



การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ : การวิเคราะห์เชิงบูรณาการ
บนฐานแนวคิดเชิงพุทธและหลักการบริหารองค์การ*
EFFECTIVE MANAGEMENT OF RELIGIOUS SUCCESSORS: AN INTEGRATIVE
ANALYSIS BASED ON BUDDHIST THOUGHT AND ORGANIZATIONAL
MANAGEMENT PRINCIPLES

พระมหาบุญ ปริญญาโน

Phramaha Manoon Parinyano

วัดเทวราชกุญชรวรวิหาร, กรุงเทพมหานคร

Wat Thewarat Kunchorn Worawiharn, Bangkok

Corresponding Author E-mail: manoon4316@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดแบบบูรณาการระหว่างหลักพุทธธรรมและแนวคิดทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทยที่พระสงฆ์ทำหน้าที่ทั้งในฐานะผู้สืบทอดพระธรรมคำสอน ผู้นำจิตวิญญาณ และกลไกทางสังคมที่ทรงอิทธิพลท่ามกลางความท้าทายจากการลดลงของผู้บรรพชา ความเปลี่ยนแปลงของค่านิยม และแรงกระแทกจากโลกาภิวัตน์ บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ จากศาสตร์การบริหาร เช่น แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ แนวคิดจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวคิดคุณค่าที่ขัดแย้ง มาผสมผสานกับหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนา เช่น อิทธิบาท 4 สัปปุริสธรรม และมีชัยมาปฏิบัติ เพื่อสร้างกรอบประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 5 มิติ ได้แก่ ผลผลิตภาพ การปรับตัว ทักษะและจิตตปัญญา ความร่วมมือ และความพึงพอใจของสังคม บทความยังเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสงฆ์ในฐานะองค์กรเรียนรู้ โดยใช้ธรรมะเป็นหลักในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน เพื่อรักษาการสืบทอดพระพุทธศาสนาในยุคใหม่อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ศาสนทายาท; ประสิทธิภาพ; แนวคิดเชิงพุทธ; การบริหารองค์การ



Abstract

This academic article aimed to analyze the effective management of religious successors through an integrative framework that combines Buddhist principles with modern organizational management theories. Within the Thai sociocultural context, Buddhist monks serve not only as religious successors but also as spiritual leaders and influential social agents. In light of challenges such as declining ordination rates, shifting youth values, and globalized cultural pressures, this study applied key effectiveness models from organizational theory-including the goal-attainment approach, system approach, strategic constituencies, and competing values framework-together with core Buddhist teachings such as Iddhipada, Bases of Success, Sappurisa-dhamma, the Qualities of a Noble Person and Majjhima Patipada. the Middle Way. The article proposed a five-dimensional evaluation model encompassing productivity, adaptability, attitude and wisdom, collaboration, and community satisfaction. Furthermore, it offered strategies for developing monastic institutions as learning organizations grounded in Dhamma, ensuring a sustainable and spiritually authentic succession of the Buddhist Sangha in the modern world.

Keywords: Religious Successor; Effectiveness; Buddhist Thought; Organizational Management

บทนำ

ศาสนทายาทเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืนมั่นคงทั้งในระดับชาติและระดับโลก โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทยที่พระสงฆ์มิใช่เพียงผู้สืบทอดพระธรรมคำสอน แต่ยังเป็นผู้นำจิตวิญญาณทางวัฒนธรรม เป็นแหล่งความรู้ และเป็นกลไกทางสังคมที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อชุมชน (บัญญัติพร นาคมจุลินท์ และคณะ, 2557) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ในปัจจุบันสะท้อนถึงวิกฤตศาสนทายาทซึ่งปรากฏผ่านจำนวนผู้บรรพชาที่ลดลงต่อเนื่อง การขาดแรงจูงใจในหมู่เยาวชน และความท้าทายจากบริบทโลกาภิวัตน์ที่รุกร้าพระพุทธศาสนาอย่างไม่หยุดยั้ง (ปวีณา อุดมสถาผล และพระปราโมทย์ วาทโกวิโท, 2567) จากสถิติย้อนหลังไปประมาณ 10 ในปี พ.ศ.2558 ในประเทศไทยมีพระภิกษุ 298,580 รูปและสามเณร 59,587 รูป ปัจจุบันได้มีการสำรวจไว้ล่าสุดของปี พ.ศ. 2567 พระภิกษุ 245,978 รูปและสามเณร 32,373 รูป (สำนักงานพระพุทธศาสนา, 2568)



เห็นได้ว่า พระภิกษุสามเณรลดลงถึง 79,816 รูป แม้จะมีนโยบายและโครงการจากภาครัฐ และองค์กรทางพระพุทธศาสนา เช่น การส่งเสริมการบรรพชา การจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม และโครงการพัฒนาคุณภาพพระสงฆ์ แต่กลับยังพบว่ากระบวนการผลิตและพัฒนาศาสนทายาทยังขาดประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน กล่าวคือ ยังไม่มีการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม (อรุณ รักธรรม, 2532) กรอบแนวคิดที่ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงธรรมได้อย่างชัดเจน ในทางวิชาการ การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างลึกซึ้งในแวดวงการบริหารจัดการ โดยมีการเสนอแนวคิดและกรอบทฤษฎีที่หลากหลาย โดยมีตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบ เช่น คุณภาพของงาน นวัตกรรมใหม่ใหม่ ความพึงพอใจของบุคลากร (Nahavandi & Malekzadeh, 1999) ทั้งนี้ แม้แนวคิดเหล่านี้จะพัฒนามาจากโลกตะวันตก หากแต่สามารถปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับองค์การทางศาสนาได้หากมีการบูรณาการกับแนวคิดพุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งวิเคราะห์การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการระหว่างกรอบคิดทางพุทธศาสตร์และแนวคิดด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ เพื่อวางกรอบแนวคิดที่สามารถประเมิน วิเคราะห์ และพัฒนากระบวนการจัดการศาสนทายาทได้อย่างเป็นระบบ รอบด้าน และเท่าทันโลกยุคใหม่ ทั้งนี้โดยยังคงดำรงหลักธรรมคำสอนอันเป็นแก่นแท้ของพระพุทธศาสนาไว้อย่างมั่นคง

ความหมายของประสิทธิผล

1. ความหมายของ“ประสิทธิผล”ตามแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นแนวคิดหลักในทางการจัดการที่ใช้ประเมินความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยดูประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาและการอยู่รอด (Gibson, 1988) ไม่เน้นเพียงกระบวนการ หากแต่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม ประสิทธิผลเป็นขนาดของความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่ากระบวนการ (Process) หรือทรัพยากรที่ใช้ไป ในมุมมองนี้ องค์การที่มีประสิทธิผลคือองค์การที่สามารถสร้างผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาว่าวิธีการหรือวิธีปฏิบัติถูกต้องตามหลักเทคนิคหรือไม่ แนวคิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน เช่น สถานศึกษา โรงพยาบาล หรือหน่วยงานภาครัฐที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดนี้มีข้อท้าทายเช่นกัน กล่าวคือ หากเป้าหมายไม่ชัดเจน หรือมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายบ่อยครั้ง จะทำให้ยากต่อการประเมินผล



ที่แท้จริง ในงานบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดของธงชัยสะท้อนถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ ซึ่งจะกลายเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การติดตาม และการประเมินผล ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่ต้องการเติบโตอย่างมีทิศทาง นอกจากนั้นความหมายของประสิทธิผลโดยเชื่อมโยงกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือการดำเนินงานใด ๆ ขององค์การนั้น จะต้องไม่เพียงบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณหรือผลลัพธ์ที่ตั้งไว้เท่านั้นหากแต่ยังต้องเกิดประโยชน์เชิงคุณภาพต่อผู้รับบริการหรือสังคมโดยรวม (พิทยา บวรวัฒนา, 2541) ประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ในเชิงองค์การซึ่งสามารถนำมาวัดผลได้ทั้งในมิติของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคุณภาพของผลผลิต เช่น ในบริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ประสิทธิภาพตามแนวคิดนี้คือการที่พระภิกษุสามเณรสามารถนำหลักธรรมไปปฏิบัติได้จริง และเกิดผลดีต่อชุมชนข้อเด่นของแนวคิดนี้คือ ความครอบคลุมที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายกับคุณค่า และสามารถใช้เป็นหลักในการออกแบบตัวชี้วัดที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ แต่ก็มีข้อควรระวังคือ ความคลุมเครือของคำว่าประโยชน์สูงสุด ซึ่งอาจตีความแตกต่างกันตามมุมมองของผู้ประเมิน ทั้งนี้ หากนำแนวคิดของพิทยามาผนวกกับหลักพุทธ เช่น หลักพาหุสัจจะ หรือหลักธรรมเพื่อประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น ก็จะสามารถขยายกรอบของคำว่า ประสิทธิภาพให้ครอบคลุมทั้งโลกียะและโลกุตระ เสนอว่า ประสิทธิภาพ คือ ระดับที่องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาวิธีการที่ใช้ หรือทรัพยากรที่ถูกนำไปใช้ กล่าวคือ หากองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตามก็ถือว่าประสิทธิผล ซึ่งเป็นมุมมองที่สอดคล้องกับระบบบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Based Management) เหมาะอย่างยิ่งกับการบริหารในระบบราชการหรือองค์การที่ต้องการความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เนื่องจากเน้นความชัดเจนของเป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ข้อวิจารณ์ที่สำคัญ คือ องค์การบางแห่งอาจกำหนดวัตถุประสงค์ที่แคบเกินไป หรือมองข้ามคุณค่าเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขเพียงอย่างเดียว ในกรณีของการจัดการศาสนทายาท แนวคิดของ Hoy สามารถนำมาใช้เป็นแนวประเมินความสำเร็จของโครงการพัฒนาพระสงฆ์ได้ เช่น เป้าหมายจำนวนพระภิกษุที่สอบผ่านระดับนักธรรม เป้าหมายการบรรพชาชั่วคราว หรือจำนวนพระสงฆ์ที่เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ควรเสริมด้วยการประเมินคุณภาพเชิงธรรม เพื่อไม่ให้ประสิทธิผลกลายเป็นเปลือกของความสำเร็จ ที่ขาดแก่นธรรมในใจกลาง ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Gibson (1988) ที่เน้นว่าองค์การจะถือว่าประสิทธิผลเมื่อสามารถผลิตผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ได้เสนอกรอบแนวคิดประสิทธิผลที่มีความซับซ้อนและรอบด้าน



มากขึ้น โดยมองว่า องค์กรจะถือว่ามีประสิทธิภาพเมื่อสามารถผลิตผลลัพธ์ที่ตรงกับ ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนใน ระยะยาว แนวคิดนี้เปิดพื้นที่ให้การประเมินผลไม่ใช่เรื่องของเป้าหมายภายในองค์กร เท่านั้น แต่ยังรวมถึงบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา Gibson ยังแบ่งองค์ประกอบ ของประสิทธิภาพออกเป็น 5 ด้าน คือ ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) การปรับตัว (Adaptability) และการพัฒนา (Development) ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรควรตอบสนองได้ทั้งต่อเป้าหมายของตนเองและความคาดหวังของ สังคมในเวลาเดียวกัน แนวคิดนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการจัดการศาสนทายาทในยุคใหม่ ที่ไม่ใช่เพียงการผลิตพระภิกษุตามจำนวน หากแต่ต้องเป็นพระภิกษุที่ตอบสนองความ ต้องการของสังคม สร้างคุณภาพชีวิตทางจิตวิญญาณให้กับประชาชน และมีคุณธรรมพร้อม ความรู้ที่ปรับตัวได้กับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ การวัดประสิทธิภาพในทางวิชาการมักเชื่อมโยงกับกรอบการประเมินต่าง ๆ เช่น การบรรลุเป้าหมาย (Goal-Attainment), ความสามารถในการตอบสนองต่อกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Strategic Constituencies) การประเมินตามกระบวนการระบบ (System Approach) และกรอบแนวคิดคุณค่าที่ขัดแย้ง (Competing Values) เมื่อพิจารณา ในภาพรวมแล้ว จะพบว่า ประสิทธิภาพไม่ได้หมายถึงเพียงความสำเร็จในเชิงเป้าหมาย แต่ยังต้องรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง และความยั่งยืนขององค์กร ในบริบทที่ซับซ้อน

2. ความหมายของประสิทธิภาพตามแนวคิดทางพุทธศาสนา ในมุมมองทาง พระพุทธศาสนา แม้จะมีได้ใช้คำว่า ประสิทธิภาพโดยตรง หากแต่หลักธรรมหลายประการ สะท้อนแนวคิดเรื่องความสำเร็จในการดำเนินการหรือการปฏิบัติอย่างมีคุณค่า อาทิ หลัก อธิธัมม 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา (ส.ม. (ไทย) 19/1179/287) ซึ่งเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการประกอบกิจทั้งปวง อธิบายว่า อธิธัมม 4 เป็นการวางพื้นฐานจิตใจที่ ถูกต้องเพื่อให้กิจการงานบรรลุผลในทางที่ดีงาม ไม่ใช่เพียงสำเร็จตามเป้า หากแต่ ต้องมีธรรมะอยู่ในเป้าหมายนั้นด้วย (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2561) ดังนั้น หากตีความตามหลักพุทธ องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยธรรม เป็นพื้นฐาน และผลลัพธ์นั้นต้องนำไปสู่ประโยชน์ตนและประโยชน์ท่าน นอกจากนี้ พระไตรปิฎกยังแสดงหลักธรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของบุคคลและองค์กร เช่น สัปปุริสธรรม 7 ทวารวสธรรม 4 และหลักการวินัยภายในหมู่สงฆ์ (สังฆวินัย) ล้วนแต่เป็น แนวคิดที่สามารถปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางศาสนา ที่ต้อง อาศัยทั้งโครงสร้าง ระบบ และจริยธรรม



ดังนั้น ความหมายของประสิทธิผลในทางพุทธศาสตร์จึงไม่อาจวัดได้เพียงจากผลผลิตหรือเป้าหมายที่บรรลุ แต่ต้องคำนึงถึงธรรมะที่อยู่ในเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นกุศล และผลที่นำไปสู่ความดีงามอย่างยั่งยืน

กรอบการวัดประสิทธิผลขององค์การ

การวัดประสิทธิผลขององค์การในทางวิชาการมิใช่เรื่องของการนับปริมาณเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์การนั้นอย่างแท้จริง นักวิชาการด้านการจัดการจึงได้พัฒนาแนวทางการวัดประสิทธิผลในหลายรูปแบบ เพื่อรองรับความหลากหลายขององค์การ โดยเฉพาะองค์การทางสังคมและศาสนาที่มีอาจใช้มาตรวัดเชิงธุรกิจอย่างเดียวพอสรุปกรอบการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 แนวทางหลัก (Steers, 1977) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการศาสนายาหได้ อย่างลึกซึ้ง ได้แก่

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดสามารถวัดได้ มีความชัดเจนทำให้ภารกิจเป็นความจริง (ภัสลดา สุวรรณวล, 2559) แนวคิดนี้ถือเป็นแนวทางคลาสสิกที่เน้นการประเมินผลจาก ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีเป้าหมายให้พระภิกษุสามเณรสอบได้ระดับนักธรรมชั้นเอก หรือวัดที่ตั้งเป้าหมายในการอบรมอุบาสกอุบาสิกาให้มีศีลธรรมครบถ้วน หากบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ถือว่าองค์การมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้มีข้อจำกัดคือ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน วัดได้ หากเป้าหมายคลุมเครือ หรือเปลี่ยนแปลงตามบริบท แนวทางนี้จะใช้ไม่ได้ผล

2. แนวทางเชิงระบบ (System Approach) ระบบองค์การถูกมองว่าเป็นระบบเปิดที่มีการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อเสนอแนะกลับ (Feedback) การวัดประสิทธิผลจึงพิจารณาความสัมพันธ์ของทุกส่วน เช่น การจัดหาศาสนายาห (Input) กระบวนการฝึกอบรม (Process) การบรรพชาและจำพรรษา (Output) และการติดตามผลความเป็นผู้นำในชุมชน (Feedback) ข้อดีของแนวคิดนี้คือ มององค์การเป็นองค์รวม ไม่แยกส่วน และสามารถสะท้อนคุณภาพของระบบได้อย่างรอบด้าน

3. แนวทางจากการมีส่วนร่วม แนวคิดนี้เน้นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ หรือการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Andrew & Stiefel, 1979) ซึ่งอาจเป็นคณะสงฆ์ เจ้าหน้าที่รัฐ ผู้อุปถัมภ์ หรือชุมชนผู้ใช้ศาสนา ถ้าองค์การศาสนาใดสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเหล่านี้ได้ ก็ถือว่าประสิทธิผล ในแง่นี้ การประเมินศาสนายาหอาจต้องดูว่า พระที่ผ่านการ



ฝึกอบรมสามารถเทศนาได้เข้าใจง่าย เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้จริง หรือสามารถอยู่ร่วมกับสังคมอย่างสงบสุขหรือไม่

4. แนวคิดคุณค่าที่ขัดแย้ง (Competing Values Approach) โดยองค์การมิได้มีแค่เป้าหมายเดียว แต่มีคุณค่าหลายด้านที่ขัดแย้งกัน เช่น ความยืดหยุ่นกับความมั่นคง การเน้นภายในกับการตอบสนองภายนอก การสร้างวัฒนธรรมกับการควบคุมกระบวนการ ประเมินศาสนทายาทตามแนวนี้ จึงไม่ใช่แค่จำนวนพระที่บวช หรือสอบได้ แต่ต้องดูว่า “พระเหล่านั้น” มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีหลักการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เคารพต่อหลักนิติธรรมและสามารถประสานความสัมพันธ์กับภายนอกได้ดีเพียงใด (Wiriyaipipat, 2013) นับเป็นแนวทางที่ครอบคลุมทั้งโลกุตระและโลกียะ

การวัดประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่ 1. การบรรลุเป้าหมาย วัดจากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน 2. เชิงระบบ มององค์การเป็นระบบเปิด 3. กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประเมินจากความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะสงฆ์หรือชุมชน และ 4. คุณค่าที่ขัดแย้ง มององค์การมีหลายคุณค่าที่ต้องสมดุล เช่น ความมั่นคงกับความยืดหยุ่น เพื่อสะท้อนประสิทธิผลอย่างรอบด้าน

มิติประสิทธิผลของศาสนทายาท

การประเมินประสิทธิผลของศาสนทายาท มีอาจใช้เพียงเกณฑ์ทางโลกหรือแนวคิดตะวันตกเป็นเครื่องชี้วัดเพียงลำพัง หากต้องอาศัยกรอบคิดที่บูรณาการทั้งหลักบริหารจัดการสมัยใหม่ และแนวคิดเชิงพุทธที่สอดคล้องกับเป้าหมายของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง ในที่นี้ เสนอกรอบ 5 มิติ ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลของศาสนทายาท ซึ่งดัดแปลงมาจากกรอบของ Gibson (1988) โดยปรับให้เหมาะกับบริบทสงฆ์ ดังนี้

1. มิติด้านผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ความสามารถของกระบวนการจัดการศาสนทายาทในการผลิตพระภิกษุที่มีคุณภาพทั้งด้านสติปัญญา ศีลธรรม และความสามารถในการปฏิบัติศาสนกิจ เช่น การสอนธรรมะ การแสดงธรรม การเป็นผู้นำทางจริยธรรมในชุมชน ตัวชี้วัดอาจรวมถึง จำนวนพระภิกษุที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพระปริยัติธรรม จำนวนพระที่สามารถทำหน้าที่สาธารณสงเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการผลิตนักเทศน์ที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้หลากหลายกลุ่ม

2. มิติด้านการปรับตัว (Adaptability) ศาสนทายาทในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยี การสื่อสาร ความเปลี่ยนแปลงของค่านิยมสังคม และปัญหาทางศีลธรรมในระดับสากล การพิจารณาประสิทธิผลจึงต้องดูว่าพระภิกษุที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถประยุกต์ธรรมะให้เข้ากับยุคสมัยได้หรือไม่ เช่น



การใช้สื่อออนไลน์ในการเผยแผ่ธรรมะ หรือการร่วมกิจกรรมทางสังคมร่วมกับฆราวาสอย่างสร้างสรรค์ (ปิณดา อุดมสถาผล และพระปราโมทย์ วาทโกวิโท, 2567)

3. มิติด้านทัศนคติและจิตตปัญญา (Attitude & Wisdom) ศาสนทายาทมิใช่เพียงผู้นำเสนอคำสอน แต่ต้องเป็นผู้ที่มีธรรมในใจหรือมีจิตที่มั่นคงต่อพระธรรมวินัย ซึ่งสะท้อนผ่านทัศนคติต่อการครองเพศสมณะ การมีวินัย การไม่ติดในลาภยศ และความสามารถในการพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องในทางธรรมให้เกิดปัญญา มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือที่เกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนา หรือนำหลักธรรมมาประยุกต์ให้สามารถใช้ในชีวิตประจำวัน พัฒนาศักยภาพปัญญาให้สามารถทำการเผยแผ่ได้ (พระครูอาทรยติกิจ (ชื่น ปญญากาโม) และคณะ, 2563)

4. มิติด้านความสามารถในการทำงานร่วมกัน (Teamwork & Leadership) พระสงฆ์ที่เป็นศาสนทายาทจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคณะสงฆ์ส่วนอื่น ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงแสดงธรรมในระดับบุคคล แต่ยังต้องเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในพื้นที่ที่ตนจำพรรษาอยู่ ผู้ที่สามารถประสานงานกับฆราวาส จัดโครงการพัฒนาเยาวชน หรือร่วมกับชุมชนสร้างกิจกรรมศีลธรรมถือว่ามีประสิทธิภาพในมิตินี้

5. มิติด้านความพึงพอใจของสังคม (Community Satisfaction) ประสิทธิภาพของศาสนทายาทต้องสะท้อนจากเสียงของประชาชน ซึ่งเป็นผู้รับผลของการปฏิบัติศาสนกิจโดยตรง หากประชาชนมีความศรัทธา ได้รับประโยชน์จากธรรมะ มีความมั่นใจในพระภิกษุรุ่นใหม่ และเข้าวัดมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ถือว่าองค์การทางศาสนานั้นมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือประเมินอาจรวมถึงแบบสอบถาม ความถี่ของการเข้าร่วมกิจกรรม การบริจาค และความผูกพันทางจิตวิญญาณที่เพิ่มขึ้น กรอบ 5 มิติ นี้จึงเป็นทั้งแนววัดผล และแนวพัฒนา ศาสนทายาทให้ตอบโจทย์ทั้งในทางโลกและทางธรรมเป็นรากฐานที่เหมาะสมสำหรับการวางนโยบายในระดับคณะสงฆ์หรือรัฐ

การประยุกต์ใช้ในบริบทพุทธ

การจัดการศาสนทายาทในบริบทของพระพุทธศาสนา ต้องอาศัยกรอบคิดที่ลึกซึ้งกว่าระบบการบริหารทั่วไป กล่าวคือ มิใช่เพียงการบริหารบุคลากร หากแต่เป็นการบ่มเพาะผู้สืบทอดธรรมที่ต้องมีทั้งคุณสมบัติภายนอกและภายในอย่างครบถ้วน องค์การสงฆ์จึงจำเป็นต้องนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาใช้ร่วมในการวางแผนและจัดการศาสนทายาทอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงทั้งในระดับองค์การและระดับจิตวิญญาณ



1. การจัดการศาสนทายาทตามหลักธรรม

1.1 สัปปุริสธรรม 7 หลักธรรมสำหรับคนดี หรือบุคคลผู้ประเสริฐ ประกอบด้วยคุณธรรมภายใน เช่น สัจ (รักความจริง) อัมมัญญตา (รู้หลักเหตุผล) อัตถัญญตา (รู้เป้าหมาย) กาลัญญตา (รู้เวลา) ปาริสุทธิ (บริสุทธิ์ใจ) เมตตา และปัญญา (อง.สตตก. (ไทย) 23/65/104-107) การจัดการศาสนทายาทจึงไม่ใช่เพียงการให้ความรู้ แต่ต้องอบรมให้ผู้นับถือนับมีคุณสมบัติทั้งด้านปัญญาและศีลธรรม

1.2 ขรวาสาธรรม 4 แม้เป็นหลักสำหรับคฤหัสถ์ แต่ก็สามารถนำมาใช้ในการฝึกฝนศาสนทายาทได้อย่างดี โดยเฉพาะ สัจจะ (ความจริงใจ) ทมะ (การฝึกตน) และ จาคะ (การเสียสละ) ล้วนเป็นรากฐานของความเป็นพระแท้ ซึ่งต้องหล่อหลอมผ่านกิจกรรม เช่น การอยู่ร่วมกัน การถือวัตร และการทำงานเพื่อสังคม

1.3 พาหุสัจจะ คือ การได้ศึกษาเล่าเรียนมาก เป็นหลักธรรมที่สื่อถึงความเป็นผู้รู้จริง รู้กว้าง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นศาสนทายาท โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่พระภิกษุต้องเผชิญกับคำถามทางศาสนา ปรัชญา และโลกสมัยใหม่

2. วัดและสถาบันสงฆ์ในฐานะองค์กรตามแนวคิดองค์การ วัดมิใช่เพียงสถานที่ประกอบศาสนพิธี หากแต่เป็นองค์กรที่มีภารกิจ มีเป้าหมาย มีทรัพยากร และมีบุคลากร (สมคิด บางโม, 2554) โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาในมิติของการผลิตศาสนทายาท วัดและสถาบันการศึกษาสงฆ์ เช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรม สำนักเรียนบาลี หรือมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทำหน้าที่เสมือนหน่วยพัฒนาองค์กรทางธรรมที่มีการจัดการภายในไม่ต่างจากองค์กรทั่วไป

การประเมินวัดในฐานะองค์กร แต่ต้องดูทั้งด้านโครงสร้าง (เจ้าอาวาส-คณะผู้บริหาร) ระบบการจัดการ (การฝึกอบรม-การวัดผล) ทุน (ทั้งทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ) และผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการนั้น เช่น จำนวนพระที่บรรลุปาหนายทั้งด้านธรรมะและศาสนกิจในชุมชน

3. แนวคิดพุทธในการพัฒนาองค์กรโดยหลักมัชฌิมาปฏิปทา และอิทธิบาท 4

3.1 หลักมัชฌิมาปฏิปทา เป็นแกนแท้ของทางสายกลาง โดยไม่ตกอยู่ในสุดโต่งทั้งความสุขลุ่มหลง หรือความทรมานตน หากตีความในเชิงองค์การ คือการสร้างสมดุลในการจัดการศาสนทายาท ไม่เร่งรีบจนขาดคุณภาพ และไม่หย่อนยานจนไร้ผลลัพธ์

3.2 อิทธิบาท 4 หลักแห่งความสำเร็จ คือ ฉันทะ (ความพอใจในงาน) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความตั้งใจจริง) และวิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญ) (ส.ม. (ไทย) 19/80/59)

การฝึกศาสนทายาทต้องตั้งอยู่บนฐานของการปลูกฝังแรงจูงใจที่ถูกต้อง ไม่ใช่การบังคับให้บวช หรือทำตามวัตถุประสงค์เชิงปริมาณเท่านั้น แต่ต้องปลูกจิตสำนึกแห่งศรัทธา



อย่างแท้จริง กรอบการประยุกต์ใช้เหล่านี้เป็นตัวอย่างของการบูรณาการธรรมะกับการบริหาร เพื่อให้องค์การทางสงฆ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาได้อย่างยั่งยืน

การอภิปรายและบทวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรอบการประเมินประสิทธิผลขององค์การทั้งในทางโลกและทางธรรม จะเห็นได้ชัดว่า การจัดการศาสนทายาทไม่อาจยึดอยู่เพียงกับระบบการผลิตบุคลากรเชิงปริมาณ หรือวัดผลจากผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างศาสตร์การบริหารสมัยใหม่กับพุทธธรรมที่ลึกซึ้ง เพื่อพัฒนาศาสนทายาทให้เป็นทั้งผู้สืบทอดธรรม และผู้นำทางจิตวิญญาณได้อย่างแท้จริง แนวคิดของการประเมินผลองค์การในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านเป้าหมาย ระบบภายใน ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และการรักษาสมดุลในคุณค่าที่แตกต่าง (Steers, 1977) ได้วางรากฐาน ซึ่งเมื่อประยุกต์กับบริบทสงฆ์ พบว่า มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา เช่น หลักอิทธิบาท มัชฌิมาปฏิปทา และสัปบุริสธรรมที่มุ่งเน้นทั้งภายนอก (เป้าหมาย-ผลลัพธ์) และภายใน (จิตตปัญญา-ความมั่นคงทางธรรม) โดยเปรียบเทียบ หลักพุทธ-หลักบริหาร ในการจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพตามตารางเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบหลักพุทธ-หลักบริหาร ในการจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็น	หลักพุทธศาสนา	หลักการบริหาร	สังเคราะห์ร่วม
1. เป้าหมายและผลลัพธ์	อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) แรงจูงใจภายในเพื่อความสำเร็จ	Goal-Attainment Approach เน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมายชัดเจน	ผสานแรงจูงใจทางธรรมกับเป้าหมายทางโลก เช่น การฝึกพระที่มีฉันทะในธรรม ไม่ใช่เพียงจำนวน
2. ระบบและกระบวนการ	มัชฌิมาปฏิปทา ความสมดุลระหว่างสองสุดโต่ง	System Approach มององค์การแบบองค์รวม	สร้างระบบที่มีสมดุลเน้นรูปแบบกับเนื้อหา โดยยึดมัชฌิมาในทุกกระบวนการ
3. ความคาดหวังของสังคม	สัปบุริสธรรม 7 คุณธรรมที่สังคมยอมรับและศรัทธา	Strategic Constituencies Approach เน้นตอบสนองต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ฝึกให้มีคุณธรรมพร้อมทักษะเพื่อสร้างความไว้วางใจต่อสาธารณชน
4. ความหลากหลายของคุณค่า	ขรรวาสธรรม 4 พาหุสัจจะ หล่อหลอมทั้งคุณธรรมปัญญา	Competing Values Approach สมดุลความมั่นคงยืดหยุ่นภายในนอก	ฝึกให้พระสามารถประยุกต์ธรรมะกับโลกสมัยใหม่โดยไม่ละทิ้งแก่นธรรม



ตารางที่ 1 เปรียบเทียบหลักพุทธ-หลักบริหาร ในการจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ประเด็น	หลักพุทธศาสนา	หลักการบริหาร	สังเคราะห์ร่วม
5. คุณภาพบุคลากร	ธรรมวินัย/ สติปัญญา / สมณธรรม	องค์ประกอบประสิทธิภาพ (Gibson) ผลผลิตภาพ ความพึงพอใจ การพัฒนา	วางเกณฑ์วัดที่ครอบคลุม ทั้งเชิงคุณธรรม ปัญญา และศักยภาพในการรับใช้สังคม

ในทางปฏิบัติ วัดและสถาบันสงฆ์สามารถพัฒนาระบบประเมินศาสนทายาทที่ครอบคลุมทั้งมิติผลผลิตภาพ การปรับตัว จิตใจ ทักษะความเป็นผู้นำ และความพึงพอใจของชุมชน โดยอาศัยหลักพุทธธรรมเป็นแกนกลาง เช่น การประเมินความก้าวหน้าในการศึกษา และปฏิบัติธรรมร่วมกับการประเมินความสามารถในการทำงานสาธารณสงเคราะห์ การสื่อสารธรรมแก่ประชาชน หรือการเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากชุมชน นอกจากนี้ยังควรพิจารณาถึงข้อจำกัดเชิงระบบในการจัดการศาสนทายาท ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย และการแยกส่วนขององค์การ เช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรมกับวัดอาจไม่มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดการขาดความเป็นเอกภาพ (ปวีณา อุดมสถาผล และพระปราโมทย์ วาทโกวิโท, 2567) รวมถึงปัจจัยด้านค่านิยมของเยาวชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์ ก็เป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องจัดการอย่างละเอียดอ่อน บทสังเคราะห์ภาพรวมการจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่อาจอิงแต่เฉพาะโมเดลทางโลกหรือกรอบวัดผลเชิงธุรกิจ แต่ต้องบูรณาการระหว่างระบบบริหารที่เป็นรูปธรรมกับหลักธรรมที่เป็นเนื้อแท้ โดยเฉพาะการฝึกให้พระภิกษุเป็นผู้นำจิตวิญญาน ที่สอดคล้องทั้งกับบริบทสังคมและคำสอนทางธรรมการประเมินศาสนทายาทจึงควรครอบคลุมทั้ง เป้าหมายที่ชัดเจน (โลกียะ) การบ่มเพาะคุณธรรม (โลกุตระ) ระบบที่มีความยืดหยุ่นและคุณภาพ การตอบสนองต่อสังคม การดำรงอยู่ด้วยปัญญาและวินัยจากทั้งหมดนี้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพจะต้อง

1. พัฒนาศักยภาพรู้ด้านการบริหารองค์การอย่างต่อเนื่อง
2. น้อมนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการออกแบบระบบ
3. มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ และจิตวิญญาน
4. ดำเนินงานในลักษณะองค์รวม โดยมีเป้าหมายเพื่อการธำรงพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน



สรุป

บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดแบบบูรณาการระหว่างศาสตร์ทางการบริหารองค์การและหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถประเมินและพัฒนากระบวนการผลิตศาสนทายาทได้อย่างรอบด้านและยั่งยืน จากการศึกษาพบว่าแนวคิดเรื่อง ประสิทธิภาพ ล้วนเสนอกรอบวัดผลที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงเป้าหมาย กระบวนการระบบ และคุณค่าที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์การทางสงฆ์ได้อย่างลงตัว เมื่อผสานเข้ากับหลักธรรมสำคัญ เช่น สปัจริยธรรม อิทธิบาท 4 และมัชฌิมาปฏิปทา การประเมินประสิทธิภาพของศาสนทายาทจึงควรครอบคลุมอย่างน้อย 5 มิติ ได้แก่ ผลผลิตภาพ การปรับตัว ทักษะและปัญญา ความร่วมมือ และความพึงพอใจของสังคม ซึ่งไม่เพียงตอบโจทย์ในระดับองค์การ แต่ยังสะท้อนถึงคุณภาพของการสืบทอดพระธรรมในระดับชาติและโลก นอกจากนี้ บทความยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดที่องค์การสงฆ์ควรพิจารณา เช่น ความขาดแคลนทรัพยากร การบริหารแบบแยกส่วน และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ท้าทายพุทธศาสนา โดยเฉพาะในหมู่เยาวชน ด้วยเหตุนี้ บทความขอเสนอแนวทางเพื่อการพัฒนา ได้แก่ 1. จัดทำระบบการประเมินผลศาสนทายาทอย่างเป็นรูปธรรม 2. บูรณาการหลักธรรมเข้ากับการจัดการ 3. พัฒนาวัดและสถาบันสงฆ์ให้ทำหน้าที่ในฐานะองค์การเรียนรู้ 4. ส่งเสริมศาสนทายาทให้เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณอย่างแท้จริง ท้ายที่สุด การจัดการศาสนทายาทอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นรากฐานสำคัญในการดำรงพระพุทธศาสนาให้ดำรงอยู่ในสังคมไทยและโลกสมัยใหม่อย่างมั่นคง หากดำเนินการโดยมีธรรมเป็นหลัก มุ่งองค์ความรู้เป็นเครื่องมือ และมีเมตตาปัญญาเป็นพลังขับเคลื่อน

เอกสารอ้างอิง

- บัญชายุทธ นาคมุจลินท์ และคณะ. (2557). แนวทางการพัฒนาศาสนทายาทที่พึงประสงค์ในพระพุทธศาสนา. *วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 3(1), 137-156.
- ปวีณา อุดมสถาผล และพระปราโมทย์ วาทโกวิโท. (2567). วิกฤตจำนวนศาสนทายาทเพื่อการศึกษาพระพุทธศาสนา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 12(3), 1216-1227.
- พระครูอาทรยติกิจ (ชื่น ปญญาภาโม) และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาศาสนทายาทของคณะสงฆ์จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(2), 50-61.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *แนวคิดทางการจัดการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัชลา สุวรรณวล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปปี้ล กรุ๊ป จำกัด.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- สมคิด บางโม. (2554). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัทวิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2561). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, จาก https://www.watnyanaves.net/th/book_detail
- สำนักงานพระพุทธศาสนา. (2568). *ข้อมูลวัดและพระทั่วประเทศ*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, จาก <https://www.onab.go.th/th/page/item/index/id/1>
- อรุณ รักธรรม. (2532). *การพัฒนาองค์กร : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.
- Andrew P., and Stiefel M, (1979). *Participation of The Center for Justice. Community and Prison*. New York: United Nations Children's Fund (UNICEF).
- Gibson, J. L. (1988). *Organizations: Behavior. Structure, Processes* (6th ed.). Plano Tex: Business Publications.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior: The Person-organization Fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica: Goodyear Publishing. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 538-540.
- Wiriapipat, N. (2013). The Movement of ISO 26000 to Organizational Culture for Social Responsibility. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 33(2), 200-213.