

กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
THE DEVELOPMENT PROCESS OF BUDDHIST ORGANIZATIONAL  
CULTURE  
OF MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

มาศโมหี จิตวิริยธรรม Masmolee Jitwiriyatham<sup>๑</sup>  
ประสิทธิ์ วัฒนาภา Prasit Watanapa<sup>๒</sup>

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของคณาจารย์เรื่อง กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์การพุทธและวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ๓) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะการวิจัยเป็นการวิจัยสถาบัน เน้นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณลักษณะ โดยในกระบวนการวิจัยมีการผสมผสานระหว่างการวิจัยเอกสารเพื่อประมวลองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี และการวิจัยภาคสนาม คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผลการวิจัยพบว่า ๑) องค์การพุทธและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เนื่องจากมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การครบถ้วนตามกรอบทฤษฎีสมัยใหม่ คือ ค่านิยม ประวัติศาสตร์และวีรบุรุษ พิธีกรรม เครือข่ายทางวัฒนธรรม สัญลักษณ์ และ ภาษา โดยมีเป้าหมายคือคำสอนทางพระพุทธศาสนา แต่มหาวิทยาลัยยังมีชุดความคิดสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์การอีกประการคือ พระราชปณิธานในล้นเกล้ารัชกาลที่ ๕ ๒) กระบวนการสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นไปอย่างมีระบบ เริ่มจากการสร้าง บ่มเพาะ ถ่ายทอดและสืบสาน ๓) ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกันทั้งโดยรูปแบบและเนื้อหา โดยมีหลักธรรมเป็นตัวเชื่อมโยง เมื่อหลอมรวมเข้ากับชุดความคิดที่รับการบ่มเพาะจึงเกิดเป็น “นวลักษณ์” คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ๙ ประการ (M A H A C H U L A) ของนิสิต

---

<sup>๑</sup> สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Buddhist Studies, Graduate School, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, The  
Kingdom of Thailand.

<sup>๒</sup> คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล  
Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University, The Kingdom of Thailand.



และบุคลากร ถือเป็นสิ่งแสดงอัตลักษณ์และค่านิยมหลักของชาวมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### Abstract

The research article is submitted in partial fulfilment of the dissertation on “The Development Process of Buddhist Organizational Culture of Mahachulalongkornrajavidyalaya University” comprising three objectives, namely;- 1) To study the Buddhist organizational culture and the organizational culture of Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU) 2) To study the cultivation and developing process of organizational culture of MCU based on Buddhist organizational culture and 3) To analyze the relationship between Buddhist organizational culture and organizational culture of MCU. The dissertation in Institute Research focusing on Qualitative Research and comprising of documentary research for theory review and field research, in-depth interview.

The result of this dissertation has shown that:- 1) Buddhist organization and Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU) have strong organizational cultures due to both have all complete factors of culture as defined by modern theory of culture, namely, Value, History and Hero, Ritual, Cultural Network, Symbol and Language. Doctrines and disciplines are main milestone in melting the organizational culture strongly. In MCU, there also be influential mindset that is the ambition of King Rama V. 2) The process of creation and development of organizational culture of Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU) originates from systematical process consisting of creation, cultivation, inheritance and teaching. 3) The relation between Buddhist organizational culture and MCU is connected by both the patterns and contents. The Buddhist teachings have influenced and included the above mentioned mindset and melt down to be “Navalaksana: 9 desirable characters (MAHACHULA)” or identities of students and staffs that show the characters of MCU people too clearly.



**Key word:** Culture, Buddhist organizational culture,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

## ๑. บทนำ

“วัฒนธรรม” ได้รับความสำคัญในระดับโลกเป็นครั้งแรก ตั้งแต่การประชุมสหประชาชาติ ครั้งที่ ๒ ณ กรุงริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล โดยมีมติว่าการพัฒนาต้องประกอบด้วยแนวคิด ๒ ประการ คือ การพัฒนาแบบยั่งยืน และการพัฒนาเชิงวัฒนธรรม เนื่องจาก “วัฒนธรรม” เป็นสิ่งที่ใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากการพัฒนาด้านวัตถุได้ โดยมีการเน้นถึงกับว่า จะให้คุณค่าของมนุษย์และวัฒนธรรมกลับมาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยี<sup>๓</sup> สหประชาชาติเองก็เล็งเห็นว่า ปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาที่ถูกกละเลย ทั้งที่เป็นสิ่งที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้ คือ “วัฒนธรรม” จึงมีมติกำหนดทศวรรษโลกเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมขึ้น การที่ทำให้มนุษย์รวมกันเป็นชุมชนเพื่อความอยู่รอด ต้องสร้างชุดความคิด ความเชื่ออันเป็นค่านิยมร่วม (Core value) ที่สังคมนั้นยอมรับร่วมกันว่าเป็นสิ่งดีงาม สามารถช่วยในการจัดระเบียบ และแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่ม เพื่อความอยู่รอดของกลุ่มตนได้ และอาศัยชุดความคิดเหล่านั้นเป็นตัวกำหนดแนวการปฏิบัติของคนในสังคม เมื่อถูกนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นแบบแผน วิถีของคนในสังคม ค่านิยมร่วมนั้นจึงกลายเป็นวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ<sup>๔</sup> และวัฒนธรรมนี้เอง ทำให้มนุษย์ต่างจากสัตว์

วัฒนธรรมองค์การ ก็มีลักษณะการเกิดเช่นเดียวกัน ทำหน้าที่เดียวกับวัฒนธรรมของสังคม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ หากองค์การใดมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสอดคล้องกันไปในทางที่ดี ย่อมเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความสำเร็จ<sup>๕</sup> เพราะเป็นชุดของค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศคนคติ ความคาดหวังที่มีร่วมกันของสมาชิก เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคน สร้างตัวตนให้แตกต่างจากองค์การอื่น วัฒนธรรม

---

<sup>๓</sup> สุภาสินี ตัสติศรีสุข, “การพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”, วารสาร เศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช, [ออนไลน์], ๖(๒), <http://www.stou.ac.th/Schools/Sec/ejournal6-2/file/1-2-1.pdf> [มีนาคม ๒๕๕๕].

<sup>๔</sup> วิษุวัต มหิทธิกร, “การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐), หน้า ๗.

<sup>๕</sup> นฤมล ชุนถนอม, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ กรณีศึกษานักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๑), หน้า ๙.



องค์การจึงเปรียบเสมือนเป็นบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ<sup>๖</sup> วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและแข็งแกร่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่พาองค์การผ่านวิกฤติได้ วัฒนธรรมองค์การจะถูกสร้างและพัฒนาขึ้น ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ จึงเป็นสิ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์การว่า องค์การนั้นควรมีอัตลักษณ์อย่างไร

พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาอาทวนิยม เชื่อมมั่นในหลักอริยสัจ ๔ ว่าเป็นสังขธรรมประจำโลก ถูกค้นพบโดยเจ้าชายสิทธัตถะแห่งศากยะตระกูล อันทำให้พระองค์หลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง และทรงนำมาประกาศแก่มวลมนุษย์ เป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ได้ในทุกกาล สถานที่ ไม่เกี่ยวกับชนชั้น เชื้อชาติ หรือการนับถือศาสนาใด ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ว่าผู้ใดนำมาปฏิบัติ ก็จะทำมาซึ่งประโยชน์สุข เกื้อกูลทั้งส่วนตนและสังคมรอบข้างเสมอ ทำให้หลักธรรมยืนยงมาจนปัจจุบัน โดยพระสงฆ์สาวกที่สืบหลักคำสอนมาตั้งแต่ครั้งพุทธกาลทั้งโดยการปฏิบัติ และการทรงจำที่เรียกว่ามุขปาฐะ กระทั่งมาสู่การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่รู้จักกันในนาม “พระไตรปิฎก”

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูงของคณะสงฆ์ไทย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ได้ทรงสถาปนาขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๔๓๒ มีวัตถุประสงค์เพื่อสืบสานพระราชปณิธานด้านการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ เข้าใจ สามารถนำธรรมะมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน รักษาและเผยแผ่พระศาสนาให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น สถานที่นี้จึงเน้นวิชาการด้านพระพุทธศาสนาโดยตรง จากจุดเริ่มต้นดังกล่าว ทำให้มีหลักคำสอนเป็นแก่นหรือค่านิยมหลักขององค์การ มีแนวทางการปฏิบัติหลักมาจากวินัยสงฆ์ มีลักษณะการดำเนินงานในรูปของกลุ่มสังฆะ สิ่งเหล่านี้ได้ถูกสร้างเป็นชุดของความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่ยอมรับร่วมกัน นำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นวิถีชีวิต และแนวทางในการดำเนินงานทุกอย่างของบุคลากร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ อันถือเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

การที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีอัตลักษณ์แบบพุทธ สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วถึงระดับนานาชาติ ท่ามกลางกระแสบริโภคนิยม ย่อมแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของชาวพุทธที่แม้จะมีอายุยาวนานมากกว่า ๒,๖๐๐ ปี ก็ยังคงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การต่อสู้กับกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์การพุทธและวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>๖</sup> วิรัช สงวนวงค์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๗), หน้า ๒๐.



๒) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### ๓. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

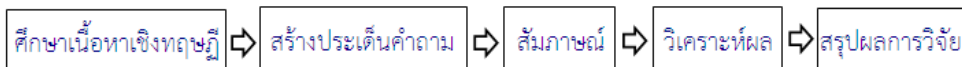
๑) **เก็บรวบรวมข้อมูล** ศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธตามที่ปรากฏในคัมภีร์ และวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยตามเอกสาร บันทึก กฎ ระเบียบต่างๆ และการวิจัยภาคสนาม คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

๒) **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ใช้การเลือกแบบเจาะจงจากประชากร ๓ กลุ่มคือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ประธานสภาคณาจารย์ และรองอธิการบดี ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดีและผู้อำนวยการคณะ สถาบัน ศูนย์ และผู้ที่เป็นศิษย์เก่า

๓) **เครื่องมือการวิจัย** ประกอบด้วย กระจดาช ปากกา ใช้จดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน ๘ ข้อ ที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล และเครื่องบันทึกเสียง ในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔) **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

๕) **ขั้นตอนการวิจัย**



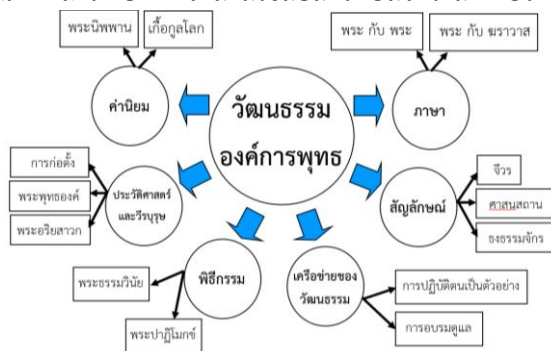
### ๔. ผลการวิจัย

ในส่วนของการนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ นี้ ผู้วิจัยได้มีการนำองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การพุทธ และวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้จากการศึกษาภาคทฤษฎีและการสัมภาษณ์ในภาคสนามมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ลงในทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ ที่กล่าวถึงองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งว่า จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๖ ประการคือ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ประวัติความศาสตร์และวีรบุรุษ พิธีกรรมและธรรมเนียมปฏิบัติ เครือข่ายของวัฒนธรรม สัญลักษณ์ และภาษา โดยในส่วนของวัฒนธรรมองค์การพุทธ พบว่า แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้ ในส่วนของค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ได้แก่ พระนิพพานและการเกื้อกูลโลก ประวัติความศาสตร์และวีรบุรุษ ได้แก่ การก่อตั้งองค์กรสงฆ์ ประวัติและจริยวัตรของพระพุทธเจ้าและพระอรหันตสาวก

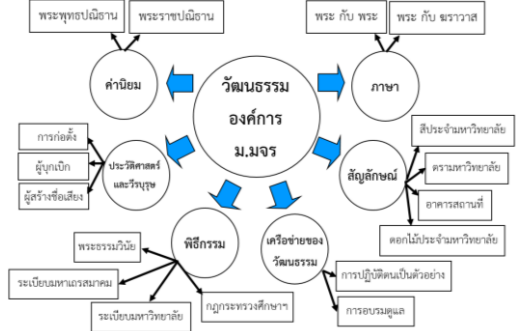


ในขณะที่พิธีกรรมและธรรมเนียมปฏิบัติ จะเป็นเรื่องของพระวินัยและพระปาฏิโมกข์ สำหรับเรื่อง เครือข่ายของวัฒนธรรม อันเป็นเรื่องราวของการสืบต่อ สืบสานวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การ อบรมดูแล การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของพระเถระ ในมุมของสัญลักษณ์ ก็มีจิวร ศาสนสถาน และธงธรรมจักร ในส่วนของภาษา ก็มีภาษาที่พระสงฆ์ใช้สื่อสารกัน อาวูโส ภันเต และภาษาที่ พระสงฆ์ใช้สื่อสารกับฆราวาส ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๒

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบในส่วนของค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ได้แก่ พระพุทธปณิธาน และพระราชปณิธาน ประวัติศาสตร์และวีรบุรุษ ได้แก่ การก่อตั้งองค์การ ผู้บุกเบิก และบุคลากรและนิสิตที่สร้าง ชื่อเสียง ในขณะที่พิธีกรรมและธรรมเนียมปฏิบัติ จะเป็นเรื่องของกฎ ระเบียบ ซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ส่วนคือ ส่วนที่เป็นทางโลก ได้แก่ ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนที่เป็นทางธรรมคือ พระธรรมวินัย ระเบียบมหาเถรสมาคม และส่วนที่เป็นการประสานทางโลกและทางธรรม ได้แก่ ระเบียบของมหาวิทยาลัยเอง สำหรับเรื่องเครือข่ายของวัฒนธรรม อันเป็นเรื่องราวของการสืบต่อ สืบสานวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การอบรมดูแล การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของครูอาจารย์และ รุ่นพี่ นั่นเอง เมื่อมองถึงสัญลักษณ์พบว่า มหาวิทยาลัยมีทั้งสี่ประจำมหาวิทยาลัย ต้นไม้ประจำ มหาวิทยาลัย และสถาปัตยกรรมของอาคารสถานที่ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ในส่วนของภาษา มหาวิทยาลัยจะมีภาษาที่ใช้เช่นเดียวกับภาษาที่ใช้ในวัฒนธรรมพุทธ คือ มีภาษาที่พระสงฆ์ใช้ สื่อสารกัน อาวูโส ภันเต และภาษาที่พระสงฆ์ใช้สื่อสารกับฆราวาส ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๓



แผนภาพที่ ๒ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การพุทธ



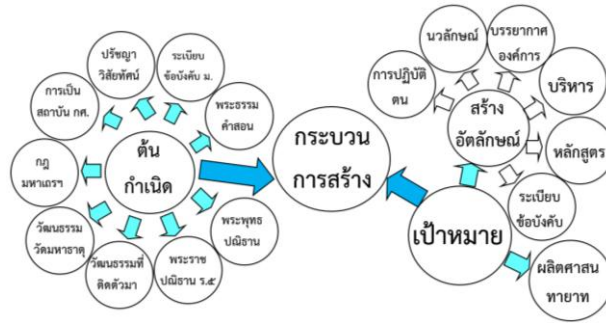
แผนภาพที่ ๓ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



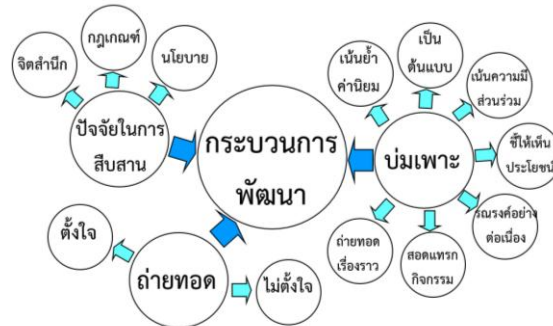
วัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ เป็นเรื่องของการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยแบ่งเป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ กระบวนการสร้าง และกระบวนการพัฒนา ดังนี้

ในส่วนของกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือ ต้นกำเนิด และเป้าหมายขององค์การ เพราะเป็นตัวกำหนดค่านิยมองค์การ การเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่มีต้นกำเนิดมาจากพระพุทธปณิธานและราชปณิธานในลัทธิเถรวาทที่ ๕ ที่มีร่วมกันในการสร้างคนเพื่อเกื้อกูลโลกโลกโดยธรรม ทำให้คำสอนในพระศาสนาเป็นเป้าหมายสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ การเป็นสถาบันทางการศึกษาก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีปรัชญาวิสัยทัศน์พันธกิจที่เอื้อต่อวัฒนธรรมองค์การพุทธ โดยกำหนดระเบียบ กฏ ที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายเถรสมาคม วัฒนธรรมที่ติดตัวแต่ละคนมา วัฒนธรรมองค์การวัดมหาธาตุฯ รวมถึงวัฒนธรรมของสังคมไทยพุทธ ล้วนแต่เป็นเป้าหมาย อันเป็นต้นกำเนิดของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัย และเป้าหมายเหล่านี้เอง ที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตศาสนทายาท คือ ทายาทแห่งพระศาสนาที่มีความงามพร้อมทั้งวิชาและจรณะ ได้แก่ ความรู้และความประพฤติ เพื่อจะเป็นผู้สืบทอด เผยแผ่พระศาสนา และเกื้อกูลประโยชน์แก่ชาวโลกสืบไป ส่วนเป้าหมายอีกประการ เป็นสิ่งสนับสนุนการสร้างศาสนทายาทให้เป็นไปได้ คือ การสร้างอัตลักษณ์ ทั้งด้านการบริหาร หลักสูตร ระเบียบข้อบังคับ การปฏิบัติตน นวลักษณ์ หรือลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการของบัณฑิตและบุคลากร ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๔

ส่วนกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยมองเป็น ๓ ส่วน คือ ส่วนของการบ่มเพาะ การสืบสานวัฒนธรรมให้คงอยู่ และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยพบว่า การบ่มเพาะให้วัฒนธรรมองค์การนั้นต้องอาศัยการต่อยอด เน้นย้ำค่านิยม การปฏิบัติตนให้เห็นเป็นแบบอย่าง หรือการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับคุณธรรมของวีรบุรุษ รวมถึงการสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ การรณรงค์เรื่องวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมและชี้ให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อความยั่งยืนของวัฒนธรรม ในด้านของการถ่ายทอดวัฒนธรรม พบว่า มีเป็นสองรูปแบบ คือ แบบตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งรูปแบบที่มีผลมากที่สุดได้แก่รูปแบบไม่ตั้งใจ ส่วนปัจจัยในการสืบสานให้วัฒนธรรมองค์การคงอยู่ได้ ต้องอาศัยกฎเกณฑ์และนโยบายที่เอื้อต่อการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การ คือต้องมีเป็นกฎ ระเบียบที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแต่ละข้อ เช่น การกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นบรรพชิต หรือการกำหนดสัดส่วนพระกับฆราวาส เพราะมีผลต่อภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ขององค์การ สิ่งที่สำคัญเหนืออื่นใดคือ การสร้างจิตสำนึกให้ภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ขององค์การ ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๕



แผนภาพที่ ๔ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



แผนภาพที่ ๕ กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ในส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การพุทธกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมีความเกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรมองค์การพุทธอย่างแน่นแฟ้น เนื่องจากมีเป้าหมายมาจากพุทธธรรมเช่นกัน จึงแยกจากกันไม่ออก และได้หล่อหลอมเป็นอัตลักษณ์ ๙ ประการ หรือนวลักษณ์ อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของชาวมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดความสัมพันธ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญตรงกัน ๖ ประเด็น ดังต่อไปนี้

๑) **ต้นกำเนิด** ต้นกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธที่เป็นเนื้อแท้ คืออุดมการณ์ฝึกหัดพัฒนาบุคคลให้เข้าถึงความพ้นทุกข์สิ้นเชิง วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธต้องอิงอยู่กับหลักการนี้ ในขณะที่วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ก็รับหลักการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นแผนนโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการสร้างศาสนทายาทที่มีคุณภาพเป็นที่พึงแก่พระศาสนา และสังคม สมดังพระราชปณิธานในล้นเกล้ารัชกาลที่ ๕ ผู้ทรงก่อตั้ง ที่มุ่งให้สถานที่แห่งนี้เป็นที่แหล่งจัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูง เพื่อพัฒนาจิตใจของมนุษย์และสังคม

๒) **ลักษณะการเกิด** วัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธในบริบทของพระพุทธศาสนาแบบดั้งเดิม พระพุทธองค์ทรงเป็นผู้กำหนดขึ้นที่เรียกว่า “องค์การสงฆ์” ที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบตามพระวินัยหรือศีล/เสขียวัตตรของสงฆ์ ทั้งของภิกษุสงฆ์และภิกษุณีสงฆ์ แม้กาลเวลาจะผ่านมายาวนาน ผู้ที่ได้รับการฝึกฝนตนเองตามพระวินัยก็ยังนับเป็นผู้มีวัฒนธรรมที่งดงาม และเมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในมหาวิทยาลัย คุณสมบัตินี้ยังคงมีอยู่ และต้องปฏิบัติต่อเนื่อง เช่น นิสิตที่เป็นพระภิกษุต้องถือศีล ๒๒๗ ข้อ สามเณรถือศีล ๑๐ ศกฺุหฺสถ์ถือศีล ๘ และศีล ๕ ซึ่งเป็นเครื่องหล่อ



หลอมความเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบมหาจุฬาฯ เป็นจุดแข็งหนึ่งของความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์

**๓) เป้าหมาย** เป้าหมายของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธคือ “พระนิพพาน” ในขณะที่มหาวิทยาลัยคือ “เป็นแหล่งศึกษาพระพุทธศาสนาที่สร้างคนดีและเก่ง” แม้อุดมการณ์จะแตกต่างกันโดยเป้าหมายหรืออุดมการณ์ แต่หากศึกษาวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไปจะพบว่า รูปแบบและเนื้อหาสาระของระบบการศึกษามีความสอดคล้อง และเกื้อหนุนต่อการพัฒนาบุคคลไปสู่ นิพพาน เห็นได้จากกิจกรรมการฝึกวิปัสสนากัมมัฏฐาน และการทดสอบความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติสมณะและวิปัสสนาตามหลักสูตรทุกชั้นปี และจะเข้มข้นขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ ทุกระเบียบ ข้อบังคับอื่น ๆ ก็ช่วยในการฝึกหัดกาย วาจา ใจด้วย

**๔) พันธกิจ** การปฏิบัติตนให้พ้นทุกข์และเกื้อกูลโลก เป็นพันธกิจสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ ซึ่งเป็นไปตามเนื้อหาสาระของพันธกิจที่พระพุทธเจ้าตรัสแก่พระอรหันตสาวกนัยว่า เมื่อตนเองหลุดพ้นจากบ่วง (กิเลส) แล้ว ให้อนุเคราะห์สัตว์โลกให้ได้รับประโยชน์สุขด้วย พันธกิจของวัฒนธรรมเชิงพุทธจึงเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของมวลมนุษยชาติสืบมา เป็นที่มาของพันธกิจในการจัดการเรียนการสอนวิชาการทางพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ของมหาวิทยาลัย เป็นรูปแบบหนึ่งที่ส่งเสริมต่อหลักการบูรณาการองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ต่อการพัฒนาจิตใจและสังคม

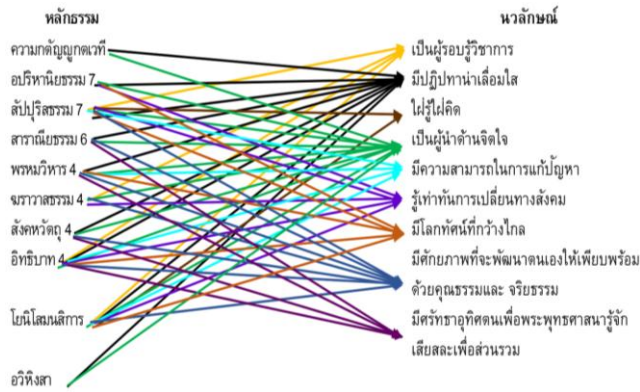
**๕) ระเบียบข้อบังคับ** พระวินัย เสดยวัตร ศีล เป็นองค์ประกอบหลักอันเป็นเครื่องมือในการสร้าง รักษา และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธ ในขณะที่มหาวิทยาลัยมีกฎหมายมหาเถรสมาคม ระเบียบปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ประกาศกระทรวง กฎหมายบ้านเมือง เพิ่มเติมเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสร้าง รักษา และสืบทอดลักษณะวัฒนธรรมองค์การ แต่หลักพระธรรมวินัยทางศาสนาก็ยังเป็นหลัก เช่น การเคารพกันโดยอาวุโส การระลึกถึงพระรัตนตรัยด้วยการไหว้พระสวดมนต์ก่อนเข้าเรียน และก่อนประกอบกิจทั้งปวง เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่นี้ ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมองค์การทั้งสองมีรากฐานมาจากพระธรรมวินัยเหมือนกัน วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นพัฒนา และถ่ายทอดมาจากอดีตจึงค่อนข้างเหมือนกัน แต่รายละเอียดอาจแตกต่างกันบ้าง เช่น รูปแบบและสาระในการจัดการศึกษาแบบประยุกต์หลักธรรมของมหาวิทยาลัย มีลักษณะประยุกต์ไปตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จนเกิดเป็นนวัตกรรม แต่ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ในการศึกษาตามหลักสูตรนักธรรม-บาลี มีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์นิยม

**๖) หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง** เนื่องด้วยความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์จึงมีความสัมพันธ์พระพุทธศาสนามาก ไม่ว่าจะด้วยกฎหมาย หรือปรัชญาในการก่อตั้ง หลักสูตร ตัวปริญญาล้วนแต่อิงพระพุทธศาสนา สาระสำคัญจึงอยู่ที่คำสอนทางพระพุทธศาสนาทั้งหมด โดยเฉพาะเป้าหมายในการให้บุคคลลาภและนิสิต ดำเนินตามอุดมการณ์ของพระพุทธเจ้าที่ฝากไว้ว่า พุทฺชนหิตาย พุทฺชนสุขาย โลกนุกมปาย เพื่อประโยชน์และความสุขแก่มหาชน เพื่ออนุเคราะห์โลกหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาจึงเป็นสิ่งที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตของบุคคลากร เริ่มจาก กตัญญูตเวที ต่อบุพการี ซึ่งเป็นผู้ที่ทำคุณงามความดีมาก่อน เป็นสิ่งที่ถูกเน้น



ให้เกิดแก่คนรุ่นหลัง ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันรักษามรดก และสร้างชื่อเสียงที่คนรุ่นก่อนสร้างสมไว้ให้ชาวโลกได้รู้ อภิธานียธรรม คือธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม ๗ ประการ เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารคู่กับ สัมปยุตธรรม ๗ และ สาราณียธรรม ๖ อันเป็นหลักที่ทำให้คนอยู่ร่วมกันได้ โดยมีใจความสำคัญคือ การมีเมตตาต่อกัน ทำให้คนที่มีความแตกต่างกันอยู่ร่วมกันได้ ชั้นดี ความอดทน กับ จาคะ การเสียสละ นับเป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยอย่างมาก เห็นได้จากจุดเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย ที่ต้องอาศัยความเสียสละทั้งกำลังกาย สติปัญญา และทุนทรัพย์ของครูบาอาจารย์คุณนั้นอย่างมาก อีกเรื่องคือหลัก โยนิโสมนสิการ และวิมังสา ที่ต้องพิจารณาให้ไตร่ตรองให้ถ้วนถี่จึงตัดสินใจว่าจะทำอะไร เพราะต้องอยู่ร่วมกันเป็นองค์การใหญ่ อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียนเป็นสิ่งที่ถูกเน้นอย่างมาก โดยพยายามสร้างบรรยากาศให้มีการให้อภัย ประณีประนอม มีความเมตตาและให้โอกาสแก่กัน เป็นการสร้างประโยชน์เกื้อกูลด้วยกันด้วยเมตตา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความเอื้อเฟื้อ รักใคร่ห่วงใยกัน ทำให้รู้สึกเป็นญาติทางศาสนา เป็นคนในสังคมเดียวกัน การบริหารงานก็ไปได้ดี ไม้มีความขัดแย้ง ผู้ที่เข้ามาก็ได้รับความอบอุ่น พรหมวิหาร ๔ จึงนับเป็นหลักการสำคัญในการเผยแผ่พระศาสนา รวมถึง ทมะ ความรู้จักข่มใจให้ไม่โกรธซึ่งเป็นคุณธรรมที่สำคัญในการสร้างไมตรีระหว่างคนในองค์การ หลักพรหมวิหาร ๔ นี้ จะยึดโยงกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่เป็นหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนี้ เมื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์และสังเคราะห์พบว่ามีความสัมพันธ์ของหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนาที่เกื้อกูลต่อคุณลักษณะ อันเป็นค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถแบ่งคุณลักษณะ ได้เป็น ๒ ส่วนคือ ส่วนที่เป็นรูปธรรม อันได้แก่ M - Morality มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส H - Helpfulness มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา A - Ability มีความสามารถในการแก้ปัญหา H-Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม A - Aspiration มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม และ ส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ A - Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม C - Curiosity มีความใฝ่รู้ใฝ่คิด U - Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล L - Leadership มีความเป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา โดยพบว่า หลักธรรมในพระพุทธศาสนาข้อสัมปยุตธรรม ๗ อิทธิบาท ๔ อวิหิงสา พรหมวิหาร ๔ ขรवासธรรม ๔ อภิธานียธรรม ๗ สาราณียธรรม ๖ สังคหวัตถุ ๔ กตัญญูกตเวที มีความเกื้อกูลต่อคุณลักษณะเป็นอย่างมาก ดังปรากฏรูปแบบความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่ ๖



หลักธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวลักษณ์แต่ละข้อ

ข้อ	หลักธรรม	M	A	H	A	C	H	U	L	A	จำนวนหลักธรรมที่ปรากฏในนวลักษณ์
๑	สัจจะธรรม ๗										๘
๒	อิทธิบาท ๔										๘
๓	อิหิงสา										๘
๔	พรหมวิหาร ๔										๖
๕	ชราวาสธรรม ๔										๕
๖	อปริหานิยธรรม ๗										๘
๗	สราณียธรรม ๖										๘
๘	สังคหวัตถุ ๔										๘
๙	กตัญญูคุณเวที										๖
หลักธรรมที่สื่อต่อชาลักษณ์		๘	๘	๖	๘	๘	๘	๘	๘	๘	

แผนภาพที่ ๖ หลักธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวลักษณ์แต่ละข้อ

จากแผนภาพข้างต้นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนากับนวลักษณ์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายหลักในการสร้างศาสนทายาทที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง เพราะหลักธรรมที่ปรากฏเด่นได้แก่ สัจจะธรรม ๗ คือ ธรรมที่สร้างให้คนเป็นคนดี และอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นธรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จ และยังมีอิหิงสา และพรหมวิหารธรรม อันเป็นธรรมที่เสริมสร้างความเมตตา ละความเบียดเบียนมาสนับสนุน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นชัดเจนในพันธกิจของมหาวิทยาลัย ในการสร้างและหล่อหลอมคนให้เป็นผู้เปี่ยมด้วยคุณธรรม และสามารถชี้นำสังคมได้ วัฒนธรรมองค์การพุทธ กับวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัย จึงมีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรูปแบบและเนื้อหาสาระ เนื่องจากมีฐานกำเนิดจากหลักการในพระธรรมวินัยด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านค่านิยม ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีเป้าหมายหลักเดียวกันคือ การพัฒนาบุคคลให้สมบูรณ์ด้วยวิชาและจรณะ สามารถบำเพ็ญประโยชน์แก่ตนและสังคมได้อย่างกว้างขวาง แต่ยังมีข้อต่างคือ ในทางพุทธ การพัฒนาคนเป็นไปเพื่อพระนิพพาน และสร้างประโยชน์แก่อุทิศต่อโลก ในขณะที่มหาวิทยาลัยพัฒนาคนเพื่อเป็นศาสนทายาท ทำหน้าที่เผยแผ่พระศาสนาเพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชน



## ๕. อภิปรายผล

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงสัมพันธ์และแฝงอยู่ในวิถีชีวิตของคนในองค์การ เป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัฒนธรรมองค์การอันเกิดจากหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา เกิดขึ้นและเติบโตในบริบทวัฒนธรรมของชาวพุทธ จึงยึดโยงอยู่กับหลักคุณธรรม จริยธรรมในพระพุทธศาสนา นั่นคือ รูปแบบและเนื้อหาสาระขององค์กร อันได้แก่วิถีปฏิบัติขององค์การ เป็นไปในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์การพุทธ จนกลายเป็นอัตลักษณ์ ซึ่งอัตลักษณ์ที่มีรากฐานมาจากคำสอนในทางพระพุทธศาสนานี้ มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้สร้างสันติภาพให้แก่โลกได้ ดังปรากฏในผลการประชุมขององค์กรชาวพุทธในวันวิสาขบูชาโลก ในประเด็นเกี่ยวกับพระพุทธศาสนากับอาเซียนว่า ผู้นำชาวพุทธที่เข้าร่วมประชุมต่างเห็นพ้องว่า อัตลักษณ์ของอาเซียน คือ รากฐานของพระพุทธศาสนา พุทธศาสนาในอาเซียน แม้จะมีความแตกต่างในนิกาย คือ มีทั้งเถรวาทและมหายาน แต่ทั้งสองฝ่ายต่างก็เน้นเรื่องของปัญญาและกรุณาเหมือนกัน ความร่วมมือระหว่างพุทธศาสนาจึงเป็นเรื่องสำคัญ และสิ่งแรกที่กลุ่มประเทศอาเซียน ควรทำ คือ การตอบแทนสิ่งที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมไว้อย่าให้ถูกทำลาย แม้ว่าศาสนาพุทธ จะไม่ใช่ศาสนาประจำชาติ แต่ก็สามารถเชื่อมโยง ให้มุ่งสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติได้

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมชีวิตมนุษย์ ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ และสังคมสิ่งแวดล้อม การกำเนิดพัฒนาการ และการถ่ายทอดวัฒนธรรม มีรากฐานมาจากหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักเสขียวัตรและวินัยบัญญัติ ที่มีพระสงฆ์เป็นต้นแบบของการถ่ายทอดวัฒนธรรม ทั้งในรูปของการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และการเทศนาเผยแผ่หลักคำสอน จนกลายเป็นวิถีชีวิตของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ปรับวิถีชีวิตของคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อการก้าวไปขององค์การ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธและวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย จะมีพระธรรมวินัยเป็นรากฐานเหมือนกัน และสัมพันธ์กันทั้งโดยรูปแบบและเนื้อหา แต่ในพันธกิจก็มีความแตกต่างกัน คือ วัฒนธรรมองค์การพุทธเน้นการปฏิบัติตนให้พ้นทุกข์ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเน้นการจัดการเรียนการสอนในทางพระพุทธศาสนา ส่งผลให้มีรายละเอียด เทคนิควิธีการจัดการศึกษาพระพุทธศาสนา ขั้นตอน และข้อกำหนดแตกต่างกัน ตามพันธกิจที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม นวลักษณ์ ก็ยังคงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นหลักในการพัฒนาคนโดยยึดหลักพระพุทธศาสนา เป็นเสมือนการต่อยอดองค์ความรู้และการปฏิบัติที่ได้จากระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ ทำให้มองเห็นภาพของมหาวิทยาลัยในแง่ของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแบบคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ห่องค์ความรู้ เพื่อประยุกต์หลักธรรมเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่และนำไปพัฒนาจิตใจและสังคม วัฒนธรรมองค์การพุทธและวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงเป็นเนื้อเดียวกันแต่รายละเอียดต่างกัันดังกล่าวมา



## ๖. ข้อเสนอแนะ

### ๖.๑ ข้อเสนอแนะทั่วไป

๑) ด้านการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมองค์การต้องขับเคลื่อนไปด้วยกัน การประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจถึงหัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์การ คือพระพุทธรูปนิทานว่า “เธอจงจาริกไป ท่องเที่ยวไปเพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชน” เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำประการแรก

๒) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยต้องเข้มแข็งและชัดเจนที่จะรักษาอัตลักษณ์ความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ไว้ ทั้งการปฏิบัติธรรม การปฏิบัติศาสนากิจ การมีรายวิชาด้านพระพุทธศาสนาอยู่ในหลักสูตรไม่น้อยกว่า ๓๐ ถึง ๕๐ เปอร์เซ็นต์ การกำหนดสัดส่วนของนิสิตพระและฆราวาส และที่สำคัญคือ ชื่อปริญญาพุทธศาสตร์ อันเป็นอัตลักษณ์ที่ชัดเจน

๓) ด้านการบริหาร ผู้บริหารต้องมีจุดยืนในการบริหารมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการดำรงความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ เช่น การประยุกต์หลักธรรมมาใช้ในการบริหาร การวางหลักการบริหารงานบุคคลให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นพระภิกษุ สัดส่วนของบุคลากรพระภิกษุและฆราวาส การกำหนดให้บุคลากรได้อบรมจิตภาวนา

### ๖.๒ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อได้เห็นแนวทางในการรักษา และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปธรรมขึ้น

๒. ควรเพิ่มกรณีศึกษาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ หรือวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในลักษณะใกล้เคียงกันแห่งอื่น ๆ เพื่อเพิ่มบริบทของการวิจัยให้ได้องค์ความรู้และรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเชิงพุทธที่หลากหลาย



## บรรณานุกรม

มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

นฤมล ชุนถนอม. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ กรณีศึกษาสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๑.



พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พุทธธรรม ฉบับขยายความ**. (พิมพ์ครั้งที่ ๖), กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ ๒), กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๔๗.

วิชวุฒ มหิทธิกร. “การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี” **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **วัฒนธรรมองค์กร**. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๒.

Gordon, J. R. **Organizational behavior: A diagnostic approach**, 6<sup>th</sup> ed. New York: Prentice-Hall, 1998.

Schein, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สุภาสินี ตัสติศรีสุข (มีนาคม ๒๕๕๕). “การพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”, **วารสารเศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช** [ออนไลน์]. ๖(๒). แหล่งที่มา : <http://www.stou.ac.th/Schools/Sec/ejournal6-2/file/1-2-1.pdf> [๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕].

