ในระดับจุลภาค

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้ 3.1 ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และ 3.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธระดับเชี่ยวชาญ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทำการสัมภาษณ์

4. เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 4.1 นำผลการสังเคราะห์เนื้อหาของมหรณพชาดกในระดับจุลภาคส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 7 ท่าน แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวในระดับมหัพภาค และ 4.2 ทำการเก็บรวบรวมแล้วนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละท่านมาทำการวิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นรายๆ แล้วทำการสังเคราะห์ทักษะของแต่ละท่านในภาพรวม

5. สรุปทักษะและอภิปรายสรุปผลที่ได้ ดังนี้ 5.1 นำทักษะของกลุ่มตัวอย่างแต่ละท่านที่ได้ทำการสังเคราะห์ในภาพรวมนั้นมาทำการวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกันแล้วทำการสังเคราะห์

สรุปรวมทักษะของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมทั้งหมด และ 5.2 นำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาอภิปรายสรุปผลสำเร็จเป็นผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารอยู่อย่างน่าสนใจซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำราการบริหารแล้วสรุปรวมองค์ความรู้การบริหารออกมาได้ 7 ขอบเขต ซึ่งเข้ากันได้กับทักษะของกูลิคและเออร์วิค (Gulick & Urwick) ที่รู้จักในนาม “POSDCoRB” ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารตามขอบเขตดังกล่าว โดยแต่ละเรื่องในขอบเขตนั้นผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1 เนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทั้ง 7 ขอบเขต ได้แก่

1.1.1 ด้านการวางแผน ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 3 หัวข้อ คือ 1) การวางแผน มี 55 เนื้อหา ซึ่งการวางแผนในมหานิบาตชาดกนั้นถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล มีข้อมูลครอบคลุมทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต รู้ทั่วถึงสิ่งที่เป็นคุณและโทษอย่างชัดเจน มุ่งประโยชน์สุขทั้งตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวม หรือประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์อย่างยิ่ง ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมาธิปไตย หลีกเลี่ยงการดำเนินการในลักษณะที่ตรงกันข้าม ไม่ประมาท ด้วยกระบวนการที่เป็น“อากาลิโก” เป็นสัจจะที่ใช้ได้ตลอดเวลา เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นแบบขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนในปัจจุบัน ซึ่งอาจสรุปด้วยหลักอริยสัจ 4 2) สภาพแวดล้อมองค์การ มี 37 เนื้อหา ซึ่งสภาพแวดล้อมองค์การในมหานิบาตชาดกนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโครงสร้างองค์การแบบจักรกล มีความมั่นคง แน่นอน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่สลับซับซ้อนโกลาหล ในระดับสูงขึ้นไปก็ยังมีสภาพที่มั่นคง แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีความยุ่งเหยิงหรือโกลาหล ประณีตยิ่งกว่า ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของสภาพแวดล้อมใน เทวโลกหรือพรหมโลก มีทั้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น และใช้อำนาจซึ่งเป็นสิ่งเหนือธรรมชาติบันดาล มุ่งเน้นคนเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์การมากกว่าวัตถุภายนอกอันเป็นส่วนประกอบ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมองค์การแบบธรรมาธิปไตย เพื่อประโยชน์สุขทั้งตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวมและ3) บรรยากาตองค์การ มี 74 เนื้อหา ซึ่งบรรยากาตองค์การในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับบรรยากาตในลักษณะแบบเปิดถูกต้องทั้งคติโลกและคติธรรมอันเรียกว่า “บรรยากาตแบบธรรมาธิปไตย” พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดบรรยากาตในลักษณะที่ตรงกันข้าม ซึ่งมีคนเป็นตัวการสำคัญที่จะดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ โดยการนำเอาหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ทั้งในส่วนบุคคลที่ต้องประพฤติธรรมมีพรหมวิหารธรรมเป็นต้นเพื่อให้เกิดบรรยากาตที่ดีระหว่างกัน หรือในส่วนองค์การที่ต้องประพฤติธรรมมีสังคหวัตถุหรือกฎแห่งกรรมเป็นต้น เพื่อให้เกิดบรรยากาตที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มกับองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องผลตอบแทนหรือการลงโทษ

1.1.2 ด้านการจัดองค์การ ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 6 หัวข้อ คือ 1) การจัดองค์การ มี 36 เนื้อหา ซึ่งการจัดองค์การในมหานิบาตชาดกนั้นมีลักษณะการจัดองค์การเป็นแบบจักรกลมากกว่าการจัดองค์การเป็นแบบชีวภาพ ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นมักจัดตามแนวตั้งในโครงสร้างขององค์การมากกว่าแนวนอน มีโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษามากกว่าแบบอื่น และที่สำคัญคือโครงสร้างองค์การในระดับสูงสุดคือธรรม โดยใช้ธรรมเป็นตัวกำหนดกำกับในการดำเนินการ

ทั้งหมด 2) การเมือง อำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มี 153 เนื้อหา ซึ่งการเมืองในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งเน้นกลุ่กลุ่บายที่เป็นธรรมวิธีมากกว่าเล่ห์กลอุบายที่ไร้ธรรม แม้มีการใช้เล่ห์กลอุบายแต่ก็มีได้หักล้างทำลายให้ย่อยยับไปเป็นแต่เพียงกำหลาบปราบพยศและจบลงด้วยธรรมวิธี เปลี่ยนจากศัตรูให้เป็นมิตรและร่วมกันพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ ส่วนอำนาจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งการใช้ที่ประกอบด้วย ความถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมาธิปไตย ส่งเสริมสนับสนุนให้บัณฑิตชนเป็นผู้มีเป็นผู้ใช้ หลีกเลี่ยงไม่ให้พาลชนเข้ามาเกี่ยวข้องได้ 3) วัฒนธรรมองค์การ มี 50 เนื้อหา ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในมหานิบาตชาตคนั้นมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์การในยุคเกษตรกรรมที่มุ่งการผลิตเพื่อการยังชีพพอเพียงมากกว่าการผลิตเพื่อมุ่งผลกำไร เป็นไปในแนวทางที่จำกัด มีวัฏจักรของชีวิตการเกิดขึ้น การคงอยู่ และสลายหายไปที่ยาวนาน ปรับเปลี่ยนไปช้า ผ่านการพิสูจน์การกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับมากกว่ารูปแบบอื่น มีลักษณะที่มุ่งกล่าวถึงคุณธรรมควบคู่ไปกับคุณภาพ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแท้หรือวัฒนธรรมธรรมเนียมเป็นหลัก 4) จริยธรรมองค์การ มี 74 เนื้อหา ซึ่งจริยธรรมองค์การในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับจริยธรรมที่ถูกต้องทั้งคดีโลกและคดีธรรม มีความครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ทั้งประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และส่วนรวมถึงพร้อมด้วยพระธรรมคุณทั้ง 6 ประการ 5) การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การ มี 24 เนื้อหา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งทำให้องค์การเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่เป็น ไปในทางบวก ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และความเจริญก้าวหน้าดัง กล่าวมิได้หมายเอาแต่เพียงการเจริญทางด้านวิทยาการความรู้หรือวัตถุสิ่งของเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านศีลธรรมคุณธรรมภายในจิตใจอีกด้วย โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคนในด้านจิตใจก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มจากภายในออกไปภายนอก เป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแบบยั่งยืน ซึ่งส่งผลที่เป็นสุขไปถึงชาติ/ยุคสมัย/คนรุ่นต่อไป และ 6) นวัตกรรมและเทคโนโลยี มี 32 เนื้อหา ซึ่งนวัตกรรมและเทคโนโลยีในมหานิบาตชาตคนั้นโดยส่วนมากจะปรากฏออกมาในลักษณะสิ่งเหนือธรรมชาติที่ไม่สามารถจะอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ได้อาทิเช่น บุญบารมี ญาณ ฤทธิ์ พร มนต์ หรือสิ่งวิเศษเช่นแก้วมณี เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีลักษณะอธิบายได้และเป็นวิทยาศาสตร์ปรากฏอยู่และที่สำคัญคือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในมหานิบาตชาตคนั้นสามารถที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลทุกครั้งที่มีการใช้

1.1.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 5 หัวข้อ คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 102 เนื้อหา ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ในทุกๆ ด้าน เป็นองค์รวมคือทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และจิตใจ โดยมุ่งการพัฒนาคนมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยการพัฒนาด้านจิตใจ การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีวิชาคู่กับภาระให้อยู่ในองค์การ มุ่งให้บุคลากรนั้นเชื่อในกฎแห่งกรรมเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังและใช้เป็นตัวชี้วัดบุคลากรนั้นๆ รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่เข้ามาในองค์การจนกระทั่งออกไปจากองค์การมีสังคหวัตถุธรรมเป็นต้น 2) พฤติกรรมบุคคลในองค์การ มี 87 เนื้อหา ซึ่งพฤติกรรมบุคคลในองค์การในมหานิบาตชาตคนั้นมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะหลักเสียคุณลักษณะ ทั้งยังนำเอาหลักพฤติกรรมหรือกฎแห่งกรรมมาใช้ในการบริหาร

โดยมุ่งแสดงให้เห็นถึงผลที่ได้รับจากพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งบุคคลที่ได้กระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่พึงประสงค์ด้วย ส่วนบุคคลที่กระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก็จะได้รับผลที่ไม่พึงประสงค์เช่นกัน การเกิดเป็นพฤติกรรมต่างๆ นั้นจะใช้เจตนาเป็นเครื่องวัด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมุ่งการใช้สิ่งที่เป็นคุณงามความดีในลักษณะที่เป็นนามธรรมเป็นสิ่งกระตุ้นหรือให้เกิดสติปัญญาพิจารณาเห็นตามความเป็นจริงด้วยตนเอง แล้วจึงเปลี่ยนด้วยความสมัครใจ มีการแบ่งพฤติกรรมไว้หลายประเภท เช่น 2 ประเภท ได้แก่ กุศลกรรมและอกุศลกรรม, 3 ประเภท ได้แก่ กายกรรม วาจากรรม และมนะกรรม เป็นต้น ทั้งนี้ยังมีรูปแบบพฤติกรรมอีกลักษณะหนึ่งเรียกว่า จริต 6 ซึ่งในหัวข้อดังกล่าวนี้จำแนกย่อยออกเป็น 5 หัวข้อ คือ (1) ลักษณะทางชีวภาพ มี 49 เนื้อหา ซึ่งลักษณะทางชีวภาพในมหานิบาตชาดกนั้นมีที่มาไม่จำกัดอยู่แค่เพียงชาติหรือชีวิตนี้เท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงอดีตชาติที่ผ่านมาอีกด้วย หรือไม่จำเพาะเพียงปัจจัยภายนอกที่เห็นได้ด้วยตาเช่นอายุหรือปัจจัยภายในเช่นการศึกษาเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปในระดับจิตใจที่เรียกว่า “บุญบารมี” ที่ได้สั่งสมอบรมผ่านมาอีกด้วย จุดประสงค์ของการนำเอาลักษณะทางชีวภาพไปใช้ครอบคลุมทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นและส่วนรวมหรือมุ่งประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง ลักษณะทางชีวภาพด้านอายุนั้นมีช่วงอายุที่ยืนยาวนานกว่าสมัยปัจจุบันมากมายเท่า แม้ด้านการศึกษาที่มีช่วงการศึกษาที่สั้นกว่าสมัยปัจจุบันทั้งผู้สำเร็จการศึกษานั้นก็สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดี (2) การรับรู้และการเรียนรู้ มี 139 เนื้อหา ซึ่งการรับรู้ในมหานิบาตชาดกนั้นมีการรับรู้หรือวิญญานถึง 6 ประการ มีจักขุวิญญาน เป็นต้น โดยผ่านช่องทางการรับรู้ถึง 6 ช่องทางมีจักขุทวารเป็นต้น นอกจากนี้การรับรู้ยังปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ความฝัน การทำนาย หรือลางบอกเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งนอกจากจะรับรู้ถึงข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้วยังสามารถรับรู้ข้อมูลล่วงหน้าในอนาคตได้อย่างแม่นยำถูกต้องตามความเป็นจริงอีกด้วย ส่วนการเรียนรู้ในมหานิบาตชาดกนั้นมีวิธีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้หรือปัญญาอยู่ 3 ลักษณะ กล่าวคือ การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้โดยการฟัง การคิด และการภาวนา ซึ่งผลของการเรียนรู้วิธีที่ 3 นั้นเป็นการเรียนรู้ที่รู้จบ ผู้จบการศึกษาแล้วเรียกว่า “อเสขบุคคล” แปลว่า ผู้ไม่ต้องศึกษาอีก มีแหล่งที่มาของความรู้ 3 ประการ คือ ความรู้ติดมากับตัว อันเป็นส่วนอดีต ความรู้ในขณะประกอบกิจต่างๆ อันเป็นส่วนปัจจุบัน และความรู้ที่เกิดจากการเห็นแจ้ง อันเป็นส่วนผลที่เกิดจากการเรียนรู้หรือส่วนอนาคต กระบวนการเรียนรู้เกิดจากสิ่งเร้า ร่างกาย และจิตเป็นผู้รู้อารมณ์ต่างๆ จิตเป็นผู้รับรู้เรียนรู้หรือจดจำมิใช่ร่างกายกล่าวคือสมอง กระบวนการเรียนรู้เป็นสังขธรรม ใช้ได้ตลอดกาลเกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นฉบับขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการเรียนรู้ในปัจจุบันบางประการ มีระบบการจัดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาที่สั้นและผู้จบการศึกษานั้นประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถและนำไปใช้ไปปฏิบัติได้จริง (3) ความสามารถ มี 77 เนื้อหา ซึ่งความสามารถในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งการนำความรู้ความสามารถไปใช้ไม่จำเพาะแต่ประโยชน์ตน แต่ยังรวมไปถึงประโยชน์ผู้อื่นและส่วนรวมอีกด้วยโดยเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์จะมุ่งประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก และให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการนำความรู้ความสามารถไปใช้อย่างมีศีลธรรม ดังคำว่า “วิชชาจรณสัมปันโน” แปลว่า ถึงพร้อมด้วยความรู้ความสามารถและความประพฤติปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องควบคู่กันไป (4) ค่านิยมและเจตคติ มี 83 เนื้อหา ซึ่งค่านิยมและเจตคติในมหานิบาตชาดกนั้นมิได้เกิดขึ้นกับบุคคลเฉพาะแต่ภายหลังที่คล้อยตามครุฑมารดาแล้วเท่านั้น แม้เป็นทารกอยู่ในครรภ์บุคคลก็เกิดค่านิยมและเจตคติขึ้นได้ พร้อมทั้งอาจส่งผลต่อมารดาให้เกิดค่านิยมและเจตคติเช่นนั้นตามไปด้วย หรือที่ยิ่งกว่านั้นค่านิยมและเจตคติเป็นสิ่งที่สั่งสมสืบเนื่องมาจากชาติภพก่อนๆ หรือจากพฤติกรรมที่

เคยได้ทำได้มีได้เป็นมาก่อน การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเจตคติที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นค่านิยมและเจตคติที่พึงประสงค์นั้นมุ่งเน้นให้เกิดปัญญาพิจารณาเห็นสิ่งนั้นๆ ตามความเป็นจริงแล้วต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และ (5) บุคลิกภาพ มี 61 เนื้อหา ซึ่งบุคลิกภาพในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีอยู่ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เกี่ยวข้องกับโลกเรียกว่า “โลกียะ” และระดับที่พ้นโลกเรียกว่า “โลกุตระ” การพัฒนาบุคลิกภาพให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่เรียกว่าโลกุตระนั้นถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่ถึงขีดสูงสุดและสิ้นสุด บุคลิกภาพนั้นนอกจากเกิดในปัจจุบันชาติแล้วยังรวมไปถึงที่ติดตัวมาจากอดีตชาติหลายๆชาติอีกด้วย ทั้งนี้บุคลิกภาพในมหานิบาตชาดกนั้นมีได้เป็นไปตามขั้นตอนที่กล่าวไว้ในองค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับบุคลิกภาพเสมอไป 3) พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร มี 68 เนื้อหา ซึ่งพฤติกรรมกลุ่มในองค์กรในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรมเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมอันเป็นคุณค่าภายในจิตใจกล่าวคือศีลธรรมจริยธรรมมากกว่าวัตถุธรรมอันเป็นสิ่งภายนอก ทั้งนี้มหานิบาตชาดกยังแสดงออกมาเป็นบุคลาธิษฐานในลักษณะของหมู่สัตว์ เพื่อสื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กรให้แจ่มชัดยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งในหัวข้อดังกล่าวนี้จำแนกย่อยออกเป็น 2 หัวข้อ คือ (1) การมีส่วนร่วม มี 89 เนื้อหา ซึ่งการมีส่วนร่วมในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรมเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม มีลักษณะที่เป็นการเข้าร่วมโดยความสมัครใจ มีอิสรเสรีภาพในการเข้าร่วม และการเข้าร่วมอย่างมีสติปัญญาพิจารณา ไม่มีการบังคับ อันแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมที่มีการเปิดกว้างอย่างแท้จริง มีปรากฏทั้งหลักที่ควรปฏิบัติและหลักที่ควรเว้นในการมีส่วนร่วม และ (2) การทำงานเป็นทีม มี 45 เนื้อหา ซึ่งการทำงานเป็นทีมในมหานิบาตชาดกนั้นบุคคลที่มาร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นสมาชิกภายในทีมจะเป็นผู้ที่ถูกจรรีตกันและกัน เป็นผู้ที่เคยคบหาสมาคมกันมาก่อนหรือที่เรียกว่า “บุพเพสันนิวาส” จึงทำให้มีผลต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันให้มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีก มุ่งเน้นกิจกรรมที่ประกอบด้วยธรรมเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือพหุชนมากกว่าตนเองหรือปัจเจกชน และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าวัตถุธรรม ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งกล่าวสรุปได้ด้วยพระสังฆคณทั้ง 9 ประการ 4) ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน มี 54 เนื้อหา ซึ่งความเครียดและความท้อแท้ในการทำงานในมหานิบาตชาดกนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อม วิธีการบริหารความเครียดและความท้อแท้นั้นก็อิงอยู่กับปัจจัยทั้ง 2 ด้วย กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลใช้วิธีการที่เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ส่วนปัจจัยสิ่งแวดล้อมนั้นใช้วิธีการที่เรียกว่า “กัลยาณมิตร” กล่าวความเครียดและความท้อแท้ว่าเป็นเพียงอุปสรรคที่มาขัดขวางเท่านั้น แต่หากมีการบริหารจัดการที่ถูกต้องแล้วสิ่งเหล่านี้ก็ไม่มีอิทธิพลอีกต่อไปหรือสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ทั้งยังได้กล่าวถึงวิธีการบริหารจัดการดังกล่าวไว้อีกด้วย และ 5) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง มี 87 เนื้อหา ซึ่งเนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นมุ่งการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นและในขณะเดียวกันนั้นก็แสดงให้เห็นถึงแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือใช้แนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรองด้วยหลักธรรมต่างๆ อาทิเช่น บุญกิริยาวัตถุ 3 มีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์หรืออาศัยหลักธรรม โดยใช้สติปัญญาอย่างมีเหตุผล เปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นการพัฒนาเปลี่ยนศัตรูหรือคู่แข่งมาเป็นมิตรหันมาสมาคมมีไมตรีจิตต่อกันแทนที่จะหักล้างให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งนั้นพินาศไป

1.1.4 ด้านการอำนวยความสะดวก ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 7 หัวข้อ คือ 1) การตัดสินใจ มี 128 เนื้อหา ซึ่งการตัดสินใจในมหานิบาตชาตคณนั้นหมายเอาการตัดสินใจที่ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องสมบูรณ์ มีกระบวนการที่ถูกต้องสมบูรณ์ ใช้ได้ตลอดกาล เกิดขึ้นก่อน และกล่าวได้ว่าเป็นต้นแบบของกระบวนการการตัดสินใจให้นักวิชาการทั้งหลายได้นำไปประยุกต์ใช้ กล่าวคือหลักอริยสัจ 4 2) การสั่งงาน มี 143 เนื้อหา ซึ่งการสั่งงานในมหานิบาตชาตคณนั้นมุ่งให้ความสำคัญกับการสั่งงานที่ประกอบด้วยเหตุและผล ความถูกต้องชอบธรรม กล่าวคือปราศจากอคติทั้ง 4 ประการ ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ดีทั้ง 3 ส่วน คือ ผู้สั่งงาน ผู้รับคำสั่ง และงานที่สั่งให้ปฏิบัติ หากทั้ง 3 ส่วนเหล่านี้ประสานสัมพันธ์ความดีกันอย่างสมดุลก็สามารถที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้มีผู้สั่งงานเป็นตัวการสำคัญหลัก 3) การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มี 174 เนื้อหา ซึ่งการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในมหานิบาตชาตคณนั้นมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ถึง 6 ช่องทาง กล่าวคือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ มีการกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับตัวเองเรียกว่า “การปรึกษากับกรัชกาย” นอกจากมีการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์แล้วยังมีการฝึกให้สัตว์อย่างเช่นนกแก้วให้ทำการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์อีกด้วย หรือยิ่งกว่านั้นยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์กับโอปปาติกะเช่นเทวดาเป็นต้น มุ่งการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เป็นกุศลกรรมโดยไม่ผิดหลักศีลธรรมหรือศีลข้อที่ 4 และการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้นมุ่งดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างคุณงามความดีทั้งแก่ตนและผู้อื่น เรียกว่า “ปัตตานโมทนาเม” 4) การจงใจ มี 126 เนื้อหา ซึ่งการจงใจในมหานิบาตชาตคณนั้นกล่าวถึงความต้องการอันเป็นเครื่องจงใจไว้ 2 ประเภท คือ ความต้องการฝ่ายดี เรียกว่า “อตัละ ความต้องการหรือประโยชน์” จำแนกย่อยออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทิฐฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ และความต้องการฝ่ายชั่ว เรียกว่า “ตัณหา ความทะยานอยาก” จำแนกย่อยออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา ทั้งนี้ยังได้กล่าวถึงอตัละไว้อีกนัยหนึ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ อตัตตัละ ปรัตถะ และอุภยัตถะ โดยมหานิบาตชาตคณนั้นมุ่งใช้ความต้องการฝ่ายดี ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตน ผู้อื่น และทั้งสองฝ่ายที่ครบทั้ง 3 ประการเป็นเครื่องจงใจ หลีกเลี่ยงการใช้ความต้องการฝ่ายชั่วหรือเฉพาะแต่ความต้องการหรือประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว 5) ภาวะผู้นำ มี 154 เนื้อหา ซึ่งภาวะผู้นำในมหานิบาตชาตคณนั้นประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตยซึ่งสรุปลงได้ด้วยพระพุทธานุ 3 ประการ และภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือขาดคุณสมบัติใดคุณสมบัติหนึ่งไป ในบรรดาภาวะผู้นำทั้งสองนี้มหานิบาตชาตคณมุ่งให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงการใช้นำตามลักษณะของผู้ตามในลักษณะต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวสรุปลงด้วยบุคคล 4 จำพวก ที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า หรือปมาณิก 4 ไว้อีกด้วย 6) มนุษย์สัมพันธ์ มี 95 เนื้อหา ซึ่งมนุษย์สัมพันธ์ในมหานิบาตชาตคณนั้นมององค์ประกอบอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนตัวเรา กล่าวคือ การประพฤติตัวเรานั้นให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และส่วนผู้อื่น กล่าวคือ การประพฤติตัวของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีทั้งดีและไม่ดี ดังนั้นจึงจำต้องรู้จักเสพหรือคบหาสมาคมด้วย โดยเว้นจากการคบหาสมาคมกับปาปมิตรหรือมิตรเทียมแล้วเลือกรู้จักคบหาสมาคมกับกัลยาณมิตรหรือมิตรแท้ สาเหตุที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ไม่เพียงแต่มีในปัจจุบันยังรวมถึงอดีตชาติอีกด้วย ขอบเขตของมนุษยสัมพันธ์ไม่เพียงแต่กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แต่ยังได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสัตว์อื่นๆ

เช่น สัตว์ดิรัจฉานหรือโอปปาติกะ เป็นต้นไว้อีกด้วย และมุ่งให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมหรือการที่จะเรียกว่ามีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้นต้องเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ประกอบด้วยธรรมทั้งส่วนตัวเราที่ไปทำความสัมพันธ์กับผู้อื่นและผู้อื่นที่มาทำความสัมพันธ์กับเรา และ 7) การนิเทศ มี 45 เนื้อหา ซึ่งการนิเทศในมหานิบาตชาดกนั้นจำแนกออกตามเป้าหมายเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ และ การนิเทศเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ แม้จะมีการกล่าวถึงการนิเทศคนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตามแต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นการนิเทศคนในด้านจิตใจให้มีศีลธรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันในด้านต่างๆ มุ่งเน้นให้ผู้ทำการนิเทศนั้นต้องมีคุณสมบัติที่ดีหรือเป็นแบบอย่างที่ดีก่อนแล้วจึงดำเนินการนิเทศผู้อื่นให้ติดตามไปด้วย ซึ่งรวมลงในพระพุทธรูป 3 ประการ นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังแสดงให้เห็นถึงการนิเทศตามลักษณะของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เหมาะสมเข้ากันได้กับผู้รับการนิเทศ ซึ่งลักษณะของผู้รับการนิเทศนั้นโดยสรุปมี 2 จำพวก คือ ภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่สามารถที่จะแนะนำพร่ำสอนได้ และอภัทพบุคคล หมายถึง บุคคลที่ไม่สามารถที่จะแนะนำพร่ำสอนได้ ซึ่งทั้ง 2 จำพวกนี้สามารถแยกย่อยให้ละเอียดออกไปอีกด้วยหัวข้อธรรมบุคคล 4 จำพวกที่เปรียบได้กับดอกบัว 4 เหล่า หรือ ปมาณิก 4

1.1.5 ด้านการประสานงาน มี 79 เนื้อหา ซึ่งการประสานงานในมหานิบาตชาดกนั้นจำแนกออกตามผู้ทำการประสานเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การประสานงานโดยบุคคล โดยกลุ่ม และโดยองค์การโดยมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ประสานงานที่ดีทั้งทางด้านกาย วาจา และใจ รวมเรียกว่า “สุจริต 3” เพราะหาก ผู้ประสานงานเป็นผู้ประสานงานที่ดีปราศจากปัญหาแล้วก็จะย่อมจะทำให้ปัญหาอีก 2 ประเภทที่เหลือ คือ ปัญหาจากวิธีการประสานงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานนั้นก็จะลดน้อยถอยลงหรือสามารถแก้ไขปรับปรุงได้โดยง่าย

1.1.6 ด้านการรายงานผล ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) การรายงานผล มี 97 เนื้อหา ซึ่งการรายงานผลในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผลไว้ 3 ประการ ได้แก่ รายงานสถานะของโครงการ รายงานความก้าวหน้า และการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ตามวัตถุประสงค์ในส่วนของการคาดการณ์ล่วงหน้านั้นจะมีความแม่นยำและเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ทุกประการ เพราะเกิดจากทิพยญาณหรืออนาคตังสญาณจึงรู้ได้ตามความเป็นจริงดังปรากฏให้เห็นในทีเฉพาะหน้า การรายงานผลนั้นจะปรากฏอยู่ในทุกระดับของการบริหาร กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชารายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ในระดับเดียวกันรายงานให้แก่กัน จำแนกตามลักษณะของเนื้อหาสาระที่รายงานได้ 2 ประเภท คือ การรายงานที่เป็นเท็จและการรายงานที่เป็นจริง ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการรายงานที่เป็นจริงประกอบด้วยธรรม กล่าวสรุปได้ด้วยศีลข้อที่ 4 และ 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มี 126 เนื้อหา ซึ่งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศจากประสาทสัมผัสทั้ง 6 มีจักขุสัมผัสเป็นต้น นอกจากนี้การสืบค้นหรือการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศยังปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ญาณ ความฝัน การทำนาย หรือสติปัญญา อีกด้วย ซึ่งการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศด้วยญาณนั้นมีความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความคงอยู่ได้นาน สามารถติดตัวไปได้ทุกที่ เพราะมีกระบวนการจัดเก็บที่ดีที่สุดคือเก็บบันทึกไว้ในจิตใจ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคต เรียกว่า “ญาณ 3” และแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่น้อยหาได้ยากมีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน เป็นไปในลักษณะของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ซึ่งอาจจะมีข้อดีในด้าน

การประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ต้องใช้เวลามาก สามารถที่จะประเมินข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับแม้มืออยู่น้อยนั้น สืบค้นแต่ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการได้โดยง่าย อีกทั้งยังสามารถรักษาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับมิให้รั่วไหลได้เป็นอย่างดี

1.1.7 ด้านการงบประมาณ ในขอบเขตนี้จำแนกออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) การงบประมาณ มี 57 เนื้อหา ซึ่งการงบประมาณในมหานิบาตชาดกนั้นมีอยู่ 2 ประเภท คือ งบประมาณ/ทรัพย์สินภายนอก หมายถึง ทรัพย์สินที่มีค่าที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ และงบประมาณ/ทรัพย์สินภายใน หมายถึง ความมีศีลธรรมต่างๆ ท่านจัดเป็นหัวข้อธรรมหนึ่งเรียกว่า อริยทรัพย์ มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ มุ่งให้ ความสำคัญกับงบประมาณ/ทรัพย์สินภายในมากกว่าภายนอก มุ่งให้มีการให้หรือการบริจาคมากกว่าการกัณฐีนิมสิน มุ่งให้การบริหารการงบประมาณด้วยศีลธรรมจริยธรรมทั้ง 3 ช่วงตอน กล่าวคือ การจัดหาหรือการแสวงหา การนำไปใช้ และการตรวจสอบผลที่ได้รับ ซึ่งมีหลักธรรมเกี่ยวกับการงบประมาณนี้อยู่หลายประการ อาทิเช่น สันโดษ 3 เป็นต้น และ 2) การควบคุม มี 69 เนื้อหา ซึ่งการควบคุมในมหานิบาตชาดกนั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ การควบคุมจากภายนอกและการควบคุมจากภายใน การควบคุมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลก็คือ การควบคุมจากภายใน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการควบคุมจากภายนอกและภายในนั้นต่างมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ กันและกัน นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการควบคุมไว้หลาย ประการ อาทิเช่น วัฏฏะ 3 ตัณหา 3 อตถะ 3 ไตรลักษณ์ ซึ่งหลักธรรมต่างๆ ดังกล่าวนั้นสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการควบคุมด้านต่างๆ เป็นต้นว่าด้านคุณภาพได้เป็นอย่างดี

1.2 ความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและ องค์ความรู้การบริหาร และ

1.3 ความแตกต่างกันระหว่างเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารและ องค์ความรู้การบริหาร ซึ่งโดยภาพรวมแล้วมีความสอดคล้องกันทั้ง 7 ขอบเขต แต่อย่างไรก็ดีพบว่ามีความ แตกต่างกันในบางประเด็น

นอกจากนี้ยังพบว่าเนื้อหาในมหานิบาตชาดกที่องค์ความรู้การบริหารมิได้กล่าวไว้ทั้งยังไม่ สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ 68 เนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรวมไว้ 9 ประการ ได้แก่ 1) วิบากกรรม 2) คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐาน เป็นต้น 3) ฤทธิ์ 4) พร 5) สัจกิริยาหรือ สัตยาริฐาน 6) มนต์ 7) ความฝัน 8) ลางหรือลางสังหรณ์ และ 9) สิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยา วิเศษ เป็นต้น โดยจัดไว้เป็นขอบเขตที่ 8

2. ทักษะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนั้นได้แสดงไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งโดยภาพรวมมีทักษะสอดคล้องกันที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ปรับงานวิจัยตามทักษะข้อเสนอแนะของผู้รู้ดังกล่าวเพื่อให้ได้งานวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกด้วย

อภิปรายผล

1. เนื้อหาของมหานิบาตชาดกมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารอยู่อย่างน่าสนใจทั้ง 7 ขอบเขต ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกนั้นเป็นเรื่องราวในอดีตชาติของพระพุทธเจ้าครั้งยังเสวยพระชาติเป็น พระโพธิสัตว์ใช้ชีวิตอย่างกัลยาณชนในอาชีวะต่างๆ ซึ่งโดยมากแล้วจะเสวยพระชาติเป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจสม

ด้วยทัศนะของสุชีพ ปุญญานุภาพ (2555:ออนไลน์) ที่กล่าวถึงความหมายของชาตกไว้ว่า ชาตกหรือชาตก แปลว่า ผู้เกิด คือเล่าถึงการกระทำที่พระพุทธเจ้าทรงเวียนว่ายตายเกิด ถือเอากำเนิดในชาติต่างๆ ได้พบปะผจญกับ เหตุการณ์ดีบ้างชั่วบ้าง แต่ก็ได้พยายามทำความดีติดต่อกันมากบ้างน้อยบ้างตลอดมาจนได้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้า ในชาติสุดท้าย อีกอย่างหนึ่งเรื่องชาตกเป็นวิวัฒนาการแห่งการบำเพ็ญคุณงามความดีของพระพุทธเจ้าตั้งแต่ยังเป็นพระโพธิสัตว์อยู่ อีกทั้งมหานิบาตชาตกนั้นมีเนื้อหาที่ยาวดังนั้นจึงมีเรื่องราวที่กล่าวไว้ในแง่มุมต่างๆ อย่างมากมาย สมด้วยทัศนะของอนุชิต จิตนุกูล (2550:4) ที่กล่าวว่า นิทานชาตกส่วนมากมีเนื้อหาเป็นตัวอย่างของ ความประพฤติดีที่ให้แก่เด็กๆ และสิ่งที่ผู้อ่านจะได้ นอกจากความสนุกสนานอย่างมีสาระแล้วยังได้รับธรรมต่างๆ คำศัพท์ สำนวนภาษาและคำราชาศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเนื้อเรื่อง ที่สำคัญยังได้รับคติธรรมในการดำเนินชีวิต ทุกรูปแบบ ได้เห็นความรุ่งเรืองปัญญาของบรรพบุรุษที่สั่งสอนธรรมโดยสอดแทรกมาในกลอุบายหรือปัญหาต่างๆ ให้ผู้อ่านได้ขบคิด นับว่าเป็นประโยชน์และน่าศึกษาเป็นอย่างมาก โดยภาพรวมเนื้อหาของมหานิบาตชาตกใน ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารมีความสอดคล้องกันกับองค์ความรู้การบริหาร ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่าง ได้เพียงการวางแผนดังนี้: มหานิบาตชาตกนั้นมีเนื้อหาหมายรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงมีการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิธีการที่เลือกตัดสินใจแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สมด้วยทัศนะของเดล (Dale,1973:24) ที่กล่าวว่าการวางแผน คือ การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ไว้แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุดในเนื้อหาในมหานิบาตชาตกนั้น กล่าวถึงประโยชน์การวางแผนหลักไว้ 2 ประการ คือแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้เกิดผลงาน สมด้วยทัศนะของ ซิมมอนส์ (Simmons,อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์,2540:3) ที่กล่าวว่ประโยชน์การวางแผนไว้ 5 ประการ คือ 1) ให้ ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น 2) ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้ 3) ช่วยในการเป็นเครื่องมือ ในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กรและให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีม 4) สามารถใช้ ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบันโดยสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มี การปรับแก้ไขนโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง และ 5) ช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหารและช่วย ให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น, เนื้อหาในมหานิบาตชาตกนั้นกล่าวถึงลักษณะ การวางแผนที่ดีไว้หลายประการ กล่าวคือ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ติดตามตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง ให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา มีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีตและข้อมูล ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการกระทำในอนาคต มีความเป็นไปได้ มีการคาดคะเนหรือพยากรณ์ที่ถูกต้องมี อำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการ และมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกหรือมีแผน สำรองไว้ปฏิบัติ สมด้วยทัศนะของดรอว์ (Dror, อ้างถึงใน สมพิศ สุขแสน,ม.ป.ป.:196) ที่สรุปลักษณะการวางแผน ที่ดีไว้ 6 ประการ คือ 1) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อวางแผนไปแล้วจะหยุดนิ่งเฉยไม่ได้จะต้องคอย ติดตามดูแล แก้ไข ปรับปรุงแผนให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา 2) มีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้อง เพียงพอ ทั้งข้อมูลในอดีต และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางการกระทำในอนาคต 3) ความสำเร็จของการ วางแผนจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรในการวางแผนอย่างเพียงพอ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้อง มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) ประกอบด้วยการสร้างทางเลือกหรือแสวงหาทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก,

การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก,และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินการตามแผน 5) เน้นถึงการกระทำที่จะสามารถเป็นไปได้ในอนาคต และ 6) ควรพยากรณ์หรือคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด,เนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงองค์ประกอบการวางแผนไว้หลายประการกล่าวคือ การคิดทำแผนขึ้นมา การชี้แจงแผน การปรับแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมตรวจสอบรายงานผล สมด้วยทัศนะของสตรอบ (Straub,อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2539:114-115) ที่กล่าวองค์ประกอบการวางแผนไว้ 5 ประการ คือ 1) การจัดร่างทำแผน 2) การชี้แจงแผน 3) การปรับแผน 4) การนำแผนไปใช้ และ 5) การควบคุมแผน, เนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงการวางแผนไว้หลายประเภท กล่าวคือ แผนเป้าหมาย แผนใช้ครั้งเดียว และแผนถาวร สมด้วยทัศนะของนิวแมน (Newman, 1963:132) ที่จำแนกแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนเป้าหมาย แผนใช้ครั้งเดียว และแผนถาวร, เนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้อย่างเป็นขั้นตอน ทั้งการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา กล่าวคือ มีการระบุปัญหา การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด สมด้วยทัศนะของคอนเยอร์และฮิลล์ส (Conyers and Hills,1984:67-68.) ที่สรุปไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา 2) การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ 4) การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก 5) การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก และ 6) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา และการวางแผนเพื่อพัฒนา กล่าวคือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาการแปลงโอกาสไปสู่การปฏิบัติ การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ การตรวจสอบและทบทวน สมด้วยทัศนะของแมสซีและดักลาส (Massie and Douglas, 1981:220-222) ที่กล่าวไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ 2) การค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา 3) การแปลงโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 4) การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดวัตถุประสงค์ และ 5) การตรวจสอบและการทบทวน, เนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงทฤษฎีการวางแผนต่างๆ กล่าวคือ วางแผนที่เกิดขึ้นมาจากความต้องการขององค์การหรือตัวบุคคลก่อน ประกอบด้วยวิธีการหรือทางเลือกที่มากกว่าหนึ่ง ให้มีความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นปฐมภูมิและทุติยภูมิหรือที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีการเตรียมให้พร้อมซักซ้อมให้ดี ตรวจสอบความถูกต้อง มีการจัดรูปองค์การและกำหนดหน้าที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในการวางแผน มีการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในขั้นตอนต่างๆ และการสร้างความเห็นชอบในการวางแผนนั้น สมด้วยทัศนะของเลอ เบรอตันและเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning, อ้างถึงใน สุรพล บัวพิมพ์,2536:3-18.) ที่ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนไว้ถึง 7 ทฤษฎี, และเนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงการใช้เทคนิคและเครื่องมือมาช่วยในการวางแผน สมด้วยทัศนะของนาพร ชันธนา (2545:141-155) ที่กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนไว้หลายประการ เช่น การพิจารณาสภาพแวดล้อมหรือการทำงานประมาณเป็นต้น แต่อย่างไรก็ดียังมีเนื้อหาของมหานิบาตชาดกในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่แตกต่างกันกับองค์ความรู้การบริหารอยู่บางประการ ซึ่งสามารถยกขึ้นแสดงเป็นตัวอย่างเพียงการวางแผนดังนี้: เนื้อหาในมหานิบาตชาดกนั้นกล่าวถึงการวางนโยบาย/แผนจากล่างสุดสู่สูงสุดได้โดยตรงไม่ผ่านผู้แทน ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นมุ่งเน้นการวางนโยบายแผนจากบนลงสู่ล่าง แม้มีการวางนโยบาย/แผนจากล่างสู่บนแต่จะเป็นการผ่านตัวแทนหรือทำโดยอ้อมไม่ได้กระทำโดยตรง สมด้วยทัศนะของธนชัย ยมจินดา (2553:115-117) ที่ได้กล่าวถึงประเภท

ของการวางแผนโดยยึดตามวิธีการวางแผนไว้ 5 วิธี ได้แก่ 1) การวางแผนแบบบนลงล่าง 2) การวางแผนแบบล่างขึ้นบน 3) การวางแผนแบบในออกนอก 4) การวางแผนแบบนอกเข้าออก และ 5) การวางแผนสำหรับสภาวะการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าผู้ปกครองในมหานิบาตชาตก ทรงดำรงตนเป็นธรรมิกราชจึงทำให้ราษฎรอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข ผู้ปกครองกับราษฎรรักใคร่ผูกพันกันแบบพ่อปกครองลูกคล้ายกับสมัยกรุงสุโขทัย ผู้ที่ประสงค์จะเข้าเฝ้าก็พากันไปเคาะระฆังที่หน้าพระราชนิเวศน์ ไม่มีพิธีการลำดับชั้นตอนที่ยุ่งยาก, เนื้อหาในมหานิบาตชาตกนั้นกล่าวถึงหลักการวางแผนที่เป็นสัจจะที่ใช้ได้ตลอดเวลา ไม่ลำสมัย ไม่มีใครอาจหลักล้างได้ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงหลักการวางแผนที่อาจเป็นความจริงซึ่งใช้ได้หรือนิยมใช้เพียงระยะใดระยะหนึ่ง และอาจมีอีกทฤษฎีหนึ่งมาหักล้างหรือนำมาใช้แทน พิจารณาได้จากวิวัฒนาการขององค์ความรู้การบริหารเกี่ยวกับการวางแผนที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าหลักการวางแผนที่มหานิบาตชาตกกล่าวถึงนั้นเป็นหลักธรรมที่เป็นความจริงแท้ที่เรียกว่า “อริยสัจ” อันเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบและปฏิบัติจนทำให้พระองค์บรรลุถึงความเป็นพระพุทธเจ้าและพิจารณาได้แล้วว่าเป็นสิ่งที่จริงแท้ มีประโยชน์ และได้ผลจริงจึงทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลก ดังนั้นจึงใช้ได้ตลอดเวลา ไม่ลำสมัย ไม่มีใครอาจหลักล้างได้ อีกทั้งยังเป็นต้นแบบให้นักวิชาการทั้งหลายได้ศึกษาเรียนรู้และพัฒนาเป็นแนวคิดทฤษฎีอีกด้วย อาทิเช่น คอนเยอร์และฮิลล์ส (Conyers & Hills) ที่กล่าวกระบวนการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอนดังกล่าวแล้ว ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นเป็นความคิดทฤษฎีที่นักวิชาการผู้ยังเป็นผู้คนคิดค้นกำหนดขึ้นตามทัศนะของตนๆ ดังนั้นจึงทำให้มีลักษณะดังกล่าวสมด้วยทัศนะของฟรีดแมน (Friedmann, อ้างถึงใน มูลนิธิสวัสดี, 2556:ออนไลน์) ที่ได้กล่าวสรุปทฤษฎีการวางแผนไว้ 10 สำนักวิชาการตามลำดับของการวิวัฒนาการในแต่ละยุค, เนื้อหาในมหานิบาตชาตกนั้นกล่าวถึงการวางแผนหรืออุบายไว้ 2 ประเภท คือ กุศโลบาย อันหมายถึงอุบายที่ประกอบด้วยธรรมและเล่ห์กลอุบายอันหมายถึงอุบายที่ปราศจากธรรม ซึ่งจะมุ่งใช้กุศโลบายเป็นหลัก แม้มีการใช้เล่ห์กลอุบายแต่ก็ได้หักล้างทำลายให้ย่อยยับไปเป็นแต่เพียงกำลอบปราบพยศและจบลงด้วยธรรมวิธีเปลี่ยนจากศัตรูเป็นมิตร ส่วนองค์ความรู้การบริหารมีการใช้อุบายทั้ง 2 ประเภทและใช้กับบุคคลทุกจำพวก เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรนั้นบรรลุผล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาตกเป็นพระธรรมคำสอนที่กล่าวถึงเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ผู้เปี่ยมด้วยความกรุณาต่อผู้อื่นทรงทราบโดยประจักษ์ว่าการดำเนินการต่างๆที่ประกอบด้วยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขโดยส่วนเดียวไม่ก่อความเดือดร้อนมาให้ภายหลังดังนั้นจึงทรงยึดมั่นอยู่ในธรรม ส่วนองค์ความรู้การบริหารถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยผู้คนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่กับโลกจึงมีการใช้ทุกวิถีทางเพื่อให้เป้าหมายที่ประสงค์บรรลุผล สมด้วยทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556: ออนไลน์) ที่กล่าวกลยุทธ์เชิงการเมืองไว้ 2 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมและกลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม, และเนื้อหาในมหานิบาตชาตกนั้นกล่าวถึงการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึงสิ่งต่างๆ และสิ่งที่พยากรณ์หรือคาดการณ์ต่างๆ นั้นจะเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนองค์ความรู้การบริหารนั้นกล่าวถึงการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ไว้เช่นกันแต่สิ่งที่พยากรณ์หรือคาดการณ์นั้นไม่มีความแน่นอนว่าจะเป็ดังที่พยากรณ์หรือคาดการณ์ไว้หรือไม่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ในมหานิบาตนั้นเป็นสิ่งที่เกิดมาจากญาณซึ่งเป็นความรู้แจ้งตามความเป็นจริงถึงเรื่องนั้นๆ ที่จะพยากรณ์หรือการคาดการณ์นั้นเช่นกับปรากฏให้เห็นเฉพาะหน้า ส่วนการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ตามองค์ความรู้การบริหารนั้นจำต้องอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ อันเป็นสิ่งที่ภายนอกที่อาจจะตรง

กับความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ สมด้วยทัศนะของนภาพร ชันธนาภที่ได้นำกล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนไว้โดยประการต่างๆ ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ยังพบว่ามโนทัศน์ในมหานิบาตชาดกที่องค์ความรู้การบริหารมีได้กล่าวไว้ทั้งยังไม่สามารถจัดเข้าในองค์ความรู้การบริหารได้ 9 ประการ คือ วิชากรรม คุณพิเศษทั้งหลายมีคุณพิเศษที่เกิดจากการเจริญกรรมฐานเป็นต้น ฤทธิ์ พร สัจจริยาหรือสัตยาธิฐาน มนต์ ความฝัน ลางหรือลางสังหรณ์ และสิ่งวิเศษ เช่น แก้วมณีวิเศษ ม้าวิเศษ หรือยาวิเศษ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้จัดไว้เป็นขอบเขตที่ 8 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากว่ามหานิบาตชาดกเป็นพระธรรมคำสอนที่พระพุทธองค์ทรงนำมาตรัสสอนแก่ชาวโลกเป็นปัญญาระดับการตรัสรู้แจ้งด้วยอำนาจบุญบารมีที่พระองค์ทรงสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานถึง 20 อสงไขยกับอีกหนึ่งแสนกัป ดังนั้นจึงมีความอัศจรรย์สุขุมคัมภีรภาพยิ่ง ส่วนองค์ความรู้การบริหารเป็นสิ่งที่ถูกคิดค้นกำหนดขึ้นมาโดยปุถุชนในระดับธรรมดาสามัญทั่วไป จึงไม่อาจที่จะนำเอาไปเปรียบเทียบกับมหานิบาตชาดกได้ทั้งหมด นอกจากนี้มหานิบาตชาดกยังมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมตะวันตกซึ่งเป็นแหล่งอารยธรรมทางด้านศาสนาหรือความเชื่อต่างๆ ดังนั้นจึงมีเนื้อหาบางประการที่ไม่อาจอธิบายได้ตามองค์ความรู้การบริหาร เพราะองค์ความรู้การบริหารนั้นมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมตะวันตกยึดหลักวิทยาศาสตร์ที่เห็นอย่างประจักษ์ชัดเป็นรูปธรรมเป็นสำคัญ

2. ทัศนะของผู้รู้เกี่ยวกับหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกนั้นได้แสดงไว้เป็นอเนกประการ ซึ่งโดยภาพรวมมีทัศนะสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ปรับงานวิจัยตามทัศนะข้อเสนอแนะของผู้รู้ดังกล่าวเพื่อให้ได้งานวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่เป็นปฏิปทาจริยาวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งปรากฏออกมาผ่านตัวละครที่เป็นพระโพธิสัตว์รวมถึงตัวละครฝ่ายธรรมอื่นๆ อันเป็นสิ่งที่ควรนำมาปฏิบัติเจริญรอยตามนั้นผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารตามหลักอิทธิบาท 4 ภายใต้เงื่อนไขของสมบัติ 4 และหลักเลี้ยงชีวิต 4 เพื่อให้เกิดสภาพที่งานก็ได้ผลคนก็มีความสุขในหน่วยงานหรือองค์การของตนๆได้ ส่วนหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่ไม่ใช่ปฏิปทาจริยาวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งปรากฏออกมาผ่านตัวละครฝ่ายธรรมต่างๆ แม้เป็นสิ่งที่ควรเว้นแต่ผู้บริหารก็ควรศึกษาเพื่อให้รู้เท่าเอาไว้กันรู้ทันเอาไว้แก่หรือใช้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกล่าวคือ หากปรากฏว่ามีหลักการบริหารประเภทนี้เกิดขึ้นมาในหน่วยงานหรือองค์การเมื่อไรก็น้อยเพียงไรก็แสดงว่าเกิดความเสื่อมเมื่อนั้นมากน้อยเพียงนั้น

2. ควรดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกที่เป็นปฏิปทาจริยาวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าไปปฏิบัติอย่างแท้จริงและต่อเนื่องทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์การของรัฐควรเป็นหลักหรือแบบอย่างในการดำเนินการดังกล่าว โดยมุ่งที่ตัวผู้บริหารให้เป็น “ธรรมิกราชหรือธรรมิกปราชญ์” ดำเนินการด้วยวิธีการหรือหลักการบริหารที่ถูกต้องชอบธรรม อันเรียกว่า “ธรรมาธิปไตย” เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การของตนเองนั้นมีสภาพงานก็ได้ผลคนก็มีความสุขที่เรียกว่า “ธรรมสภาหรือธรรมิกสมาคม” ก่อน แล้วจึงขยายผลไปยังหน่วยงานหรือองค์การอื่นๆในระดับมหัพภาค ครั้นมา

เข้าก็จะก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งธรรมเนียมอันจะนำมาซึ่งประโยชน์ตน (อัตตัตถะ) ประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) และประโยชน์ส่วนรวม (อุภยัตถะ) ที่แท้จริงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบหลักการบริหารที่ปรากฏในชาดกอื่นๆ เช่น ชาดกที่ปรากฏในพระไตรปิฎกนอกเหนือจากมหานิบาตชาดกมีชาดกในเอกนิบาตเป็นต้น หรือชาดกที่ไม่ได้ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น ปันณาสชาดก หรือชาดกมาลา เป็นต้น

2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบตัวแปรอื่นๆ ที่ปรากฏในชาดกต่างๆ โดยเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น หลักการบริหารการศึกษาที่ปรากฏในชาดกต่างๆ หลักการบริหารความขัดแย้งที่ปรากฏในชาดกต่างๆ หลักจริยธรรมสำหรับผู้บริหารที่ปรากฏในชาดกต่างๆ และหลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารที่ปรากฏในชาดกต่างๆ เป็นต้น

3. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารของพระโพธิสัตว์ที่ปรากฏในชาดกต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นไปเฉพาะในส่วนของพระโพธิสัตว์ในอนาคตชาตินั้นๆ

4. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารตามจริตของบุคคลที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา

5. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการนิเทศที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา

6. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบรูปแบบการบริหารความเครียดและความท้อแท้ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา เพราะในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงสมถกรรมฐานและวิปัสสนากรรมฐานไว้หลายประการซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่สามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารได้เป็นอเนกประการ

7. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จที่แสดงออกผ่านตัวละครในชาดกต่างๆ

8. ควรศึกษาวิจัยเชิงทดลองในการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการกับองค์กรต่างๆ

9. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้กับควมมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในด้านต่างๆ ของแต่ละองค์กร

10. ควรศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างองค์กรที่นำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการกับองค์กรที่นำหลักการบริหารอื่นๆ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการ

11. ควรศึกษาวิจัยเพื่อทราบสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในการนำหลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดกไปประยุกต์ใช้ขององค์กรต่างๆ

12. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากำหนดขึ้นเป็นทฤษฎีการบริหารตามปฏิปทาจริยวัตรขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเชิงปฏิบัติการ

เอกสารการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชมรมพระพุทธศาสนาเอไอเอ. (2555). "พุทธ" ศาสนาชาติ. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2555, จาก http://www.aia.or.th/national_religion.htm
- ชัยชนะ ปิ่นเงิน.(2555). ทศชาติชาติฉบับล้านนา. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2555, จาก http://www.sri.cmu.ac.th/~elanna/elanna47/public_html/tossachart/tossachart1.html
- เชาวน์วงศ์ เสนพงศ์. (2547). การเมืองการปกครองไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทินพันธุ์ นาคะตะ. (2509). คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย ยมจินดา. (2553). การวางแผน. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นงลักษณ์ เทพสวัสดิ์. (2543). วิเคราะห์ปัญหาสำคัญในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพดล เจนอักษร. (2541). “กินเมือง: การบริหารตามยถากรรม” วารสารเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 26 (2), 12-19.
- _____. (2553). แนวคิดตะวันออกกับการบริหารการศึกษาไทย. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม 3 หน่วยที่ 11-15 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นภาพร ชันธนาภ. (2545). การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2529). การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539).นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- พระปลัดประจวบ ทุนผลงาม. (2550). การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาชุมชนของพระครูพุทธธรรมรักษ์ (บุญเท็น พุทธภุชโชโต). การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ. (2552). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระมหาธรรมา วรบัณฑิต. (2541). การบริหารบุคคลเชิงพุทธ. สารนิพนธ์ปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ในกระบวนการยุติธรรม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พูนลาภ แก้วแจ่มศรี. (2546). **การจัดการเชิงพุทธ: การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มูลนิธิสวัสดิ์. (2556). **สองศตวรรษของทฤษฎีการวางแผน (Two Centuries of Planning Theory)**.
สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2556, จาก <http://sawasdee.bu.ac.th/research/s410901.htm>
- วิจิตร ศรีสอาน. (2543). **ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**. เอกสารการสอนชุดวิชาการ
บริหารงานบุคคล เล่ม 1 หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมเด็จพระราชมิ่งมงคลจารย์ (ช่วง วรปุณฺโญ). (2546). **พระมงคลวิเสสเถา**. กรุงเทพมหานคร: หสน.
อาหารการพิมพ์.
- สมบูรณ์ สุขสำราญ. (2530). **การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา: กรณีศึกษาพระสงฆ์นักพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทพิมพ์สวญจำกัด.
- สมพิศ สุขแสน. (ม.ป.ป). **นโยบายสาธารณะและการวางแผน**. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
“สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559).” (2554).
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128, ตอนพิเศษ 152 ง (14 ธันวาคม): 9.
- สุชีพ ปุญญานุภาพ.(2555).**ทศชาติชาดก**. สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2555, จาก <http://www.dhammadownload.org/chadok/chadok10.php>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2556).**อำนาจและการเมืองในองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2556, จาก
<http://suthep.crru.ac.th/mgmt18.doc>
- สุภาพรรณ ณ บางช้าง. (2535). **พุทธธรรมที่เป็นรากฐานของสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันไทยศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพล บัวพิมพ์. (2536). **ทฤษฎีและการวางแผน**. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวางแผนการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนุชิต จิตนุกูล. (2550). **วิเคราะห์คุณธรรมจากนิทานชาดกฉบับกรมวิชาการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาภาษาไทย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ภาษาต่างประเทศ

- Conyers, Diana & Hills, Peter J. (1984). **An Introduction to Development Planning in The Third World**. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Dale, Emes. (1973). **Theory and practice international student**. New York: McGraw-Hill. Book.
- De Boer, Chris. (2013). “ Buddhist values, sustainability and leadership.” Veridian E-Journal,
SU 6, 1 (January – April):1-10.

Gulick, Luther. (1937). **Note on the Theory of Organization**. In Luther H. Gulick, & Lyndall F. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration* (pp.13-15). New York: Institute of Public Administration.

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

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