

กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ตามหลักสังคหธรรม
STRATEGIES FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT OF PERSONNEL
ACCORDING TO SOCIAL PRINCIPLES

นางสาวปารณีย์ เปี้ยทา

นักวิชาการอิสระ

Ms. Paranee Pietha

independent scholar

Corresponding author Email : paranee@ksvs.ac.th

(Received : January 29, 2022 ; Revised : January 30, 2022 ; Accepted : February 3, 2022)

บทคัดย่อ

กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ตามหลักสังคหธรรม เป็น กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ เพื่อการวางแผนงานขององค์กร ก่อนที่จะนำแผนงานนั้นไปสู่การปฏิบัติ โดยบุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จขององค์กร โดยมีหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของบุคคลทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การเสริมสร้างความผูกพัน, สังคหธรรม

Abstract

Strategy to strengthen the engagement of personnel. Sangahadhamma by a fair process of organizational commitment. To achieve the objectives of the organization and planning of the organization. Before you put the plan into action. The staff are willing to work for the organization. There is a sense of pride. There is a part of the organization. Loyalty to the organization. There are efforts to the success of our organization. The main object Sangahavatthu-s is a virtue that is an anchor people feuds and coordination among them harmonious. A principle that makes them endearing. To amuse the guests. The growing relations Fill kindness to each other Blessed society

Keywords: Strategy, Enhancing organizational commitment, Sangahadhamma

บทนำ

ในทุกวันนี้องค์กรส่วนใหญ่มักจะพูดถึงเรื่องว่า จะทำอย่างไรให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และรู้สึกถึงความผูกพันกับการทำงานของตนเองมากกว่านี้ เนื่องจากมีข้อพิสูจน์ และผลการวิจัยจากบริษัทที่ปรึกษาหลายแห่งที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ถ้าบุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กร ก็จะส่งผลต่อผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรรู้สึกแยะ และขาดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและงานที่ทำอยู่ ผลก็คือผลงานจะแยลงเรื่อยๆ ซึ่งก็จะส่งผลต่อผลงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งนี้ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารในหลายองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรมากขึ้นกว่าในอดีตเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากองค์กรต่างๆ เริ่มมีการสำรวจเรื่องของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อที่องค์กรจะหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการสร้าง ความผูกพันของบุคลากรให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยปกติธรรมชาติของคนเรานั้นมักจะชอบให้คนอื่นชื่นชมในสิ่งที่ตนเองทำอยู่แล้ว ถ้าเราจับธรรมชาติของคนเรื่องนี้ได้ เราจะสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน และกับบุคลากรได้ไม่ยาก นั่นก็คือ “การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญสำหรับเรา และองค์กร” คำถามก็คือ แล้วจะสร้างความรู้สึกแบบนี้ได้อย่างไร

ในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่เราต้องสร้างในมุมของจิตใจมากกว่าเรื่องของรางวัลที่จับต้องได้ ดังนั้นเรื่องของค่าตอบแทนและรางวัลผลงานต่างๆ จึงเป็นปัจจัยรองๆ ลงไป แต่ก็ยังขาดไม่ได้เช่นกัน เพียงแต่ประเด็นเรื่องค่าตอบแทนนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของการให้มากมาย แต่เป็นเรื่องของการให้อย่างเป็นธรรมมากกว่า สุดท้ายก็คือ เพื่อให้เกิดผลทางด้านจิตใจของบุคลากรอีกเช่นกัน ว่าให้เขาเกิดความรู้สึกที่เป็นธรรม เรื่องของการสร้างความรู้สึกผูกพันนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกัน ที่ไม่ยากก็เพราะคนที่เป็นกุญแจสำคัญของการสร้างความรู้สึกผูกพัน และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง นั่นก็คือ เหล่าบรรดาหัวหน้างานทุกระดับในองค์กรนั่นเอง ซึ่งจากผลการวิจัยของที่ปรึกษาหลายๆ แห่งต่างก็ระบุตรงกันอีกว่า หัวหน้างานเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรขาดความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของคนในองค์กรนั้น ต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ(จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์,2549:20) เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทาง

ในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company objectives)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังนี้

- 1) การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย การเขียนข้อความบรรยายกว้าง ๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย ปรัชญา และเป้าหมาย
- 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อทราบจุดแข็งและ จุดอ่อน
- 3) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไป เพื่อฉกฉวยโอกาสมาเพื่อดำเนินงานและหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
- 4) วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานของบริษัท โดยการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- 5) กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัท
- 6) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์แม่บทที่จะนำมาใช้ เพื่อเป็นทางเลือกในการ ดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จ
- 7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปีและกลยุทธ์ระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์แม่บท
- 8) นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรปันส่วนทรัพยากร เพื่อให้เหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี
- 9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นตัวนำเข้า เพื่อการตัดสินใจในอนาคต

จากงานหลักทั้ง 9 ประการที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การอำนวยการ (directing) การจัดองค์กร (organizing) และการควบคุม (controlling) อันเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการทางด้านกลยุทธ์ของบริษัท สำหรับ กลยุทธ์ในความหมายของผู้จัดการ หมายถึงแผนแม่บทขนาดใหญ่ที่จะนำไปปฏิบัติในอนาคต เพื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์จึงเปรียบได้เหมือนกัน “แผนการแข่งขัน” หรือ “game plan” ของบริษัท แม้ว่าแผนนั้นจะไม่ให้รายละเอียดชัดเจนมากนักเกี่ยวกับการเตรียมการทุกด้านในอนาคต (เช่น คน เงินและวัสดุ) แต่ก็ได้ให้แนวทางในการตัดสินใจด้านการจัดการเป็นอย่างดี กลยุทธ์จะสะท้อนให้บริษัทตระหนักว่า บริษัทควรจะแข่งขันอย่างไร (how) เมื่อไร (when) และที่ไหน (

where) ควรจะแข่งกับใคร (against whom) และมีความมุ่งหมายอะไร (for what purposes) โดยวิธีการเหล่านี้จะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์(Pearce and Robinson,2000:3)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้น

- การกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์กร

- การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

- การติดตามกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป(ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา,2549:25)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ยังเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป(Robbins & Coulter,2007:89)

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องควรมุ่งถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมขององค์กร ก่อนที่จะนำแผนงานนั้นไปสู่การปฏิบัติ

2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่สามารถอธิบายพฤติกรรมของคนในองค์กรได้หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ย่อมนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

“ความ” หมายถึง เรื่อง เช่นเนื้อความ เกิดความ และได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม(ราชบัณฑิตยสถาน,2542:231) องค์กรศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ จึงกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรน่าจะหมายถึง การเกิดความกังวล รักใคร่ในหน่วยงานที่ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งยังหมายถึงความรู้สึกต้องการที่จะ “อยู่” และไม่ยอม “ไป” จากองค์กร ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ หรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ พร้อมทั้งเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่ การพิจารณาว่าบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวชี้ที่เห็นได้ชัด คือ

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร กล่าวคือ มีความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากไปจากองค์กรอาจจะเป็นเพราะว่าองค์กรนั้นมีสิ่งจูงใจที่ทำให้เขารู้สึกเสียตายเป็นที่จะต้องออกไปจากองค์กร เช่นผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้า

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานที่เขาทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กร เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

3. ความรู้สึกเกี่ยวพันกับงานคือ ความพอใจในงานที่ทำ และต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทุ่มเทแรงกายใจเพื่อให้งานสำเร็จ(จิระจิตต์ ราคา,2525:52)

ความผูกพันต่อองค์กรหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายถึงระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ,2541:96) ยังรวมถึงระดับความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลที่มีต่องาน และยอมรับว่างานคือส่วนหนึ่งของตัวตนของเขา ความผูกพันนี้เป็นคุณค่าของงานที่บุคคลยอมรับเหมือนกับเป็นคุณค่าของตนเอง(มุกดา ศรีรงค์,2529:20) ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Affective Attachment) และมีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดย การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร(Buchanan II,1974:533)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรจาก

1. ความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

2. ความเต็มใจอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานให้องค์กร

3. ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร(Porter,1973:151)

ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานในองค์กรจากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน(Mathis,R.L.and Jackson,J.H.,2002:23) เป็นความแข็งแกร่งของการแสดงตัวและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร(Porter, Lyman W. Steers,1974:603) เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (

Partisam) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร(Allen and Meyer,2554:16)

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งจะมีการแสดงออกในรูปของความน่าเชื่อถือ และยอมรับเป้าหมายขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายและนโยบายขององค์กร บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร กล่าวคือ มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จขององค์กร

แนวคิดตามหลักสังคหธรรม

มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน และการมาอยู่ร่วมกันในสังคมของคนส่วนมากก็มักจะนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งในเวลาต่อมา จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ หรือหลักยึดเพื่อให้คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นธรรม และนำความเจริญมาสู่สังคม หลักสังคหวัตถุ 4 ถือว่าเป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งซึ่งช่วยประสานชนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ 4 ไว้ว่า เป็นสังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) 4 ประการคือ

1. ทาน (การให้)
2. ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก)
3. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
4. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ทาน ปิยวาจา อุตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไว้นั้น ถ้าไม่พืงมีธรรมเหล่านี้มารดาหรือบิดาก็ไม่พืงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ

คำสอนของพระสัมมาสัมมาพุทธเจ้าเป็นสังคหธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้ง เห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำให้ผู้ปฏิบัติพันทุข์ เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์ เป็นธรรมโอสถนนานเอกที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและ

เกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสังคหวัตถุสูตร ว่า

ทานนจ เปยยวชชณจ อตถจริยา จ ยา อิธ
 สมานตตตา จ ฌเมสุ ตตถ ตตถ ยถา รหิ
 ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (มีวาจาเป็นที่รัก)
 สมานตตตา (วางตนสม่ำเสมอ)
 อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)

สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้ช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมส์ล็กที่ยึดคบริดซึ่งเล่นไปไว้ได้ฉะนั้นในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกๆ คน และปรารถนาที่จะได้ยินได้ฟังคำยกย่องสรรเสริญ มากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธรองค์ได้ทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นที่รักของสังคมว่า ขั้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เติมน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ไว้ดังนี้

เมื่อทุกคนต่างประพฤติสังคหวัตถุทั่วถึงกันแล้ว อย่าว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน เพราะฉะนั้นท่านจึงว่าสังคหวัตถุทั้ง 4 อย่าง เป็นคุณสำหรับยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือกัน อย่างวิเศษแท้(สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ,2528:53) เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี(พระธรรมปิฎก,2528:11) เป็นการผูกใจคน เป็นเหมือนมนต์รักมนต์เสน่ห์หา เมตตา มหานิยม(คุณ โทษณ์,2537:25) เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี(ปรีชา นันตาทิวัฒน์,2544:143) เป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน(บุญสิริ ขวลิขิต,2529:23) เป็นธรรมเครื่องผูกมัดน้ำใจ(อุดม เขยกีวงศ์,2548:115)

สรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุ 4 หมายถึง เป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของบุคคลทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เติมน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข

พุทธวิธีครองใจคนกับสังคหวัตถุ 4

เคล็ดลับการครองใจคน หรือ “พุทธวิธีครองใจคน” การทำให้คนรอบข้างรักเราพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสอนให้ปรับที่ตัวของเราเอง คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อนโดยการปฏิบัติตามสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นการปฏิบัติ เพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน ทำให้เกิดความเคารพ รักใคร่นับถือซึ่งกันและกัน เกรงอกเกรงใจกัน ไม่ว่าใครก็ตาม เมื่อมีหลักสังคหวัตถุ 4 นี้จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นธรรมดาที่ทุกคนต่างต้องการความรักจากคนรอบข้าง โดยการปฏิบัติตัวดี แต่งตัวให้ดูดี พุดจาให้ไพเราะ เพื่อเรียกร้องความรัก แต่วิธีเหล่านี้ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเสมอไป บางคนไม่จำเป็นต้องแต่งตัวดี ทำตัวเด่น ไม่ต้องมียศสูงแต่

กลับ เป็นที่รักของคนรอบข้างได้ โดยวิธีการผูกมัดใจคน ครองใจคน อย่างถูกต้อง ด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 ประการดังนี้^(1) วัชร โขติรัตน, 2551:21)

1. ทาน คือ การให้ พอให้แล้ว เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ เขาก็จะมีความรักเราขึ้น การให้ทาน ไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของ หรือเรียกว่า อามิสทาน แต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึง การให้ความรู้เป็นทานด้วย ถ้าเป็นความรู้ทางโลก เรียกว่า วิद्याทาน ถ้าเป็นความรู้ทางธรรมเรียกว่า ธรรมทาน

นอกจากนี้ยังมีการให้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การให้อภัย ไม่ถือโทษโกรธเคืองกัน มีจิตเมตตา ปราปรณาดีต่อกันหรือเรียกว่า อภัยทาน คนเราอยู่ด้วยกัน เป็นธรรมดา ที่จะต้องมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง ชัดใจกันบ้าง แต่เมื่อชัดใจกันแล้วก็ควรต้องมีการให้อภัยกัน ให้เรามองแต่ข้อดีของเขา มีความรักความเมตตาที่พร้อมจะมอบให้กับทุกคน

2. ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำที่เป็นที่รัก คำพูดเป็นสิ่งสำคัญจะทำให้คนรักหรือเกลียดก็ได้ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงให้หลักการพูดไว้ว่า

- ต้องเป็นคำจริง
- เป็นคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน
- พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์
- พูดถูกกาลเทศะคือถูกเวลาสถานที่

นอกจากการพูดจาไพเราะแล้ว จะต้องมีความเสียสละ ละเอียด ซึ่งเป็นการเพิ่มเสน่ห์ให้กับผู้พูด เมื่อพูดไปแล้ว คำพูดไปแล้วทางเสียงจะเป็นตัวเหนี่ยวใจคนให้มาติดอยู่ที่ผู้พูด

3. อัตถจริยา คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ ในข้อนี้ แยกได้ 2 ประเด็น คือ

- การทำตัวของเราให้เป็นคนมีประโยชน์
- การสร้างประโยชน์ให้กับคนอื่น

คือเราต้องฝึกตัวของเราเองให้เป็นคนมีประโยชน์ เพราะถ้าคนไหนเป็นคนมีประโยชน์ เพราะถ้าคนไหนเป็นคนที่มีประโยชน์ คนๆ นั้นจะเป็นที่รักของคนอื่น ใครก็อยากเข้าใกล้ วิธีทำให้เราเป็นคนมีประโยชน์ ก็ทำได้ โดยการหมั่นปรับปรุง พัฒนาความรู้ ความสามารถของเราให้ยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา และต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมด้วย เพราะเราจะคนเก่ง อย่างเดียวไม่พอแต่ต้องเป็นคนดีด้วยเมื่อเราฝึกตัวเองให้เป็นคนมีประโยชน์แล้ว ก็ต้องสร้างประโยชน์ให้ กับคนอื่นด้วยให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีน้ำใจไม่ตรีต่อกัน เห็นอะไรช่วยได้ก็ช่วยกัน ไม่นิ่งเฉยดูตาย ก็จะเป็นที่รักของคนทั่วไปแม้แต่ในสังคมที่ถูกยกย่องให้เกียรติ ย่อมเป็นบุคคลที่ทำคุณประโยชน์แก่หมู่ชนนั้นๆ เพราะฉะนั้นเมื่อเราอยู่ที่ใด เราควรทำตัวให้เกิดประโยชน์บุคคลใดก็ตามเป็นบุคคลที่มีประโยชน์บุคคลนั้น จะเป็นบุคคลที่น่ารัก

4. สมานัตตตา การวางตนให้สม่ำเสมอ หมายถึง การวางตัวของเราให้สมกับฐานะ และบทบาทของตัวเอง เช่น เป็นพี่เป็นน้อง เป็นพ่อแม่ลูก เป็นสามีภรรยา เราก็วางตัวเหมาะสมพอดีตามนั้น แต่ละคนมีหลายฐานะในตัวเอง ดังนั้น เราจะต้องศึกษาว่า ในแต่ละฐานะที่เราเป็นอยู่ มีหน้าที่อย่างไร เมื่อศึกษาแล้วก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นๆ ให้สมบูรณ์ถ้าได้ทำเช่นนี้ เราก็จะเป็นที่รักของคนรอบข้าง สมานัตตตา ยังหมายรวมถึงการทำตนให้สมกับที่เป็นคน คือ การปฏิบัติตนให้เป็นคนดีที่โลกต้องการด้วย

เป็นที่สังเกตได้มากขึ้นเรื่อยๆ ว่า มีปริมาณของกลุ่มคนชั้นปัญญาชนชาติตะวันตกได้เดินทางเข้ามาศึกษาและปฏิบัติธรรมเพื่อค้นหาวิถีแก้ปัญหทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น มีเหล่าบรรดานักคิดชาวตะวันตกที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจได้เขียนตำราการบริหารจัดการซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารเชิงพุทธอยู่อย่างชัดเจน ฉะนั้น องค์การธุรกิจในสังคมไทย แทนที่จะไปค้นหาตัวแบบจากตะวันตก ซึ่งในที่สุดแล้ว ก็คือภูมิปัญญาที่เรามีอยู่มาแต่เดิม ไม่ต้องไปรื้อศึกษาจากตำราของนักคิดตะวันตกเหล่านี้ก็พอได้หนึ่ง แต่ใช้วิถีศึกษาโดยตรงจากสิ่งที่เรามีอยู่ เพียงแต่ต้องมองข้ามข้อจำกัดในเรื่องของถ้อยคำที่ใช้ ซึ่งอาจจะไม่ร่วมสมัย โดยเล็งไปที่เนื้อหาหรือแก่นของเรื่องแทน

สังคหวัตถุ 4 คือ หลักอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคล ซึ่งในที่นี้รวมถึง พลเมืองบริษัท (Corporate Citizen) ให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข สามารถใช้เป็นตัวแบบหรือวิธีการในการดำเนินการขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยที่มีอุปนิสัยของการสงเคราะห์เกื้อกูลเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. Corporate Philanthropy คือ การให้ หรือการบริจาคในสิ่งที่ควรให้แก่ผู้ยากไร้หรือแก่ผู้ที่ขาดแคลนกว่า ทั้งในรูปของวัตถุสิ่งของ เช่น การนำสิ่งของเครื่องใช้ไปแจกแก่ผู้ประสบภัย การทำบุญตามหลักศาสนา การให้โอกาสทางธุรกิจ การแบ่งปันตลาด หรือการให้อภัย ตลอดจนการให้ความรู้ คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เปรียบได้กับ ทาน

2. Corporate Communication คือ การสื่อสารในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่เป็นสาระข้อเท็จจริง ประกอบด้วยเหตุผล และความจริงใจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้บริโภค การไม่โฆษณาประชาสัมพันธ์คุณลักษณะของสินค้าเกินจริง หรือการไม่หลอกลวงมอมเมาประชาชน เปรียบได้กับ ปิยวาจา

3. Community Volunteering คือ การเสียสละแรงงาน แรงใจ และเวลา เพื่อบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เช่น การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในโอกาสต่างๆ การระแวงตระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปโดยสมัครใจ เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบหนึ่ง เปรียบได้กับ อตถจริยา

4. Equitable Treatment คือ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ไม่ถือว่าองค์กรตนเป็นใหญ่ เอาใจใส่ในสุขทุกข์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และร่วมแก้ไขโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วม (Participation) ขององค์กรในการดูแลสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การดูแลสิทธิประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายย่อยอย่างเสมอภาค การบริการลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลายโดยไม่เลือกว่าเป็นรายใหญ่หรือรายย่อย การทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เปรียบได้กับ สมานัตตตา

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา ที่เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคน ร่วม สร้างสรรค์ ประสานสังคมให้ดีงาม มีเอกภาพ เป็นทางเกิดของความสามัคคี ช่วยให้เกิดความรู้รัก สามัคคีในกลุ่มคนสามารถใช้วิธีการในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของ

สังคมไทย ที่มีอุปนิสัยของการสงเคราะห์เกื้อกูลเป็นพื้นฐานประกอบด้วย ทาน เป็นการให้ปันสิ่งของๆตนแก่ผู้อื่น การเสียสละแก่กันและกัน ไม่ว่าจะเป็น วัตถุทาน อภัยทานหรือธรรมทาน ปิยวาจา เป็นการเจรจาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน เหมาะสม และมีความสัตย์จริง อุตถจริยา เป็นการประพฤติในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส เป็นผู้มีความไม่นิ่งเฉยและสมานัตตาคือ วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขสมมาเสมอ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ร่วมแก้ไขโดยไม่เลือกปฏิบัติ ถ้าองค์กรใดอยู่ร่วมกันโดยปราศจากหลักธรรม องค์กรนั้นย่อมมีแต่การแย่งชิงกันและทำให้เกิดปัญหามากมายเกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

สรุป

กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ตามหลักสังคหธรรม เป็น กระบวนการจัดการขององค์กร สร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องของควรคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมขององค์กร ก่อนที่จะนำแผนงานนั้นไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จขององค์กร โดยมีหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของบุคคลทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข

เอกสารอ้างอิง

ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.(2539).พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

หนังสือ :

คุณ โทชนธ์.(2537). พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนส์โตร์.

จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์.(2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์.

จิระจิตต์ ราคา.(2525). บรรยากาตองค์กร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บุญสิริ ขวลิตธารง. ธรรมโอสธ.(2529). กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์. 2529.

ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ).(2544). พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ดวงแก้ว.

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา.(2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต).(2528). ธรรมนุญชีวิต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- มุกดา ศรียงค์ และชนิษฐา วิเศษสาร.(2529). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- วัชร โขติรัตน์.(2551). พุทธวิธีครองใจคนสังคหวัตถุ 4, จุลสารบัณฑิตถาวร. ฉบับวันที่ 22 พฤศจิกายน 2551.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์กร.(2541). กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World.
- สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน).(2528). สังคหวัตถุ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- อุดม เขยกีวงศ์ และ กนิษฐาน เป้นสุวรรณ.(2548) พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว.
- Buchanan II,(1974). B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. Administrative Science Quarterly.
- Mathis,R.L.and Jackson,J.H.(2002) Human Resource Management :Essential Perspectives. Ohio:South, Western College Publishing.
- Pearce and Robinson.(2000). **Strategic Management**. Chicago, IL: R. D. Irwin, Inc..
- Porter.(1973). L.W. and R.M. Steers. Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism.
- Porter.(1974). Lyman W. Steers, Rich Mowdy, Richard. I. and Boulion, PV. Organizational Commitment Job Satisfaction and Turmover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology.
- Robbins & Coulter.(2007). **Planning is the management function that involves plans to integrate and coordinate activities**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.