

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษานุศลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1.การบริหารการศึกษาอิสลาม
- 2.การบริหารสถานศึกษาเอกชน
- 3.การจัดการศึกษาเอกชนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
- 4.การบริหารงานบุคลากร
- 5.การบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษานุศลากร
- 6.ขอข่ายการบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษานุศลากร
 - เงินเดือนและค่าตอบแทน
 - สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร
 - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - นโยบายและการบริหาร
 - ความมั่นคงในการทำงาน
- 7.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.การบริหารการศึกษาอิสลาม

1.1 หลักการบริหารการศึกษาอิสลาม

การบริหารการศึกษามีเป้าหมายเพื่อการจัดระบบขององค์การทางการศึกษา การนิเทศ และการปฏิบัติงานตามหลักการที่ชัดเจนเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของการศึกษายบรรลุผลสำเร็จ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

อัลเกาซี (Al-Qawzi, 1989 : 13) ได้ให้นิยามความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่าเป็นการบริหารกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวกับการศึกษา การนิเทศ การสอนและการมอบหมายในการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาและการสอนเพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้วางแผนและจัดระบบบรรลุผล

มูรลี (Mursi, 1994 : 77) ได้นิยามไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำงานให้กิจกรรมทางการศึกษามีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษายบรรลุผล

อัลฮุกอฮิด (Al-Huqail, 1992 : 19) อ้างใน Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้นิยามไว้ว่า เป็นการควบคุมงานด้านการเรียนการสอนในแต่ละแผนกต่างๆและ การปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมและข้อกำหนดทางปรัชญาการศึกษาของสถาบัน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารระบบการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างเป็นระบบและมีแบบแผน ครอบคลุมพร้อมทั้งตรวจสอบได้

นอกจากนี้ในเรื่องของแนวคิดของการบริหารการศึกษา (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551 : 47) ได้นำเสนอว่า แนวคิดการบริหารการศึกษายจะวางบนฐานแนวความคิดทางการศึกษาและการบริหาร ซึ่งการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารการศึกษายจะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของแนวคิดทั้งสองนี้เช่นกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษายจะรวมถึงกิจกรรมการบริหารทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและการทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในความพยายามของมนุษย์และองค์ประกอบทางกายภาพที่มีอยู่ในสถาบันการศึกษา โดยใช้วิธีการและทักษะความสามารถในการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 47) ได้นำเสนอหลักการสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีฐานที่มาจากอิสลามและสุนนะห์ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหลักการบริหารการศึกษาของโคเวย์ (Covey, 1990 : 31) โดยแบ่งหลักการออกได้เป็นสี่ระดับ ดังนี้

- 1.ความไว้วางใจส่วนบุคคล
- 2.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3.การบริหาร
- 4.องค์การ

ซึ่งในส่วนนี้จะนำเสนอเฉพาะในส่วนของความไว้วางใจส่วนบุคคลเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารการศึกษาที่วางอยู่ภายใต้หลักการนี้สามารถจำแนกหลักการที่เกี่ยวข้องได้ 7 ประการ กล่าวคือ

1.1 การเชื่อฟังอัลลอฮ์ และความรู้สึกแห่งความเป็นบ่าวของอัลลอฮ์ เป้าหมายของการดำเนินชีวิตในโลกนี้คือเพื่อได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษามุสลิมควรให้ความสำคัญต่อหน้าที่ทางการบริหารในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งความโปรดปรานจากพระองค์ ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (الزاريات الآية: 56)

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า”
(อัลซซารียาต : 56)

1.2 การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

Abu Sulayman (1991 : 138) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมอบหมายต่ออัลลอฮ์หรือ ตะวัคกุล คือการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ด้วยหัวใจที่มีความเชื่อมั่นอย่างแท้จริง ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องให้ความสำคัญแก่ทั้งส่วนที่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำให้งานสำเร็จ นั่นคืออัลลอฮ์ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่าง

รอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนของอิสลาม และจะต้องมอบหมายการงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮ์ ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران الآية : 159)

ความว่า “ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริง อัลลอฮ์ ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย” (อาละอิมรอน : 159)

1.3 การนิเทศตรวจตรา

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 60) ได้ให้ความหมายไว้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนลึกที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคคลอื่นเนื่องจากมีความเชื่อว่า อัลลอฮ์ ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองเขาอยู่ตลอดเวลาในทุกๆที่ที่เขาอยู่ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษามุสลิมเป็นหน้าที่ทางศาสนา ดังนั้นเราจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจศรัทธา ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء الآية : 1)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูแลพวกเจ้าอยู่เสมอ” (อันนิซาอ : 1)

1.4 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบตรวจสอบได้หรือมุฮาซาบะห์ ตามที่นิละาะ แวกูเซ็ง ได้ให้ความหมายไว้ นั้น เป็นการควบคุมตนเองที่ทำให้บุคคลพิจารณาใคร่ครวญต่อการทำงานที่ทำ เนื่องจากว่าเขาจะต้องถูกสอบสวนในโลกหน้า ซึ่งผู้บริหารการศึกษามุสลิมควรที่จะพิจารณาตนเองและตรวจสอบงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَاتَّقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا﴾ (البقرة الآية : 123)

ความว่า “และพวกเจ้าจงหวังวันกรงวันหน้าซึ่งไม่มีชีวิตใดจะชดเชยสิ่งใดแทนอีก
ชีวิตหนึ่งได้” (อัลบะกอเราะฮ : 123)

1.5 คุณธรรมจริยธรรม

การบริหารการศึกษาควรเน้นในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม ควรปลูกฝัง
คุณลักษณะที่ดีให้แก่สมาชิก เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การ
สนับสนุนจริยธรรมที่เป็นเลิศ ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ดังกล่าวบรรลุผลไปได้คือ
การที่ผู้บริหารเองได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เห็น ดังอัลลอฮทรงดำรัสไว้
ในอัลกุรอานว่า

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ
رَّحِيمٌ﴾ (التوبة الآية: 128)

ความว่า “แท้จริงมีรอซูลคนหนึ่งจากพวกท่านเองได้มาหาพวกท่านแล้ว เป็นที่
ลำบากใจแก่เขาในสิ่งที่พวกท่านได้รับความทุกข์ยาก เป็นผู้ห่วงใยในพวกท่านเป็น
ผู้เมตตา ผู้กรุณาสงสารต่อบรรดาผู้ศรัทธา” (อัลเตาะบะฮ : 128)

โองการดังกล่าวนำเสนอคุณลักษณะของการเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา และเอื้อเฟื้อ
ต่อผู้อื่นของท่านนบี ﷺ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการมีแบบอย่างจริยธรรมอันดีงามที่ผู้บริหารควรนำมา
เป็นแบบอย่างในองค์กร

1.6 ความสามารถในงาน

ท่านเราะสูลกล่าวไว้ว่า

((أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ))

ความว่า “อัลลอฮ์ จะทรงรักผู้ที่เมื่อเขาได้ทำงานแล้ว เขาจะทำงานอย่างเป็นเลิศ”

(Al-Albani vol.3, 1987:106)

หะดีษบทนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรมีการอุทิศตน ททุ่มเททำงานอย่างเอาใจใส่และจริงจัง ซึ่งในการที่จะทำงานให้ได้ผลที่ดีนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างดีด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

1.7 ความรับผิดชอบ

อัลบุรุษ (Al-Buraey ,1994 : 228) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหรืออามานะฮ์นั้นคือภาระที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าในสายของการบังคับบัญชา ในอิสลามอามานะฮ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานอย่างหนึ่งของการบริหารการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเขาจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าผู้คนที่ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า เนื่องจากทุกสิ่งนั้นล้วนถูกทดสอบ ดังอัลลอฮ์ทรงคำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (الأنفال
 الآية : 27)

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายจงอย่าทุจริตต่ออัลลอฮ์และรอซูล และจงอย่าทุจริตต่อบรรดาของฝากของพวกเขา โดยที่พวกเขารู้กันอยู่” (อัลอัมฟาล : 27)

1.8 ความยุติธรรม

ความยุติธรรม หมายถึงสิ่งที่อยู่ในที่ๆเหมาะสมกับมัน (Jubran Saleh, Ali Mohammad,2551 : 67) การบริหารงานจำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธที่ดีกับคนงานที่มีความหลากหลายและต้องยึดถือความเป็นธรรมเป็นหลัก ความยุติธรรมนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากจะทำให้เขามีความสัมพันธที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง ดังอัลลอฮ์ทรงคำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ﴾ (المائدة الآية : 8)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด” (อัลมาอิดะฮ : 8)

จากหลักการบริหารการศึกษาอิสลามในด้านความไว้วางใจส่วนบุคคลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะที่ดีและเพียบพร้อมอันประกอบไปด้วยหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีความสามารถในงานอย่างดีและสามารถนิเทศตรวจตราได้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะทำให้การบริหารการศึกษาอิสลามเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และประสบความสำเร็จ

1.2 ปรัชญาการบริหารการศึกษาในอิสลาม

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 51) ได้นำเสนอปรัชญาการบริหารการศึกษาในอิสลามไว้ กล่าวคือ การบริหารการศึกษาตามมโนทัศน์อิสลามเป็นกระบวนการนำพาสมาชิกของสังคมโรงเรียนไปสู่การมีชีวิตที่ดีทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ซึ่งบทบาทที่สำคัญที่สุดของบริหารการศึกษาคือการระดมใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัตถุที่มีอยู่ในโรงเรียนสู่การบรรลุเป้าหมายของสถาบันการศึกษา โดยที่สมาชิกทุกคนมีความสุข โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความร่วมมือและการให้บริการของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารการศึกษา อัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿تَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ (الزخرف الآية : 32)

ความว่า “เราต่างหากที่ เป็นผู้จัดสรรการทำมาหากินของพวกเขา ระหว่างพวกเขา ในการมีชีวิตอยู่ในโลกนี้ และเราได้เจ็ดชูบางคนในหมู่พวกเขาเหนือกว่าอีกบางคนหลายชั้น เพื่อบางคนในหมู่พวกเขาจะได้เอาอีกบางคนมาใช้งาน” (อัลซุคฺรฺฟ :32)

โดยที่การบริหารการศึกษาอิสลามนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นสองมิติหลักคือ การบริหารและการสอน การบริหารการศึกษาเชิงอิสลามจึงควรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายทางการสอนบรรลุผล โดยการจัดให้มีบุคลากรทางการสอนที่มีคุณวุฒิเพียงพอ จัดให้มีสื่อเทคโนโลยีทางการสอนและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ในส่วนของมิติการบริหารจะรวมถึงการวางแผนในการจัดทำงบประมาณของสถาบัน การจัดแบ่งงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากร การตัดสินใจและการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาสถาบัน

จากปรัชญาการบริหารการศึกษาอิสลามข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสอนและการบริหารอย่างเต็มที่ โดยต้องเป็นผู้สนับสนุนทั้งในเรื่องของงบประมาณ และสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรของตนด้วย พร้อมทั้งมีความเข้มแข็งในเรื่องของการบริหารที่ต้องมีการวางแผนและจัดการอย่างเป็นระบบ

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลาม

มีนักวิชาการได้ให้นิยามวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามไว้ คือ

อัลดะห์ยาน (Al-Dahyan, 1986) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาเหมือนกันกับวัตถุประสงค์ของชารีอะฮ์อิสลาม กล่าวคือเพื่อปกป้องศาสนา จิตใจ วิญญาณ เกียรติยศและทรัพย์สินของมุสลิม

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามไว้ดังนี้

1. เพื่อชี้นำและประเมินโปรแกรมการศึกษาและปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมตามความเหมาะสมของกาลและเวลา

2. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เหมาะสมที่จะทำให้บุคลากรทางการสอนและบริหารมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถาบันและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถาบันและนำไปสู่มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมที่สูงส่ง ซึ่งการที่จะให้บรรลุสิ่งเหล่านี้ได้ จำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรทางการบริหาร ระหว่างครูและนักเรียน และจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนด้วยกัน

3. เพื่อให้บุคลากรทางการสอนและบริหาร นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

4. เพื่อสร้างสะพานเชื่อมระหว่าง โรงเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชน

5. เพื่อคัดเลือกครูอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ จริยธรรม ประสบการณ์และความบริสุทธิ์ใจ นอกจากนี้ควรกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคลด้วย

6. เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการปรับปรุงพัฒนาสถาบัน

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาในอิสลามมีวัตถุประสงค์เพื่ออบรมบ่มนิสัยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้เรียน ผู้ปกครองหรือชุมชนเป็นผู้ที่มีความศรัทธาอย่างแท้จริง พร้อมทั้งก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก อันจะทำให้สามารถปกป้องตนเองจากสิ่งชั่วร้ายได้

1.4 คุณลักษณะของการบริหารการศึกษาอิสลาม

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้นำเสนอคุณลักษณะของการบริหารการศึกษาอิสลามไว้ โดยกล่าวว่าการบริหารการศึกษาในอิสลามมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหลักการศาสนาและความศรัทธา โดยส่วนหนึ่งนั้นมีคุณลักษณะดังนี้

1. การบริหารการศึกษาในอิสลามวางอยู่บนหลักการพื้นฐานที่มาจากแหล่งที่มาหลักของอิสลาม 2 แหล่งคืออัลกุรอานและสุนนะห์ของท่านนบีมูฮัมมัด ﷺ

2. การบริหารการศึกษาในอิสลามมีลักษณะพิเศษเฉพาะในเรื่องว่าด้วยแนวคิดเกี่ยวกับปัจเจกบุคคลและสถาบันที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ การบริหารการศึกษาในอิสลามจึงให้ความสำคัญต่อความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของปัจเจกบุคคลที่ต่างกัน

3. การบริหารการศึกษาในอิสลามมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและสามารถที่จะปรับได้ตามสภาพการณ์ของชุมชน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาอิสลามนั้นมีความเชื่อมโยงกับคุณธรรม จริยธรรม ของสังคมมุสลิม พฤติกรรมของบุคคลในสถาบันการศึกษาจึงควรสอดคล้องกับค่านิยมและคุณธรรมจริยธรรมอิสลามด้วยนั่นเอง

2. การบริหารสถานศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับชั้นที่เปิดและโดยเฉพาะ โรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 4 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนและด้านวิชาการในท้องถิ่นให้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมในการจัด โครงการและการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 12)

2.1 การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาและดำเนินการสอนวิชาสามัญในระดับการศึกษาต่างๆตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาล ระดับประถม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดยเอกชนทั่วไป มูลนิธิสำนักงานราชวังเป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนเพื่อการกุศล และโรงเรียนของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 1)

กล่าวคือ เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน มีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากในอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียง

พอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้น การศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนโดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาด้วยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 8 -23)

จากการที่รัฐให้โอกาสเอกชนเข้ามาจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดีเพื่อการจัดการศึกษาจะได้มีประสิทธิภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ควบคุมดูแล สนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินไปด้วยดี โดยอาศัยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นหลักในการบริหาร โรงเรียนเอกชน และมาตรา 24 ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกใบอนุญาตให้โรงเรียนในลักษณะใด ประเภทใด หรือระดับใด โดยต้องมีคณะกรรมการอำนวยความสะดวกทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานโรงเรียน มาตรา 25 ให้คณะกรรมการอำนวยความสะดวกตามมาตรา 24 ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน และบุคคลอื่น ซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคนแต่ไม่เกินแปดคนในจำนวนนี้อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียนนั้นหนึ่งคน และผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนนั้นหนึ่งคน เป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ จากมาตราทั้งสองพบว่าผู้รับใบอนุญาตมีตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยความสะดวก จึงมีโอกาสนจะปรึกษางานต่างๆของโรงเรียนกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2.2 การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งวิธีการปฏิบัติให้ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในแต่ละวันมีความสำคัญ มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการ เพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544 : 196 -198)

1. ให้ความสำคัญกับคน

ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การคัดเลือกสรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์และการประเมินผล จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานยิ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารโรงเรียนควรจะสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความเป็นกันเอง จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีให้พร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อมๆกันมากกว่าการสั่งการตามลำดับ

2. เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ พยายามใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้ง โดยนำข้อมูลสารสนเทศหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานให้มากที่สุด

3. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มิใช่เป็นเรื่องของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียวเพราะโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและพัฒนาบุคลากรของพวกเขาเหล่านั้นให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชุมชน สังคมและ

ประเทศชาติต้องการ โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและสื่อมวลชน

4. ต้องยุติธรรมและโปร่งใส

การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชนต้องเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตอำนาจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

5. คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

การบริหารเป็นเรื่องคุณภาพ คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนและองค์การ ถ้าคนในองค์การขาดคุณภาพ ส่งผลให้ระบบต่างๆมีปัญหา การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพและการรับรองคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน (กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ) นำแผนปฏิบัติงานไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย มีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินตนเอง รวมทั้งพร้อมให้หน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบคุณภาพ ในที่สุดก็จะได้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ

6. ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์

การทำงานทุกอย่างต้องเน้นการทำให้ดีกว่าเดิม ไม่มัวแต่ทำตามความเคยชินซึ่งทำให้เกิดประโยชน์น้อย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาเพื่อให้ความรู้ที่ทันสมัย รู้จักวิเคราะห์ สามารถเลือกองค์ความรู้ต่างๆมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ริเริ่มงานใหม่ๆหรือสอนแนะบุคลากรในโรงเรียนและเชื่อว่า เราสามารถทำโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ดีขึ้นในทุกๆวัน

จากที่กล่าวมา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้มีความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ซึ่งผู้ที่

ทำหน้าที่บริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนประกอบด้วย บุคคลที่ได้รับอนุญาตแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน ให้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

3.การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่วิวัฒนาการมาจาก ปอเนาะ ซึ่งดั้งเดิมการจัดการเรียนการสอน โดยไม่มีการวัดและประเมินผล ไม่มีชั้นเรียน ในอดีตเมื่อ ปอเนาะถูกมองในแง่ลบ จึงก่อให้เกิดความพยายามจากภาครัฐที่จะให้ปอเนาะมาจดทะเบียนกับ ภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2501 สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ มีการกำหนดให้ปรับปรุงการศึกษา ในส่วนภูมิภาคขึ้น โดยให้ภาคการศึกษา 2 ให้รับผิดชอบและดูแลการศึกษาในสี่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาสและสตูล เพื่อวางแผนการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่แห่งนี้ โดยมี ปอเนาะเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องพัฒนา เพราะการจัดการศึกษาปอเนาะในสมัยนั้น ในสายตา ของภาครัฐถือว่าการจัดการศึกษาที่ล่าช้ากว่าสถาบันอื่น (สถาบันเอเชียศึกษา, 2549 : 64) ประกอบกับปัญหาความปลอดภัยมั่นคงของชาติ เพราะปอเนาะไม่ได้จดทะเบียน ไม่มีการ ควบคุมดูแล ภาครัฐจึงมีความสนใจและจะพยายามปรับปรุงปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษา ของชาวไทยเชื้อสายมาลาญให้มาอยู่ภายใต้กฎหมายโรงเรียนราษฎร์ โดยเรียกว่าโรงเรียนราษฎร์ สอนศาสนาอิสลาม เพื่อที่ทางรัฐบาลจะสามารถควบคุมดูแลการเรียนการสอน หลักสูตร และการวัด และการประเมินผลได้ (อรรถพร เนียมคง, 2538:52)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับกระทรวงมหาดไทยได้จัด สัมมนาเพื่อปรับปรุงปอเนาะภาคใต้ มีมติให้มีการจดทะเบียนปอเนาะต่อกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2504 – 2509 โดยเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2504 กระทรวงศึกษาธิการได้ ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุง ส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 ซึ่งนับเป็นการพัฒนาปอเนาะไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอนหรือเป็นการจัดระบบ การศึกษาเป็น โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 การจดทะเบียนปอเนาะตามระเบียบนี้กำหนดให้ปอเนาะที่จะได้รับการส่งเสริม หรือช่วยเหลือจาก ทางราชการต้องจดทะเบียนเป็นสถานศึกษาวิชาศาสนาให้ถูกต้องและการจดทะเบียนให้เป็นไปตาม ความสมัครใจของโต๊ะครู ผลการใช้ระเบียบนี้ ปรากฏว่าเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2507 มีปอเนาะในภาค การศึกษา 2 มาจดทะเบียนกับทางกรจำนวน 171 ราย ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้มีความสนใจที่

จะปรับปรุงกิจกรรม อาคาร สถานที่สอน หลักสูตรการเรียนการสอน มีชั้นเรียน และมีการวัดผล และในปี พ.ศ.2508 รัฐบาลมีความเห็นว่าควรส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วให้แปรสภาพเป็น โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ต่อมาเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2509 คณะรัฐมนตรีได้มีมติ ห้ามจัดตั้งปอเนาะขึ้นมาใหม่ตามข้อเสนอแนะของสภาความมั่นคงแห่งชาติ และให้ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วจะต้องมาขอจัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2514 และในปี พ.ศ. 2526 โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (อับราฮัม ณรงค์ รัชยาเขต, 2551 : 63-65)

สำหรับสาเหตุที่ปอเนาะยอมเปลี่ยนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามก็เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับทางราชการ เมื่อทางราชการได้ให้โอกาสในการจดทะเบียนเป็นไปตามความสมัครใจมิได้เป็นการบังคับ และทางราชการไม่มีการบังคับในการสอนวิชาศาสนาในปอเนาะ นอกจากนี้ทางราชการให้การสนับสนุนทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ให้แก่ปอเนาะที่จดทะเบียนหลังจากที่ปอเนาะได้แปรสภาพเป็น โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแล้ว หลักสูตรของปอเนาะเดิมซึ่งไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ถูกพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร หลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้แก่ หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2504 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2513 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2523 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2535 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2540 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 (อับราฮัม ณรงค์รัชยาเขต, 2551 : 65-66)

สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แต่เดิมนั้นคือสถาบันการศึกษาปอเนาะที่ได้จัดการเรียนการสอนอย่างไม่มีระบบและสอนเฉพาะความรู้ทางด้านศาสนาเท่านั้น ซึ่งเมื่อรัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการศึกษา สถาบันปอเนาะจึงเปลี่ยนรูปแบบกลายเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ได้ทำการเรียนการสอนทั้งในรายวิชาศาสนาและสามัญควบคู่ไปด้วย

4. การบริหารงานบุคลากร

4.1 ความหมายการบริหารงานบุคลากร

มีนักวิชาการและนักศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอความหมายของการบริหารงานบุคลากรไว้มากมาย ซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

สมเด็จพระติ พ่วงรอด (2544 : 17-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ เพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี อยู่ในสังคมองค์การมีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การโดยใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของนักการศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ว่าเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และเป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากราชการ

4.2 วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในองค์การใดก็ตาม จะต้องดำเนินการตามหลักการและวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักศึกษาหลายท่าน ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

สมเด็จพระติ พ่วงรอด (2544 : 5) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคลากรไว้ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญและมองในลักษณะที่เป็นภาพรวมทั้งระบบ ดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ ควรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การฝึกฝน การสร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

3. เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ

จากวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลก็คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถและความต้องการ การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

4.3 ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้นำเสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. เพื่อให้เข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน
2. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กร การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์กร ย่อมทำให้ห้องปฏิบัติการเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่างๆ
2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลในทุกๆ ด้านต่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง

ทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนในองค์กร และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและทำให้เกิดการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การได้มาซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การพัฒนา การชำระรักษา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการดังนี้ที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอานและอวยชัย ชบา (2541 : 48) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้นๆดังต่อไปนี้

1.การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ว่าเป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2.การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยกระบวนการสรรหา เลือกรับ บรรจุ แต่งตั้ง บุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้รวดเร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3.การชำระรักษาและการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาหน่วยงานอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่ม

โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน เช่น การลา การรักษาพยาบาลและบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

จากกระบวนการบริหารงานบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ

5. การบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเนื่องจากการเป็น การสร้างความพึงพอใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรของตนเอง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ลดการย้ายของบุคลากรไปอยู่หน่วยงานอื่น ลดภาระในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ รวมทั้งทำให้งานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น (รุจิราพร มาตย์ภูธร, 2545 : 12)

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อจากการที่ได้จัดหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานแล้ว ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างวินัย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและบุคลากรสามารถอยู่ในองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ กิจกรรมในการธำรงรักษาบุคลากรได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การ

เสริมสร้างวินัย และการร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่กุล ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (รุจิราพร มาตย์ภูธร, 2545 : 31)

5.1 ความหมายของการบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษาบุคลากร

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร ดังที่จะยกมาเป็นลำดับดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติว่า ธำรง หมายถึง ทรงไว้ หรือชูไว้ และรักษา หมายถึง ระวัง ดูแลและป้องกัน ดังนั้นการธำรงรักษาจึงหมายถึง การระวัง ดูแล และป้องกันให้บุคลากรมีความปลอดภัยและสุขอนามัย และยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 208) ได้ให้ความหมาย การธำรงรักษา หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

คณีย์ เทียนพุด (2543 : 21) ได้เสนอความหมายว่า การรักษาพนักงาน หมายถึง การพยายามให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 42) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาไว้ในแง่ของการทะนุบำรุงรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ว่า เป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงและมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งกิจกรรมที่จะมีไว้นี้ก็เพื่อคอยป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและพนักงาน ตลอดเวลาจะต้องสร้างความมีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายให้ตั้งบนฐานที่มีความหวังดีและเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานอยู่อย่างยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน

5.2 ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

นางนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นางนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ดังนี้

1. องค์กรไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร
2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่มีการโยกย้ายพนักงานใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการเอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียว
3. ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อรับพนักงานใหม่ ระหว่างรอรับพนักงานใหม่พนักงานเก่าไม่มี ทำให้ผลผลิตลดลง พนักงานใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงาน และสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน
4. องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่บ่อยครั้ง พนักงานมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่
5. ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากองค์กรมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี(2540 : 210-211) ได้เสนอความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถ เพราะพนักงานได้รับความปลอดภัย ทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้คนมีความมั่นคงปลอดภัย

2. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปจะรับรู้ว่าการนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์ว่าควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเพียงอย่างเดียว

3. ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อประโยชน์โดยตรงขององค์กรเอง

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การชำระรักษาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรสามารถลดปัญหาการสรรหาบุคลากรใหม่ ลดงบประมาณและยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างมาก

6. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรด้านการชำระรักษาบุคลากร

การศึกษาการบริหารงานบุคลากรด้านการชำระรักษาบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร ดังนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริค เฮอร์สเบิร์ก (Frederic Herzberg, 1968 อ้างถึงใน นิติมา นพบุรี, 2549) ได้อ้างถึงโดยได้กล่าวว่าเขาได้พยายามหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า มนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน จึงทำการศึกษาแบบเจาะลึกเกี่ยวกับการทำงานของวิศวกรและนักบัญชี โดยสำรวจจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตการทำงานของคนในสองอาชีพนี้ เพื่อหาว่าบุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญหรือคุณค่าต่อสิ่งใดมากที่สุด การศึกษาเชิงสำรวจนี้ได้รับการทดสอบซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆจนเกิดความมั่นใจและพบว่ามีความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เป็นสิ่งดีและไม่ดีในการทำงาน และยังพบว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจไม่ใช่ความไม่พึงพอใจอย่างที่เคยเชื่อกัน แต่ที่จริงแล้วเป็นภาวะที่ปราศจากความพึงพอใจมากกว่า

ดังนั้น เฮอร์สเบิร์กจึงได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือแรงจูงใจ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เป็นสองกลุ่มหรือที่เรียกว่า Two factor model ได้แก่

1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อดึงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1) ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1) เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเพื่อองค์การ

2) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4) สถานะทางอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่ เป็นต้น

8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความยุติธรรมในการบริหาร

9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยธำรงรักษาทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข ป้องกัน

ไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงานในองค์กร

ในส่วนของจุดเริ่มของการจูงใจนั้นจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการวางแผนโดยทั่วไป การกำหนดและเลือกเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากได้กระทำผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ยิ่งไปกว่านั้น ทั้งธรรมชาติและความสำเร็จของเป้าหมายที่วางอยู่ภายใต้ความเข้มแข็งขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดระดับของการจูงใจ แม้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้รางวัลจะช่วยให้เกิดการอุทิศตนและใช้ความพยายามมากขึ้น กระนั้นก็ตาม บุคคลจำเป็นต้องรู้ว่า ความสำเร็จของเป้าหมายจะช่วยให้พวกเขาในการดำเนินชีวิตอย่างไร นั่นคือ พวกเขาจำเป็นต้องรู้ว่า มีอะไรบ้างที่อยู่ในเป้าหมายที่มีประโยชน์ต่อพวกเขา สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมซึ่งได้หลอมรวมสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นระหว่างสมาชิกขององค์กรทั้งหมด ถือเป็นเรื่องไม่ยากที่จะระบุสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับพวกเขาในการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อการจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ประเภทของการจูงใจและระบบการให้รางวัลล้วนมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลแก่กลุ่ม สามารถสร้างจิตสำนึกแห่งความเป็นกลุ่มชนได้ดีกว่าการให้รางวัลแก่ปัจเจกบุคคล (Neceur Jabnoun, 2548 : 115)

เมื่อขั้นตอนของการวางแผนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ พร้อมทั้งได้กำหนดความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างมาตรการกับวัตถุประสงค์ระยะไกล ขึ้นต่อไป ผู้บริหารต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขา และจะต้องอธิบายแผนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน เนื่องจากเราไม่สามารถจูงใจให้กระทำในสิ่งที่พวกเขาไม่มีความรู้ หรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการ ดังนั้น เราจำเป็นต้องทำให้เกิดความกระฉ่งแจ้งในตัวบุคคลเสียก่อน ดังที่อัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي ﴾ (يوسف الآية : 108)

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุหัมมัด นี่คือนำทางของฉัน ฉันเรียกร้องไปสู่อัลลอฮ์อย่างประจักษ์แจ้งทั้งตัวฉันและผู้ปฏิบัติตามฉัน” (ยูซุฟ : 108)

โครงการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทั้งศาสตร์และผู้ติดตามต่างเข้าใจในแนวทางที่พวกเขาจะไปสู่ (Neceur Jabnoun, 2548)

สรุปได้ว่า การจูงใจถือเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญที่จะผลักดันให้บุคคลดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนั้นสามารถทำได้โดยการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าตอบแทน หรือการตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคคลทั้งสิ้น

2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2552) ได้อ้างถึงทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ นี้ไว้ว่า มาสโลว์ได้กล่าวถึงลำดับขั้นตอนความต้องการตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด ไปจนถึงความต้องการลำดับสูงคือความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต สรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน เป็นความต้องการทางร่างกายเพื่อการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการทางอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น การทำได้ทำงานมีรายได้ที่เหมาะสมก็จะสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย มนุษย์ต้องการมีความมั่นคงทางด้านการเงิน ด้านการทำงาน และมีความปลอดภัยทั้งตนเอง ครอบครัวและทรัพย์สิน เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกัน ต้องการความรักและการได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

4. ความต้องการการยอมรับ ต้องการการยอมรับทั้งจากบุคคลอื่นและยอมรับตนเอง เกี่ยวกับความมั่นใจในเรื่องความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากบุคคลทั่วไป

5. ความสำเร็จสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของแต่ละคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (อ้างถึงในนงนุช วงศ์สุวรรณ, 2552 : 212-213)

แนวคิดของมาสโลว์เป็นรากฐานสำคัญของโครงสร้างเชิงปรัชญาสาขามนุษยนิยม ที่ยอมรับความจริงในเรื่องของความต้องการภายในของมนุษย์ที่ต้องการจะก้าวไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงกว่าเดิม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองเป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่มี

อยู่ภายในมนุษย์ทุกคน มนุษย์ดำรงอยู่ด้วยความต้องการและมีความต้องการอยู่เรื่อยไป เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็ตามมา อันเป็นขบวนการที่ไม่มีสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนตายและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลเป็นแรงจูงใจต่อพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคน โดยลำดับชั้นของความต้องการจากลำดับความต้องการทางสภาพร่างกายจัดอยู่ในลำดับต่ำสุด หรือเป็นระดับความต้องการเริ่มแรก เมื่อความต้องการในขั้นต่ำนั้นเป็นที่พอใจหรือเกิดขึ้นจนเป็นที่เพียงพอแล้วจะเข้าสู่ความต้องการลำดับที่สอง ที่สาม ที่สี่และที่ห้าเป็นลำดับสุดท้าย (อัปสร ยิ่งเจริญ, 2550 : 61)

สำหรับ สมยศ นาวิการ (2547: 307) อ้างจาก ERG Theory ของ อัลเดอร์เฟอร์ซึ่งได้ปรับปรุงลำดับความต้องการของมาสโลว์ใหม่ให้มี 3 ระดับคือ

1. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย
2. ความต้องการความสัมพันธ์ คือความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน
3. ความต้องการการเจริญเติบโต คือความต้องการภายในเพื่อพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ด้วยการแสวงหาโอกาสและการเอาชนะความท้าทายใหม่

3. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของงาน

ความต้องการการสำเร็จของงาน เป็นความต้องการของบุคคลทุกคน จากการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลในการทำงานแล้ว (แมคเคลแลนด์ อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 139-143) ได้พบว่า ความสำเร็จของงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระตุ้นและจูงใจให้คนทำงาน เพราะทุกคนต้องการเห็นผลสำเร็จของงานที่ทำ ทฤษฎีความสำเร็จของงานนี้สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. บุคคลต้องการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
2. บุคคลต้องการเป้าหมายที่เขาสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. บุคคลต้องการที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะนำมาใช้ในการจูงใจในลักษณะที่ว่า ประการแรก หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้กำหนดเป้าหมายของตนเอง ประการที่สอง ควรมอบความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ เพียงแต่หัวหน้างานควรเป็นที่ปรึกษาหรือตรวจสอบดูแลเฉพาะจุดที่เห็นว่าอาจมีปัญหาเท่านั้น ประการที่สาม ควรที่จะให้บุคลากรทราบถึงผลงานของตนเองว่าได้ผลดีตามวัตถุประสงค์แค่ไหน และควรที่จะปรับปรุงอย่างไร ประการสุดท้าย ควรให้บุคคลเกิดความสำนึกในงาน โดยให้เขาสามารถบรรลุผลสำเร็จไปทีละอย่างตามลำดับ โดยวิธีการให้บุคคลได้รู้จักวางแผนดำเนินงานให้เหมาะสมว่า งานใดควรปฏิบัติก่อน งานใดควรปฏิบัติในลำดับต่อไป ซึ่งเมื่อสามารถวางแผนและจัดลำดับงานได้แล้ว ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานมีผลสำเร็จได้ดีตามที่มุ่งหมาย ซึ่งเท่ากับเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลพร้อมกับหน่วยงานก็จะได้ผลงานตามเป้าหมายด้วย (เพียว์ แสตนบุราน, 2549 : 25-26)

นอกจากนี้การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล จะขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งจูงใจจะเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งสิ่งจูงใจนั้นมีหลายอย่าง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูล นโยบายหรือระบบบริหาร การปกครอง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การได้รับการยกย่องนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น

จากการที่ได้ศึกษาความต้องการบุคคลในหน่วยงานดังกล่าว สามารถนำมาใช้กับการจูงใจในองค์กรและใช้ในหน่วยงานได้ว่า ประการแรก หน่วยงานทุกหน่วยงานจะต้องสร้างปัจจัยในด้านสุขปัจจัยในหน่วยงานขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน ประการที่สอง หน่วยงานจะต้องพยายามให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารสร้างปัจจัยจูงใจขึ้นมาในการบริหารแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน

4. ทฤษฎีการให้สิ่งเสริมแรง (Reinforcement Theory)

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในเรื่องของการตั้งเป้าหมายในการทำงานของบุคคลซึ่งแต่ละคนนั้นสามารถกำหนดวิถีแนวทางให้กับตนเองได้ แต่เรื่องของการให้สิ่งเสริมแรงนั้น เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหรือคงอยู่ของพฤติกรรม จึงแทบจะไม่ให้ความสำคัญ

สนใจในเรื่องความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เพราะเชื่อว่าการแสดงออกของบุคคลเป็นไปตามกระแสที่
ต้องตอบสนองต่อสิ่งเร้าและสิ่งเสริมแรงจากภายนอก โดยเฉพาะการให้สิ่งเสริมแรงทางบวก ได้แก่

1.การให้สิ่งเสริมแรงทางบวก ประกอบด้วยการให้โบนัส และคำชมเชยซึ่งเป็น
ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก

2.ความฉับไว การให้สิ่งเสริมแรงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เช่น การให้โบนัสเป็นราย
เดือน (คำนวณเป็นรายวัน) โดยไม่ต้องรอถึงสิ้นปี

3.ความจำเป็น โบนัสที่เพิ่มขึ้นนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีความจำเป็น และต้องทำเป็นกรณี
พิเศษ เช่น ในช่วงโมงเร่งด่วนที่มีลูกค้ามารับบริการมาก ก็จะทำให้ค่าตอบแทนการทำงานสูงกว่าเวลา
อื่น และผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีก็จะได้ค่าตอบแทนสูงขึ้นไปด้วย

4.การให้สิ่งเสริมแรงเป็นรายบุคคล คือ คนที่มีผลงานเท่านั้นจึงจะได้รับ โบนัส
พิเศษ ดังนั้นผู้ที่ไม่ทำงานก็จะไม่ได้เงินเพิ่มและไม่ถ่วงความก้าวหน้าแก่ผู้ทำงานมากกว่า

5.การวัดผลงานไม่ใช่วิธีการทำงาน โดยที่การให้โบนัสหรือสิ่งเสริมแรงนี้ จะ
พิจารณาจากผลงานที่ทำสำเร็จไปแล้วเท่านั้น กล่าวคือพิจารณาว่าพนักงานผลิตได้เท่าใดไม่ใช่ดูว่า
เขาทำงานอย่างไร เป็นต้น

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 25) กล่าวถึงวิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริม
ขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับดังนี้

1.การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ขยันหมั่นเพียร
และตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน

2.ให้ค่าจ้าง และผลประโยชน์ค่าตอบแทนในรูปของการแข่งขันกันในการทำงาน
พนักงานจะได้รับค่าจ้างตามผลผลิตของงานที่ทำได้ พนักงานที่ทำงานได้ผลผลิตของงานมากก็จะ
ได้รับค่าจ้างสูงและพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะได้รับการจัดสรร โบนัสประจำปีเป็นจำนวนเงินสูง
กว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป

3.จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดีเอื้อต่อการทำงาน เช่น จัดห้องให้ถูกสุขลักษณะ
ตกแต่งบริเวณสถานที่ทำงานให้สะอาด โต๊ะ เก้าอี้ทำงานที่เหมาะสม จัดอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวก
ในการทำงานอย่างเพียงพอ จัดระบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบและวินัยในการทำงาน

4.จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด คือ ได้รับทราบข่าวสารโดยทั่วถึง

นอกจากนี้มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 76) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของการจูงใจบุคลากรในการทำงาน โดยได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 4 ประการคือ

1.งานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะ ความสามารถ ได้ทำงานที่มีทักษะการทำงานหลากหลาย มีอิสระและทราบว่าผลงานที่ทำไปดีมากน้อยเพียงใด ในทางตรงข้ามงานที่ซากเกินไปก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกท้อถอย หรือกลัวล้มเหลว

2.ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถ และยังรวมไปถึงโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน หรือการได้รับการพัฒนาให้เติบโตในงานของตน

3.สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและเอื้อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่ส่วนหนึ่งของการทำงานนั้นตอบสนองความต้องการในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้อีกเช่นกัน

จากทฤษฎีและหลักการต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความต้องการในด้านต่างๆของบุคคลเป็นเหมือนปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเช่นเดียวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การรักษาแรงจูงใจต่างๆของผู้บริหารอันเกิดจากปัจจัยหลายประเภทดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นให้มีอยู่ในตัวบุคคล จะสามารถรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์กรได้นาน จากการนี้ผู้วิจัยจึงได้สรุปปัจจัยที่คำจุนหรือธำรงรักษาให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา โดยได้ศึกษาทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก (1968) โดยอิงกับบริบทของความเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งทำให้ได้ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคลากรด้านการธำรงรักษาได้ดังนี้

- 1.เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 4.ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 5.นโยบายและการบริหาร
- 6.ความมั่นคงในการทำงาน

ขอบข่ายการชำระรักษาบุคลากรทั้ง 6 ด้านดังที่กล่าวมา สามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

1. เงินเดือนและค่าตอบแทน

ในการปฏิบัติงานใดๆ มนุษย์ย่อมต้องการผลตอบแทน นั้นเป็นเครื่องแสดงว่าสิ่งที่พวกเขากระทำไปมีคุณค่า มีความหมาย ผลตอบแทนอาจอยู่ในรูปสิ่งของ เงิน หรือแม้แต่การแสดงออก แต่ทั้งหมดนี้ล้วนทำให้มนุษย์อยู่รอดในสังคมได้

1.1 ความหมายของเงินเดือนและค่าตอบแทน

พจนานุกรม (2546 : 118) ได้ให้ความหมาย เงินเดือน หมายถึงค่าตอบแทนที่เหมาจ่ายตามระยะเวลาที่กำหนดตามปกติเป็นรายเดือน

เสนาะ ตีเขาว์ (2543) ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทนหมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้างหมายถึง เงินที่คนงานได้รับ โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือนได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงาน

พจนานุกรม (2542 : 118) ได้ให้ความหมายของ ค่าจ้าง หมายถึงค่าตอบแทนที่มักจะให้แก่คนในระดับที่เป็นผู้ให้บริการ เช่น คนงาน ภารโรง เป็นต้น

จากความหมายของเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมถึงค่าจ้างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน ที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเพื่อตอบแทนแก่พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน

1.2 ความสำคัญของการจ่ายผลตอบแทนในรูปที่เป็นเงิน

อาจจะสรุปได้เป็นด้านต่างๆดังต่อไปนี้

1.ความสำคัญที่มีต่อพนักงาน นับว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ค่าจ้างที่พนักงานแต่ละคนได้รับ เป็นการตอบแทนสำหรับงานที่ทำให้ มิใช่เพียงแต่อยู่ในกรอบของการจ่ายที่ยุติธรรมเท่านั้น หากแต่ความสำคัญยังอยู่ที่การต้องรู้จักสื่อความได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้พนักงานได้รู้เห็นและเข้าใจอย่างถูกต้องว่า เขาได้รับการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมอย่างแท้จริง ตามหลักของการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมหรือทฤษฎีการจ่ายที่เป็นธรรม นั้น พนักงานส่วนมากมักจะประสงค์จะให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในแง่หนึ่งคือ ระหว่างผลงานที่ทำออกมาจนได้ผลสำเร็จปรากฏออกมา ว่าควรจะเท่ากับผลลัพธ์ที่ได้รับมา นั่นคือตัวเงินที่เขาได้รับมาจากการทำงานดังกล่าว ในรูปของการจ่ายและรางวัลอื่นๆที่นายจ้างได้มอบให้

2.ความสำคัญที่มีต่อนายจ้าง ในองค์การส่วนมาก ค่าจ้างมักจะเป็นต้นทุนรายการสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน การที่คนงานจะอุทิศทำงานตอบแทนให้คุ้มค่ากับค่าจ้างเพียงใดนั้น ส่วนมากมักจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ที่มีส่วนช่วยเป็นกลไกการกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นอุทิศกำลังกาย กำลังแรงงาน กำลังความคิด ได้มากน้อยเพียงใด ทำนองเดียวกันกับงานด้านอื่นของการบริหารบุคลากรด้วย

1.3 เป้าหมายของการจ่ายผลตอบแทน

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจ่ายผลตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างเงินเดือนนั้น ก็คือมุ่งที่จะพยายามสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายคนงานพร้อมกัน โดยที่ระบบการจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวสามารถที่จะดึงดูดให้พนักงานสนใจทำงานและ สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานด้วยดี เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่นายจ้าง โทมัส แพทเทิน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบายการจ่ายผลตอบแทน ว่า ประกอบขึ้นด้วยเกณฑ์อันสำคัญที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการด้วยกันคือ

1.การจ่ายอย่างพอเพียง หมายถึง การจ่ายที่สูงพอตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำและข้อกำหนดที่ตกลงกับสหภาพตัวแทนแรงงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนตามที่ได้มีข้อกำหนดไว้

2.การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง การที่จะต้องยึดหลักว่า พนักงานทุกคนจะได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับกำลังความสามารถ ความพยายามตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและอื่นๆ

3.การจ่ายอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายตลอดจนผลประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบอื่นอย่างสมเหตุสมผล เป็นชุดการจ่ายตอบแทนที่ดี

4.การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การจ่ายนั้นจะต้องไม่มากเกินไป ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้ด้วย

5.ต้องมีความมั่นคง หมายถึงการพิจารณาให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของพนักงาน และความต้องการอื่นๆที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจได้

6.การจ่ายต้องสามารถจูงใจได้ หมายถึงการจ่ายที่จะต้องมีโอกาสสามารถมีสิ่งจูงใจปนอยู่ด้วย และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีผลผลิตจากการทำงานได้ดี

7.เป็นที่ยอมรับของพนักงาน หมายถึง พนักงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย และรู้สึกว่าการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผลทั้งในแง่ผลประโยชน์ขององค์กร และผลประโยชน์ของตนเองด้วย

ค่าตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญและจัดดำเนินการให้เหมาะสมคือ สวัสดิการ

สวัสดิการ คือ สิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน โดยตรงที่องค์กรมอบให้แก่บุคคลเพื่อให้เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีและความรู้สึกร่วมในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน ทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2541 : 6)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541 : 266) กล่าวว่าสวัสดิการที่องค์กรควรจัดให้บุคลากรมี 9 ประเภท ดังนี้

1.บริการด้านสุขภาพ คือการดูแลสุขภาพและพลานามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพและการให้ข้อมูลด้านสุขภาพอนามัย เป็นต้น

2.บริการด้านความปลอดภัย คือ การส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย เป็นต้น

3.บริการด้านความมั่นคง คือ การสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทนการประกันชีวิตและเงินบำนาญ เป็นต้น

4.การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต คือการให้ค่าตอบแทนตามปกติในวันหยุดพิเศษต่างๆของพนักงานเพื่อให้บุคคลได้พักผ่อน ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา หรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำปี วันลาภิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

5.บริการด้านเศรษฐกิจ คือ การให้ความช่วยเหลือด้านค่าครองชีพและการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

6.บริการนันทนาการ คือ การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น จัดกิจกรรมพักผ่อน จัดชมรมกีฬา จัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา จัดการแข่งขันกีฬา เป็นต้น

7.บริการให้คำปรึกษา คือ การให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนแก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ด้านความขัดแย้งในชีวิตครอบครัว เป็นต้น

8.บริการอื่นๆ คือ การให้การสนับสนุนในด้านอื่นนอกเหนือจากที่ได้กล่าวมา เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่นและบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

9.บริการด้านการศึกษา คือการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนาบุคลากร การให้ลาศึกษาต่อและการจัดตารางเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า เป้าหมายในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ล้วนต้องการผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบตัวเงินหรือการบริการในด้านอื่นๆ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานควรมีเป้าหมายในการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม เท่าเทียมกันซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงให้บุคลากรของตนคงอยู่ไว้ได้ต่อไป

1.4 แนวคิดและหลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation หรือ Remuneration) และเงินเดือน (Salary) ที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ก็ตามจะมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินจะมีผลกระทบต่อการทำงานของข้าราชการมากที่สุดและเห็นได้ชัดแจ้งที่สุด เช่น ผู้ที่สมัครเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใดๆนั้น จะคำนึงถึงเงินเดือนที่จะได้รับเป็นลำดับแรกว่า สูงพอเทียบเท่ากับเพื่อนๆที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอื่นหรือไม่โดยจะพิจารณาถึงซึ่งไปถึงประโยชน์เกื้อกูลที่จะได้รับ ดังนั้นอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนจะเป็นตัวชี้้นำให้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเป็นลำดับแรก ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะช่วยทำให้ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคได้ตามที่ต้องการ ช่วยเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้อย่างเด่นชัด และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินที่พึงพอใจในระดับหนึ่งแล้วก็จะคำนึงถึงฐานะตำแหน่งเกียรติยศ ชื่อเสียงขององค์กร การยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและสังคมและค่าตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการ เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องจ่ายเป็นเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งต้องการของผู้ปฏิบัติงานในลำดับถัดไป ดังนั้น ทั้งเงินเดือนและค่าตอบแทนทั้งสองประเภทนี้จึงต้องกำหนดให้เหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งปัจจัยที่สนองความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ของข้าราชการทุกคนทุกตำแหน่งเมื่อข้าราชการได้ค่าตอบแทนเพียงพอในการดำรงชีวิตแล้ว จึงจะมีความต้องการสิ่งอื่นตามมา เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ (โสภณ จิตจำ, 2552, อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ., 2534 : 2)

ในขณะเดียวกัน สหัชชาภรณ์ (2542 : 118) ได้กล่าวถึงประเภทของค่าตอบแทนในระบบราชการไว้มีดังนี้

1. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เหมาจ่ายตามระยะเวลาที่กำหนดตามปกติเป็นรายเดือน
2. ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่มักจะให้แก่คนในระดับที่เป็นผู้ให้บริการ เช่น คนงาน การโรง เป็นต้น

3. การให้สงเคราะห์หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ การตอบแทนที่อาจให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เงินช่วยค่าครองชีพ เงินสงเคราะห์บุตร เงินค่ารักษาพยาบาล การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือน การอนุญาตให้ลาด้วยเหตุผลต่างๆ เป็นต้น

4. เงินค่าตอบแทนเป็นครั้งคราว ได้แก่ เงินค่าตอบแทนที่จ่ายให้เนื่องจากการทำงานพิเศษ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเบี้ยประชุม ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะในการเดินทางไปราชการ เป็นต้น

5. การตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นการตอบแทนคุณงามความดีที่กระทำไว้แก่ราชการ เช่น การขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นพิเศษ เป็นต้น การตอบแทนในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่มีผลและมีคุณค่าทางจิตใจเป็นอย่างมาก

สำหรับการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญ คือ

1.หลักความเพียงพอ การกำหนดค่าตอบแทนถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของรัฐ ควรกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ควรอยู่ในระดับมากพอแก่การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม หรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร

2.ความยุติธรรม การกำหนดค่าตอบแทนต้องยุติธรรมหรือเป็นธรรม กล่าวคือจะต้องมีความเท่าเทียมกัน สำหรับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิ และประสบการณ์ที่เหมือนกันและทำงานในระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิทธิ และประสาน หอมพูล (2540 : 75) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนไว้ว่า

1.ต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีความรอบคอบไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น

2.ต้องมีแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนไว้อย่างแน่นอน โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน ความรู้ความสามารถ และผลงานของบุคลากร

3.ต้องมีความสอดคล้องกับค่าครองชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตในสังคมและสภาพการณ์ได้เป็นอย่างดี

ในขณะที่พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 117) ได้กล่าวว่า หลักการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการทำงานต้องพิจารณาถึง

1. ปริมาณงานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจนปรากฏผลงานที่สม่ำเสมอ
3. ผลงานที่ปรากฏสามารถบอกได้ว่าเป็นผลงานของใครหรือกลุ่มใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงใด
4. ผลงานที่ปรากฏทำให้ต้นทุนขององค์การลดลง มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในการที่จะให้ระบบการจ่ายค่าจ้างมีความยุติธรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพิจารณาถึงระบบและวิธีการในการกำหนดเพื่อให้มีความถูกต้องทั้งในแง่ของการกำหนดค่าของงานเป็นงานๆ ไปและควรจะต้องสัมพันธ์โดยตรงกับคุณสมบัติและผลงานที่พนักงานทำได้จากงานนั้นๆ ทีเดียว ระบบของการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนนั้นยังจะต้องเป็นระบบที่ดีพอ ที่เอื้ออำนวยฝ่ายจัดการให้สามารถควบคุมได้ภายในกรอบที่เหมาะสมและสมเหตุสมผลด้วย และในประการสุดท้ายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนยังจะต้องทัดหน้าเทียมตา กับการจ่ายของงานเดียวกันในที่อื่นๆ ในชุมชนเดียวกัน หรือเด่นกว่า ตลอดจนจะต้องสอดคล้องกันกับสภาพของตลาดแรงงาน ค่าครองชีพและถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการจ้างแรงงานต่างๆ อีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 283)

Neceur Jabnoun (2548 : 117) กล่าวว่า รางวัลเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา อันเกิดจากพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนการลงโทษเป็นผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาอันเกิดจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ นักวิชาการบริหารจำนวนมากโต้แย้งว่า การลงโทษไม่ควรนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ทั้งนี้เนื่องจากว่า การลงโทษอาจนำมาซึ่งความกดดันที่มีผลต่อพฤติกรรมทางสังคมได้ โดยเฉพาะเมื่อการลงโทษมีความรุนแรง นอกจากนี้ มีข้อโต้แย้งว่า การลงโทษอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบ เช่น ความวิตกกังวล ความก้าวร้าวและการถอนตัว อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปจะพบว่า องค์การอาจมีการใช้วิธีการลงโทษโดยวิธีหนึ่งวิธีใดอยู่แล้ว คำสอนอิสลามสนับสนุนให้ใช้วิธีการจูงใจทั้งโดยใช้รางวัลและการลงโทษ คนเราไม่สามารถที่จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้ทุกคน และยังคงมีบุคคลอีกจำนวนมากที่มีแนวโน้มว่า จะมีความพึงพอใจกับสถานภาพที่เขามีอยู่ โดยไม่พยายามที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะใช้วิธีการจูงใจโดยรางวัลก็ตาม ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ ทั้งนี้เพราะการแสดงออกของบุคคลเกิดจากที่พวกเขามีความหวังต่อผลรางวัลและความกลัวต่อการลงโทษ บางครั้งการแสดงออกของพวกเขาเกิดจากความรักและความเกลียดชัง ซึ่งอาจจะ

เปลี่ยนสภาพไปสู่ความหวังและความกลัวได้เช่นกัน บุคคลสามารถที่จะเลือกเดินไปข้างหน้าหรือถอยหลัง ดังที่อัลลอฮทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّمَا لِإِحْدَى الْكُبْرَى ، نَذِيرًا لِلْبَشَرِ ، لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ ﴾ (المائدة : 35-37)

ความว่า “แท้จริงนรกนั้น แน่นอนเป็นหนึ่งในความหายนะอันใหญ่หลวงเพื่อเป็นการเตือนสำทับแก่มนุษย์ สำหรับผู้ที่ประสงค์ในหมู่พวกเขาจะรุดหน้า(ไปสู่ความดี)หรือจะรั้งท้าย” (เพื่อกระทำความชั่ว) (อัลมุดคซซิม : 35-37)

ในอิสลามมีทั้งรางวัลและการลงโทษ และทั้งสองสิ่งนี้จะมียู่ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ศาสดามุฮัมมัด ﷺ รวมทั้งศาสดาท่านอื่นๆของอัลลอฮ ﷻ ได้ถูกส่งมาพร้อมกับการนำมาซึ่งการแจ้งข่าวดีและเตือนสำทับ ดังที่อัลลอฮ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا ﴾ (البقرة الآية : 119)

ความว่า “และแท้จริง เราได้ส่งเจ้ามาพร้อมด้วยความจริง ในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและผู้ตักเตือน”(อัลบะกอเราะฮ : 119)

และอัลลอฮ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ﴾ (البقرة الآية : 213)

ความว่า “อัลลอฮได้ส่งบรรดานบีมาในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและผู้ตักเตือน” (อัลบะกอเราะฮ : 213)

ด

การลงโทษและการให้รางวัลมีจุดมุ่งหมายเพื่อลงโทษผู้ทำผิดและให้รางวัลแก่ผู้ทำ

ความจริงทั้งรางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งจำเป็นแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม
ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ (الرّٰزِلِزْلَةَ الْآيَةِ : 7-8)

ความว่า “ดังนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใด
กระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน” (อัลซัลซะละฮฺ : 7-8)

การให้รางวัลหรือการยอมรับของผลงานที่ดีเป็นสิ่งที่ดีควรกระทำยิ่ง เพราะหาก
ไม่เช่นนั้นแล้ว จะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ที่ทำงานอย่างทุ่มเทอีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนผู้ที่
ปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (الكهف الآية : 30)

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธาและกระทำความดีทั้งหลาย เราจะไม่ให้การตอบแทน
แทนของผู้กระทำความดีสูญหายอย่างแน่นอน” (อัลกะฮอฟ : 30)

คำสอนอิสลามที่กำหนดให้ใช้ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษไม่ได้หมายความว่า
จะเป็นการเปิดช่องทางให้กับผู้บริหารเพื่อใช้มาตรการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพวกเขากระทำ
ผิด การลงโทษกระทำควบคู่กับการให้อภัย ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมให้อภัย นอกจากนี้ความ
ดีย่อมลบล้างความชั่ว ดังที่อัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ ذَلِكَ ذِكْرَى لِلذَّاكِرِينَ ﴾ (هود الآية : 114)

ความว่า “แท้จริงความดีทั้งหลายย่อมลบล้างความชั่วทั้งหลายนั้นคือข้อ เตือน
สำหรับบรรดาผู้ที่รำลึก” (ฮุด : 114)

จากฮาซัน นือมาตุลลอฮ์ (2002 : 29) ได้นำเสนอตัวอย่างของท่านคอลีฟะฮุซุบัยร
ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนที่ทำงานอย่างท่าน กล่าวคือ ท่านคอลี
ฟะฮุซุบัยร นั้นก่อนที่จะดำรงตำแหน่งคอลีฟะฮุ ท่านได้ทำงานด้านการค้าขายผ้า ครั้นดำรง
ตำแหน่งคอลีฟะฮุ ท่านก็ต้องละทิ้งกิจการเดิมของท่านเนื่องจากภารกิจด้านการเป็นผู้นำนั้นมีมาก
เกินกว่าที่ท่านจะสามารถปลีกตัวเพื่อทำการค้าขายได้อย่างเดิม ท่านจึงได้ขอให้มีการกำหนด
ค่าตอบแทนในการทำงานให้ด้วย เนื่องจากจะได้เป็นแรงเสริมในการทำงานสำหรับบรรดาผู้นำ
มุสลิมต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการ
หนึ่งในการบริหารงาน เพราะช่วยให้องค์กรสามารถรักษานุคลากรให้ทำงานในองค์กรต่อไปได้
 อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ผู้บริหารจึงควรบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม
 โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและพนักงานควบคู่กัน ไป อีกทั้งยังควรบริหารให้สอดคล้องกับ
สภาพท้องถิ่นและสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตราบใดที่องค์กรยอมรับว่า การดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์
บรรลุตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของบุคลากรมาดำเนินการ องค์กรก็ต้องยอมรับ
เช่นกันว่า การดูแลรักษานุคลากรให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่ง
จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย
และมีความสุข การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆเพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่
ผู้ปฏิบัติงาน เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีความเหมาะสมและปลอดภัย
ต่อบุคลากรทุกระดับ

ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 33-35) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารบุคคลไว้เป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพงานในวงกว้างและปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ใกล้ชิดเข้ามา ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้ล้วนแต่มีผลต่อพนักงานและงานที่ดำเนินอยู่ กล่าวคือ

2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป

ปัจจัยประการแรกคือ ลักษณะที่ตั้งของหน่วยงาน มักจะมีอิทธิพลต่อชนิดของบุคคลที่จ้าง และเกี่ยวพันถึงกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลต่างๆที่ถือปฏิบัติด้วย คือ ถ้าหากลักษณะที่ตั้งของหน่วยงานอยู่ในท้องถิ่นที่ห่างไกลออกไปในชนบท สภาพก็จะแตกต่างจากหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ หากตั้งอยู่ในท้องถิ่นที่ห่างไกลก็อาจจะประสบปัญหาในเรื่องการหาผู้สมัครหรือมีผู้สนใจจะทำงานน้อยกว่าในเขตเมือง นอกจากนี้ลักษณะความเป็นอยู่ตลอดจนการใช้ชีวิตทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงานก็มักจะมีเงื่อนไขที่ต่างกัน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลต้องต่างกันด้วย เช่น ผู้ที่ทำงานในชนบทขาดโอกาสที่จะสังสรรค์กับสังคมในวงกว้างหรือไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากเท่าที่ควร ซึ่งข้อแตกต่างทางด้านปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และต้องมีความเข้าใจเป็นพื้นฐานเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามสภาวะการณ์

ปัจจัยประการที่สองคือ ปัจจัยด้านภาวะการแข่งขันของระบบที่ต่างกัน คือ การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมักจะมี ความแตกต่างกัน เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีความเหมือนกันในแง่ของการจ้างงานจากพนักงานในกลุ่มสังคมเดียวกัน ซึ่งข้อกำหนดของภาคหน่วยงานหนึ่งจะมีผลต่ออีกภาคหน่วยงานหนึ่งเสมอ เช่น ด้วยอัตราค่าจ้างที่ต่ำมากของทางภาคราชการมีส่วนดึงให้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของเอกชนพลอยได้ประโยชน์ที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่ต่ำด้วย เป็นต้น

ปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญเช่นกันและการจัดการในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ก็เป็นเรื่องจำเพาะที่จะมีปัญหามากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพต่อไปได้ นอกจากนี้ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมประการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากตำแหน่งที่ตั้ง

หน่วยงานและภาคที่หน่วยงานสังกัดอยู่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในวงกว้างอื่นๆก็มีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแรงงาน กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ เป็นต้น

2.1.2 สภาพแวดล้อมขององค์การ

สภาพแวดล้อมขององค์การที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านลักษณะแบบองค์การ

ลักษณะสภาพขององค์การที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการแบ่งงานกันทำ การประสานงานและบรรยากาศต่างๆ ไปนั้น สภาพของแต่ละองค์การเหล่านี้มักจะมีผลกระทบต่อการทำงานและต่อกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคล รวมตลอดถึงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการผลิตขององค์การด้วย

ธงชัย สันติวงศ์ (2540) ได้เสนอแนวทางการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้อำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงาน ได้นั้น ควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1.การจัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ การเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน
- 2.การป้องกันอันตรายจากเครื่องจักรกลต่างๆ เช่นมีเครื่องดับเพลิงศูนย์ควบคุมไฟฟ้า
- 3.การจัดเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น จัดโต๊ะ เก้าอี้ให้เพียงพอ
- 4.การป้องกันเกี่ยวกับรังสีต่างๆ เช่น สัญญาณเตือนภัยต่างๆ
- 5.อุณหภูมิในการปฏิบัติงาน
- 6.การควบคุมความชื้นในอากาศ
- 7.แสงสว่าง ต้องจัดแสงสว่างให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 8.เสียง ถ้ามีเสียงรบกวนมากอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร
- 9.ฝุ่นละออง สถานที่ทำงานควรปราศจากฝุ่นละออง
- 10.สีในสถานที่ปฏิบัติงาน สีที่ทาในสถานที่ปฏิบัติงานต้องเหมาะสมกับงาน
- 11.พื้นอาคาร ต้องไม่ลื่น ไถล

12. เครื่องสุกัณฑ์ต้องสะอาดและถูกสุกัณฑ์

จากดังกล่าวข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับการสร้างและขัดเกลาลักษณะนิสัยของคน คือ ความสามารถ ทักษะคิด แรงจูงใจ และลักษณะท่าทางที่ได้พัฒนาของแต่ละคน ซึ่งล้วนแต่เป็นผลมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สังคม เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อลักษณะของคนและเกี่ยวเนื่องไปถึงกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆด้วย

สรุปได้ว่า การดูแลในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากและมีผลต่อความนึกคิดของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในด้านภูมิศาสตร์หรือสภาพแวดล้อมในด้านแนวความคิดหรืออุดมคติ

2.2 วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยหนึ่งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร อันมีอิทธิพลต่อความประพฤติปฏิบัติ และกรรมวิธีในการปฏิบัติงานของบุคลากร นั้นคือวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

Edgar Schein กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร Organization Culture คือระบบของความเชื่อและค่านิยมที่ถูกยึดถือร่วมกัน พัฒนาขึ้นและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรก็คือสิ่งที่คอยเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรแต่ละคนเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างกันด้านการยอมรับความเสี่ยง แนวทางการปฏิบัติ พนักงาน การทำงานเป็นทีม กฎระเบียบ ความขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์และการให้รางวัล (อ้างถึงในบุตรี จารุโรจน์, 2549 : 123)

ตะวัน สาดแสง (2548 : 225) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง บทสรุปของแนวคิด หลักการ ความประพฤติและกรรมวิธีในการทำงานที่ได้ตกผลึกจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน หรือพิจารณาอีกแง่มุมหนึ่งก็คือบรรยากาศของการทำงานของพนักงาน

องค์กรที่มีลักษณะของการมีทัศนคติที่ดี ความเป็นมาตรฐานในการบริหารงาน มีระบบการจูงใจ สภาพบรรยากาศการทำงานที่เกิดความมุ่งมั่น และความสำนึกที่ดีต่องาน

มณีวรรณ จิตรอุทัย (2551 : 264) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรม องค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2547 : 39) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในแง่ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สืบเนื่องมาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ค่านิยมและกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการต่างๆ

Neceur Jabnoun (2548 : 12-14) กล่าวว่า องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และมีระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร บาร์เนย์ ได้ให้เหตุผลว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งย่อมรักษาผลประโยชน์ที่เกิดจากการแข่งขัน รวมทั้งการสกัดกั้นมิให้บริษัทลอกเลียนแบบวัฒนธรรมของตน อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยบวกเมื่อวัฒนธรรมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรม หรือก็กำหนดวัฒนธรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรมักจะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีขนาดใหญ่กว่า ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมยังเป็นบ่อเกิดของกิจกรรมความร่วมมือและการจูงใจที่สำคัญด้วย

จากความหมายทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือแบบแผนทั้งหมดของค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ ทัศนคติ บรรยากาศในการทำงาน ความประพฤติรวมทั้งแนวคิดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน และแนวคิดในการดำเนินชีวิตของบุคลากรด้วย

2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมสามารถกำหนดความสำเร็จขององค์กรได้ในระยะยาว ดังเช่นงานเขียนของ Terrence Deal and Alan Kennedy ที่กล่าวไว้ว่า ถ้าพนักงานรู้ว่าองค์กรยึดถืออะไร พวกเขาจะรู้ถึงมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติ จากนั้นก็จะใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้พวกเขายังรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญขององค์กร (อ้างถึงในบุตรี จารุโรจน์, 2549 : 124)

จากข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตัวที่กำหนดกรอบความคิด ทักษะ ค่านิยมตลอดจนเป็นตัววัดผลสำเร็จของงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี องค์กรที่ดีจึงควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นให้ได้

นอกจากวัฒนธรรมในรูปแบบที่นักวิชาการได้ให้แนวคิดแล้ว ในอิสลามเองก็มีวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่น คือ วัฒนธรรมศอฮาบัต อันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ อันส่งผลให้สังคมหรือองค์กรมุสลิมในยุคนั้นมีความรุ่งเรืองประสบผลสำเร็จในทุกด้านดังนี้ (Necour Jabnoun, 2548 : 15)

2.3 วัฒนธรรมของศอฮาบะฮ์

เป็นวัฒนธรรมแห่งการศรัทธาในพระเจ้า ความจริงแล้วเอกภาพของพระเจ้า คือองค์ประกอบอันเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมศอฮาบัต พวกเขาเชื่อในพระเจ้าผู้ซึ่งไร้ภาคี พวกเขามีค่านิยมอันสอดคล้องกับความเป็นอิสลาม คือค่านิยมในเรื่องของความกล้าหาญ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความซื่อตรง นอกจากนี้ลักษณะวัฒนธรรมศอฮาบัตที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ วัฒนธรรมการศรัทธาในวันสิ้นโลกและผลตอบแทนที่เป็นสวรรค์และนรก การศรัทธาในเรื่องดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดวินัยในการควบคุมตนเองของพวกเขา และถือเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางของพวกเขาด้วย เนื่องจากเป็นหลักประกันและเป็นแรงผลักดันให้พวกเขาปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงจากงานที่ผิดต่อหลักการอิสลามอันสูงส่ง (Necour Jabnoun, 2548 : 16) อัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัล-กุรอานว่า

﴿ قُولُوا آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ إِلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ
وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَمَا أُوتِيَ النَّبِيُّونَ مِن رَّبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ
وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴾ (البقرة الآية: 136)

ความว่า “พวกเจ้าจงกล่าวเถิด เราได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และสิ่งที่ถูกประทานลงมาแก่เรา และสิ่งที่ถูกประทานลงมาแก่อิบรอฮีมและอิสมาอีล และอิสฮากและยะกูบและบรรดา วงศ์วานเหล่านั้น และสิ่งที่มุซาและฮารูนได้รับและสิ่งที่บรรดานบีได้รับจากพระเจ้าของพวกเขา พวกเรามีได้แบ่งแยกระหว่างท่านหนึ่งท่านใดจากเขาเหล่านั้น และพวกเราจะเป็นผู้สวามิภักดิ์ต่อพระองค์เท่านั้น” (อัลบะกอเราะฮ์ :136)

วัฒนธรรมศอฮาบะฮ์ มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมวิวาตะ การวิวาตะได้ให้คุณค่าและประโยชน์แก่มวลสมาชิกของสังคมศอฮาบัตโดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ ، لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ ، وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ ، وَلَا أَنَا عَابِدٌ مَّا عَبَدْتُمْ ، وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ ، لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ ﴾ (الكافرون الآية: 1-6)

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุหัมมัด ﷺ โอ้อัชเชรศรัทธาเอ๋ย ฉันจะไม่เคารพภักดีสิ่งที่พวกท่านเคารพภักดีอยู่และพวกท่านก็ไม่ใช่เป็นผู้ที่เคารพภักดีพระเจ้าที่ฉันเคารพภักดี และฉันก็มิใช่เป็นผู้เคารพภักดีสิ่งที่พวกท่านเคารพภักดี และพวกท่านก็มิใช่เป็นผู้เคารพภักดีพระเจ้าที่ฉันเคารพภักดี สำหรับพวกท่านก็คือศาสนาของพวกท่านและสำหรับฉันก็คือศาสนาของฉัน” (อัลกาฟิรูน : 1-6)

ในบางโอกาส อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวถึงมนุษยชาติ เช่นในโอกาสต่อไปนี้ อัลลอฮ์ ได้บัญชาให้มนุษย์ทุกหมู่เหล่าทำความรู้จักซึ่งกันและกัน อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَأَمُّكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ (الحجرات الآية: 13)

ความว่า “โอมั้มนุษยชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจากเพศชายและเพศหญิงและเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่า และตระกูลเพื่อจะได้รู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮ์นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า แท้จริงอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน” (อัลหุญรูด : 13)

ปทัสถานของการวิวาทะนั้นเกิดขึ้นในหมู่ชนอาหรับก่อนกำเนิดอิสลาม ภายหลังอิสลามได้กำเนิดขึ้น ปทัสถานดังกล่าวได้รับการส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยปัจจุบัน มโนทัศน์วิวาทะ ได้ถูกผสมผสานด้วยแนวคิดแห่งการยอมจำนนและการยอมตาม การวิวาทะถือเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต (Necur Jabnoun, 2548 : 18)

วัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ การให้คำแนะนำ การห้ามปรามในสิ่งเลวร้ายและกำชับในสิ่งที่ดี ซึ่งบรรยากาศของการมีส่วนร่วมดังกล่าวที่เกิดขึ้นในสมัยศอฮาบัต ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพและการปรับปรุง ดังท่านเราะฮูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

((إن أمتي لا تجتمع على ضلالة فإذا رأيتم اختلافًا فعليكم بالسواد الأعظم))

ความว่า “ประชาชาติของฉันไม่สามารถที่จะเห็นชอบต่อความผิด และหากเกิดข้อขัดแย้งจงเลือกอยู่กับผู้ที่เห็นด้วยส่วนใหญ่” (อิบนุมาญฮฮ)

วัฒนธรรมของการตักเตือนซึ่งกันและกัน ศาสดามูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า ศาสนาทุกศาสนาในโลกนี้คือ การตักเตือน ดังท่านเราะฮูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

أن النبي قال ((الدين النصيحة ثلاثا قلنا لمن يا رسول الله قال لله ولكتابه ولرسوله
ولائمة المسلمين وعامتهم))

ความว่า “ศาสนาคือการตักเตือน” (มุสลิม)

การแก้ไขหรือการตักเตือนในสิ่งที่ผิด ถือเป็นหน้าที่ของมวลมุสลิม ดังที่ท่านเราะฮูล ﷺ กล่าวไว้ว่า “ใครก็ตามที่มองเห็นสิ่งที่ผิด จงแก้ไขมันให้ดีขึ้น”

วัฒนธรรมในการกำชับในสิ่งดีและห้ามปรามในสิ่งชั่วร้าย เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในอิสลาม ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران الآية: 104)

ความว่า “และจงให้มีขึ้นจากพวกเจ้า ซึ่งคณะหนึ่งที่จะเชิญชวนไปสู่ความดีและใช้ให้กระทำในสิ่งที่ชอบและห้ามมิให้กระทำในสิ่งที่มิชอบ” (อาละอิมรอน: 104)

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการดำเนินบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ การดำรงบทบาทให้ฐานะเป็นผู้ริเริ่ม คือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจอนาคตวัฒนธรรม ภารกิจ วัตถุประสงค์ รวมทั้งกลยุทธ์ขององค์กร (Neceur Jabnoun, 2548 : 15) กล่าวว่าการสำเร็จของมุสลิมรุ่นก่อนๆ เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมของพวกเขาเอง กล่าวคือ วัฒนธรรมก่อนอิสลามมีทั้งวัฒนธรรมที่สอดคล้องและขัดแย้งกับหลักการอิสลาม ซึ่งคำสอนของอิสลามได้ยกเลิกองค์ประกอบของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ก่อนที่เป็นลบ แล้วแทนที่ด้วยค่านิยมทางวัฒนธรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่มีการสอดคล้องด้วยคำสอนอิสลาม ก่อให้เกิดผลด้านความเชื่อที่สมบูรณ์และบริสุทธิ์ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำคือผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม เปรียบเช่นการบังเกิดของศาสดามูฮัมหมัด ﷺ ได้ช่วยยับยั้งบทบาท

จากประเภทของวัฒนธรรมที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมมีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน หรือแนวคิดของบุคลากรในองค์กรได้ องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมที่ดี ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความสุขและต้องการทำงานต่อไป ในทางกลับกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ดี ย่อมไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนเอาไว้ได้นาน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร ตามหน้าที่แล้ว บุคลากรย่อมมีความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งสามารถสั่งการและว่ากล่าวตักเตือนรวมทั้ง

ลงโทษได้ บุคลากรจึงต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาและบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน บุคลากรย่อมจะรับงานด้วยความเต็มใจและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

3.1 ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

ความผูกพัน ก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงานความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั่นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว (วิลาวรรณ ทรัพย์ศาล, 2550 : 261-263) ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

- 1.เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
- 2.เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
- 3.เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- 4.เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร
- 5.เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 6.เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 7.เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

จะเห็นว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นเครื่องสร้างแรงกระตุ้น แรงศรัทธา ให้บุคลากรมีต่อ องค์กร ถึงแม้ในบางครั้งจะต้องอาศัยเวลา และการปฏิบัติที่ยาวนานก็ตาม

3.2 การรักษาความสัมพันธ์

ในปัจจุบันการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะบริหารงานได้อย่าง

ราบรื่นได้รับความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการแก้ไขปัญหาและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้พนักงานมักไม่ก่อปัญหาหรือมีข้อเรียกร้องต่อรองที่นำไปสู่ภาระขององค์กรที่สูงเกินระดับที่เหมาะสม

ศาสตราจารย์ (2552 : 282) ได้นำเสนอแนวคิดการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมใช้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ และการดูแลเอาใจใส่ หากองค์กรดูแลเอาใจใส่ลูกจ้าง เสมือนหนึ่งว่าดูแลผู้รับจ้างว่าเป็นลูก ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างราบรื่น

นอกจากประเด็นต่างๆ ข้างต้นแล้ว การรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานในปัจจุบันผู้บริหารควรให้ความสนใจเพิ่มเติมกับประเด็นร่วมสมัยอื่นๆ ที่พนักงานให้ความสนใจมากขึ้น เช่น การป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ การคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของพนักงาน เช่น ไม่ดักฟังโทรศัพท์ การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวมากเกินไป เป็นต้น ตลอดจนการให้ความสำคัญกับประเด็นทางครอบครัว เช่น องค์กรในปัจจุบันบางแห่ง จัดให้มีสถานที่ดูแลบุตรหลานของพนักงาน มีกิจกรรมซึ่งพนักงานสามารถเชิญให้สมาชิกในครอบครัวมาเข้าร่วมด้วย จึงทำให้เกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้นระหว่างองค์กรกับสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน และช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เป็นต้น

อะหมัด อิบรอฮิม อนูชิน (2553 : 220-221) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับปัจเจกบุคคลและสังคม ซึ่งความสามารถในเรื่องนี้ เป็นความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันกับทีมบริหารและยังจะต้องมีอำนาจในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อผลประโยชน์ขององค์การเช่น การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่

1. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามในทุกๆ ด้าน
2. รักษาความสัมพันธ์อันดี ขณะเดียวกันให้ความสำคัญต่อในหน้าที่ของตนที่มีต่อประชาชนและปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในทุกเรื่อง

3. ขอความเห็นจากผู้อื่น ขณะเดียวกันให้เกียรติในความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ฝึกฝนประชาชนให้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ
5. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของประชาชนในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
6. คอยสอดส่องและสังเกตการณ์ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายให้กับประชาชน

3.3 แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 263) ได้นำเสนอแนวทางที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. จากการมุ่งสู่ความคงที่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า โดยผู้นำต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมุ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิธีการที่จะสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากที่สุด

2. จากการมุ่งควบคุมเปลี่ยนไปสู่การมอบอำนาจ โดยเปลี่ยนเป็นลักษณะให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. จากการมุ่งแข่งขันจะเปลี่ยนไปสู่การร่วมมือ ผู้บริหารจะต้องสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ถือเป็นสร้างจุดแข็งและสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ ทุกคนมีความสามัคคีกัน และปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 228-234) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นผู้ที่ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่อารมณ์ในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การตัดสินใจที่ดีควรขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงภายใต้หลักการและเหตุผล นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้อารมณ์ส่วนตัวประกอบการตัดสินใจ เพราะจะทำให้การทำงานผิดพลาดได้

2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องว่า ต้องการการรับรู้ และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ การยกย่องชมเชยเป็นการตอบแทนน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การร่วมแสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ การมอบบำเหน็จรางวัล เป็นต้น

4. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ เนื่องจากการข่มขู่เป็นการกระทำที่บีบคั้นจิตใจให้เกิดความรู้สึกคับแค้น กดดัน หรือเกิดความกลัวจนไม่ยอมทำงานให้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงไม่ควรใช้วิธีข่มขู่บังคับตลอดเวลา

5. ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาควรหมั่นประชุม ชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานและปัญหาต่างๆ ให้ลูกน้องได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรรักษาและต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงน้ำใจของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในองค์การ การให้ความสำคัญ การสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง จะเป็นอีกหนทางหนึ่งในการที่จะสามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนให้คงอยู่ไว้ได้

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งแวดล้อมที่เป็นบุคคล เนื่องจากบุคคลต้องมีการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา มีการพูดคุยติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หากบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็ย่อมที่จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยอีก

ประการหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ เพราะเวลาส่วนใหญ่ในการทำงานแต่ละวัน บุคลากรต้องมีการพบปะ พูดคุย ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่นซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน นอกเหนือจากนั้น เพื่อนร่วมงานยังเป็นผู้ที่คอยรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆ และให้คำแนะนำปรึกษา การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจึงทำให้บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นใจ และมีความสุขในการทำงาน

ตะวัน สาดแสง (2548 : 78) ได้กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นอีกภารกิจหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจะมีความหมายกว้างกว่าการทำงานเป็นหมู่คณะ การทำงานเป็นหมู่คณะเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นหมู่คณะเป็นการดกจ่ายแนวคิดของเพลโต ปราชญ์การเมืองที่บอกว่า คนๆ เดียวจะอยู่อย่างปกติสุขไม่ได้ หรือเป็นสัตว์สังคม ความจริงของการดำรงเผ่าพันธุ์มนุษย์มาจนถึงทุกวันนี้ก็คือ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเผ่าพันธุ์

การทำงานเป็นกลุ่มคณะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น และการที่จะให้พนักงานทุกกลุ่มคณะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการประสานใจให้เป็นหนึ่งเดียว เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องใช้ภาวะผู้นำของตนในการสร้างพื้นฐานสัมพันธภาพทางจิตใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งก็คือ การให้มีวัตถุประสงค์และอุดมการณ์เดียวกัน

การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ พนักงานต้องมีความเชื่อในความรู้ความสามารถทางการบริหารและความซื่อสัตย์ของผู้บริหารก่อนในเบื้องต้น ซึ่งการสร้างสัมพันธภาพไม่ใช่เฉพาะระหว่างหน่วยงานในองค์กรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์กรหรือกับหน่วยงานภายนอกไปด้วยพร้อมกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนั้น การสร้างสัมพันธภาพจะพัฒนามาจากการประสานหน้าที่และประสานแผนงานกับบุคคลหรือหน่วยงาน (ตะวัน สาดแสง, 2548 : 129-130)

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในการทำงานร่วมกันในองค์กร ย่อมต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในหลักการด้านนี้ (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551:69) ได้นำเสนอ 3 หลักการย่อยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.1.1 ทัศนคติภาพและมนุษยสัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ที่มาจากหลักภราดรภาพแห่งอิสลามจะช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี โดยเฉพาะในองค์กรที่มีคนหมู่มากทำงานร่วมกัน เนื่องจากหลักภราดรภาพจะทำให้บุคคลเคารพนับถือซึ่งกันและกัน องค์กรไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ หากไม่สามารถสร้างความสามัคคี ความมีเอกภาพและความมีสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่คนทำงานด้วยกัน อิสลามสนับสนุนในเรื่องของความจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพภราดรภาพให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ (الفتح الآية: 29)

ความว่า “มุฮัมมัดเป็นรอซูลของอัลลอฮ์และบรรดาผู้ที่อยู่ร่วมกับเขาเป็นผู้เข้มแข็งกล้าหาญต่อผู้ปฏิเสธศรัทธา เป็นผู้เมตตาตาสงสารระหว่างพวกเขาตนเอง” (อัลฟัตฮ:29)

((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่น ความเมตตากรุณา และความรักของผู้ศรัทธาเป็นเสมือน เรือนร่างเดียวกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายได้รับบาดเจ็บ ร่างกายทั้งหมดก็จะรู้สึกปวดและเจ็บไข้นไม่อาจข่มตาหลับได้” (al-Bukhari n.d., al-Adab, vol.7 chap.37-77)

((المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا ، وشبك بين أصابعه.))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่นและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธาเปรียบเสมือนอาคารอิฐ โดยมีเสาค้ำยันกันกันอย่างมั่นคง” (al-Bukhari n.d., Kitab al-Adab, vol.8 chap.36-80)

อิสมาอิล ลุฎฟี จะปะเกีย (1980 : 19) ได้นำเสนอหะดีษบทหนึ่งของท่านรอซูล ﷺ ในเรื่องของการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธาด้วยกัน

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวกับศอฮาบะฮของท่านในเรื่องของการวางแผนการทำงานในอิสลามภายหลังการอิจราฮ์สู่มาดินะห์

((تآخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب ، فقال هذا أخي))

ความว่า “พวกท่านจงสร้างความเป็นพี่น้องกันเพื่ออัลลอฮระหว่างท่าน สองต่อสอง หลังจากนั้นท่านได้จับมือท่านอาลี ﷺ แล้วกล่าวว่านี่คือพี่น้องของฉัน” (ซีเราะฮุนนาบาวีเยหฺลิบนีฮิซาม 1:505)

บรรจง บินกาซัน (2546 : 109) ได้นำเสนอหะดีษบทหนึ่งจากท่านเราะซูลกล่าวไว้ว่า

((فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : أنت أخي في الدنيا والآخرة))

ความว่า “เจ้าเป็นพี่น้องเราทั้งในโลกนี้และโลกหน้า” (อัคดิรมีซีฮ์: 6084)

หะดีษบทนี้บ่งบอกได้อย่างชัดเจนถึงความคุณค่าและความสำคัญของการเป็นพี่น้องกัน ในทัศนะอิสลามความเป็นพี่น้องกันไม่ได้เกิดขึ้นและจบลงเฉพาะในโลกนี้เท่านั้น แต่ยังคงส่งผลไปถึงโลกหน้าอีกด้วย

นอกจากนี้การสร้างความรู้จักกันในหมู่บุคคลากรในองค์กร (อิสมาอิลลุฎฟี จะปะเกีย , 1980 : 20-21) โดยเฉพาะบุคคลากรใหม่ต่อบุคคลากรเก่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ดังหะดีษบทหนึ่งจากซัยดบินนิอามะฮอ อัจญูบีย์ได้กล่าวว่า ท่านเราะซูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إذا آخا الرجل الرجل فليسأله ، عن اسمه واسم أبيه وممن هو ، فإنه أوصل للمودة))

ความว่า “เมื่อชายคนหนึ่งได้ทำความรู้จักกับพี่น้องของเขาอีกคนหนึ่ง จงถามชื่อของเขาชื่อพ่อของเขา และวงศ์ตระกูลของเขาหรือที่เกี่ยวข้องกับเขา เนื่องจากว่าแท้จริงแล้วสิ่งดังกล่าวนี้ทำให้เกิดความรักที่เข้มแข็งในหมู่พวกเขา” (อัตติรมิซีย์ : 2503)

นอกจากนี้การมีมารยาทที่ดีงามต่อเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมองค์กรก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอันจะทำให้สัมพันธภาพแนบแน่นแน่นแฟ้นต่อกัน ดังหะดิษบทหนึ่งของท่านเราะสูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

قال صلى الله عليه وسلم: ((المؤمن مألفة. ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف))

ความว่า “คนมุมนั้นคือคนดี (มีความสุภาพอ่อนโยน)และจะไม่มีใครมีความดีต่อผู้ที่ไม่มีความอ่อนโยน และจะไม่สามารถสร้างความอ่อนโยนให้เกิดขึ้นได้” (มุสนัดอิหม่ามอัฮมัด : 9187 ,อัลฮากิม 1:23)

สรุปได้ว่าหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งมารยาทในการอยู่ร่วมกันในสังคมข้างต้นดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดเป็นแบบอย่างจากท่านรซูล ﷺ ท่านได้แสดงแบบอย่างของความรัก ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของศอฮาบะฮของท่าน ซึ่งผู้บริหารควรจะนำแนวคิดและแนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวมาปรับใช้ให้องค์กร อันจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรด้วยกัน แนบแน่นขึ้น อันจะส่งผลไปถึงความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

4.1.2 ความเสมอภาค

ความเสมอภาค หมายถึง ทุกคนมีความเท่าเทียมกันตามสถานภาพแห่งชารีอะฮ์ นั่นคือโดยฐานะแห่งกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือตัวบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันเพียงใดก็

ตาม (Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551 : 71) อิสลามได้สร้างความเสมอภาคบนรากฐานความจริงที่ว่า มวลมนุษยชาติมีที่มาจากแหล่งเดียวกัน นั่นคือ มาจากอาดัม และอิสลามได้ถือเอาความยำเกรงเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าบุคคลๆหนึ่งนั้นมีความเหนือกว่าอีกคนหนึ่ง หาใช่ยึดถือจากตำแหน่งหน้าที่หรือเกียรติยศ ฐานะอันใดไม่ ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاكُمْ ﴾ (الحجرات الآية : 13)

ความว่า” แท้จริงผู้ที่มีการยำเกรงในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮ์นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวก เจ้า”(อัลหุญร็อต : 13)

นอกจากนี้ท่านรอซูล ﷺ ยังได้กล่าวไว้ในหะดิษบทหนึ่งความว่า สิ่งที่เป็นข้อจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างชาวอาหรับและผู้ที่มีเชื้อชาวอาหรับมีอยู่เพียงประการเดียวเท่านั้นคือ ความยำเกรง (Ibn Hambal vol. 5 : 411) อ้างถึงใน Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551)

4.1.3 การสั่งใช้ให้ทำดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย

ท่านรอซูล ﷺ ได้กำชับให้มุสลิมตักเตือนซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นสารัตถะของหลักการสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งที่ชั่วร้าย ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้ศรัทธาอย่างแท้จริงอีกทั้งยังช่วยสร้างการผูกสัมพันธ์ระหว่างผู้คนด้วยกันอีกด้วย(Jubran Saleh, Ali Mohammad, 2551 : 73) ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ (التوبة الآية : 71)

ความว่า “และบรรดามุมีนชายและบรรดามุมีนหญิงนั้น บางส่วนของพวกเขาต่างเป็นผู้ช่วยเหลืออีกบางส่วน ซึ่งพวกเขาจะใช้ให้ปฏิบัติในสิ่งที่ชอบและห้ามปรามในสิ่งที่มิชอบ” (อัลเตาบะฮ์ : 71)

สรุปได้ว่า เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและมีความรู้สึกที่ดีต่องานนั้นๆ ด้วย

4.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 236-242) ได้นำเสนอข้อคิดที่เกี่ยวเนื่องกับการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไว้ดังนี้

1. เปิดฉากติดต่อทักทายก่อน ในการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เราควรเป็นฝ่ายเริ่มติดต่อกับเพื่อนก่อน เพื่อแสดงให้เห็นว่าเราเป็นคนเปิดเผยให้เกียรติ ให้ความสำคัญกับเพื่อน ทำให้เพื่อนเกิดความภาคภูมิใจ
2. มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะเป็นคุณสมบัติที่มนุษย์ทุกคนต้องมี ซึ่งจะต้องกระทำทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3. หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อนร่วมงาน เพราะเป็นการกระทำที่เราจะเสียเพื่อนไปได้ เป็นอุปสรรคต่อสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
4. อย่าขัดท้อความผิดให้เพื่อน ในการทำงานร่วมกัน ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากมีข้อผิดพลาดใดๆเกิดขึ้น ทุกคนต้องรับผิดชอบด้วยกัน โดยไม่ขัดท้อความผิดที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้อื่น
5. ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี ควรชมเชยให้กำลังใจ เพื่อเป็นการสนับสนุนการกระทำที่ดีงามนั้นๆ
6. ให้ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ
7. ให้เพื่อน ได้รับทราบเรื่องที่เขารับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งช่วยชี้แนะช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ
8. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน นอกจากจะทำให้เราได้รับข้อมูลหรือได้มุมมองที่แตกต่างกันแล้ว ยังเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย
9. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือกว่า เก่งกว่า เด่นกว่า ควรมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

10. ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย การรักษามิตรภาพเป็นเรื่องสำคัญ แม้ตำแหน่งหน้าที่การงานอาจมีความแตกต่างกัน แต่ควรปฏิบัติตนไม่ให้เกิดช่องว่างระหว่างกัน ด้วยการให้ความเป็นกันเอง มีน้ำใจ

11. ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน ในการคบหาสมาคมกับเพื่อน ควรแสดงน้ำใจ ด้วยการปันสิ่งของซึ่งกันและกันบ้างตามสมควร

12. พบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานบ้างตามสมควร เพื่อสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

13. ให้ความเห็นใจ ช่วยเหลือเพื่อนในยามทุกข์ร้อน เป็นการแสดงความเป็นมิตรที่แท้จริง

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ก่อให้เกิดความสมัครสมาน สามัคคีในหน่วยงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. นโยบายและการบริหาร

การดำเนินงานขององค์กรมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือ การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนนโยบายและการบริหารจึงมีความสำคัญที่จะทำให้เห็นแนวทางและปฏิบัติงานใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 39) ได้กล่าวถึงความหมายของนโยบายว่า เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ ซึ่งถ้าสมาชิกขององค์กรมีทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรก็จะทำให้ทำงานด้วยความราบรื่น ดังนั้น องค์กรควรชี้แจงนโยบายให้บุคลากรได้ทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามนโยบายให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

การบริหารงานในองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร การที่จะจัดระบบการบริหารให้ดีและมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่ยากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถและแนวทางในการจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งในด้านการบริหารนี้ มีนักวิชาการที่ได้นำเสนอแนวคิดไว้หลายท่าน ได้แก่

เยาเวพา เดชะคุปต์ (2542 : 38-41) ได้นำเสนอทัศนะในด้านการบริหารไว้โดยกล่าวว่า การบริหารแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1.แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Type) การบริหารแบบนี้เป็นการบริหารที่ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบาย กำหนดเป้าหมาย โดยการพิจารณาเห็นชอบลำพังคนเดียว ไม่ปรึกษาผู้อื่น ในการมอบหมายงานจะใช้วิธีสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือรับคำสั่งและปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อโต้แย้ง การประเมินผลงานทำโดยผู้บริหาร โดยที่ไม่มีมีกฎเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับความพอใจ

2.แบบประชาธิปไตย (Democratic Type) การบริหารงานลักษณะนี้เป็นในแนวที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็ร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางนโยบายและจุดมุ่งหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนร่วมรับผิดชอบสำเร็จของงานร่วมกัน บุคลากรจึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.แบบตามสบาย (Laissez-Faire Type) การบริหารแบบตามสบายนี้เป็นรูปแบบของการบริหารที่ผู้บริหารมอบอำนาจ สิทธิ เสรีภาพในการสั่งการ การวางนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนการแบ่งงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด เมื่อเกิดปัญหาใดๆก็จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจตนเอง ไม่มีมีกฎเกณฑ์ในการทำงาน ไม่มีมีการควบคุมบังคับบัญชา ไม่มี การวางแผนและประสานงาน รวมทั้งขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

นอกจากนี้ เยาเวพา เดชะคุปต์ (2542 : 41-52) ยังได้สรุปหลักการบริหารและกระบวนการบริหารจากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการหลายๆท่านไว้ดังนี้

หลักการบริหารมี 15 ประการได้แก่

1.ต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะได้เข้าใจนโยบายของหน่วยงานและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

2.มีศูนย์กลางอำนาจการ โดยจัดบุคคลให้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆโดยตรง

3. ระบุหน้าที่การทำงานอย่างกระชับ กำหนดหน้าที่ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุทรัพยากรในการบริหารงานให้เหมาะสม

4. จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม

5. มีการอำนวยความสะดวก

6. จัดให้หน่วยงานสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. จัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมรับงาน

8. ความรับผิดชอบต้องมีอำนาจและสิทธิควบคู่ไปด้วย

9. การออกคำสั่งควรทำลำดับขั้นสายบังคับบัญชา

10. ควรมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน

11. ควรคำนึงถึงหลักประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

12. มีการสร้างและติดตามงาน

13. มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม

14. คำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

มณีวรรณ นัตอรุทัย (2551 : 127) ได้นำเสนอการนำแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในองค์การ ในรูปแบบของการบริหารงาน ดังนี้

การบริหารงานเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objectives, MBO) หลักการสำคัญของการบริหารงานแบบนี้ เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในลำดับขั้นต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักสี่ประการได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่สามารถวัดได้

2. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน

3. การกำหนดเวลาทำงานที่แน่นอน

4.การมีข้อมูลป้อนกลับผลการทำงาน ซึ่งควรรีให้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าต้องปรับปรุงในจุดใดหรือไม่ อย่างไร

อะหมัด อิบรอฮิม อบูซัน (2553 : 147-154) ได้ให้ความหมายของการจัดระบบการบริหารงานไว้ว่า หมายถึง การรวบรวมและการลำดับแผนงานและกิจกรรมทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารงาน ได้แก่ จะต้องมีการจัดเตรียมโครงสร้างการบริหารองค์กรในลักษณะการแบ่งงานและความรับผิดชอบเพื่อไม่ให้งานหรือความรับผิดชอบนั้นมีความเหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกับงานประจำ ซึ่งศักยภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับนโยบายที่สำคัญในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงาน

5.1 นโยบายการจัดระบบการบริหารแบบอิสลาม

อะหมัด อิบรอฮิม อบูซัน (2553 : 147) ได้นำเสนอหลักการจัดระบบการบริหารในอิสลาม ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงและพลวัต กล่าวคือ การดำเนินงานในอิสลามอย่างเป็นระบบนั้น ต้องจัดในรูปขององค์กรซึ่งจะต้องอาศัยศูนย์กลางการบริหารที่ทำหน้าที่ประสานอำนาจการปกครองก่อนที่อำนาจจะถูกมอบหมายไปให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆต่อไป

1.2 อำนาจและความรับผิดชอบ

อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ ทั้งสองสิ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยการกำหนดขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของบุคคลในโครงสร้างการบริหารจึงเป็นหลักการสำคัญ โดยเป็นตัวที่จะบ่งบอกถึงขอบเขตของหน้าที่ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นจะเป็นตัวชี้วัดหรือเป็นมาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบ พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและความรับผิดชอบนี้ไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى ﴾ (الأَنْعَامِ : 164)

ความว่า “และแต่ละชีวิตนั้นจะไม่แสวงหาสิ่งใด นอกจากจะเป็นภาระแก่ชีวิต
 นั้นเองเท่านั้น และไม่มีผู้ใดแบก(ได้)” (อัลอันอาม : 164)

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (النساء الآية : 59)

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรซูลเถิด และผู้ปกครองใน
 หมู่พวกเจ้าด้วย” (อันนิสาอ : 59)

1.3 การใช้หลักชुरอในการบริหารจัดการ

ชुरอเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างของประชาชาติอิสลาม
 พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้กำหนดให้ผู้ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามมีการประชุมหารือเกี่ยวกับ
 กิจการงานกับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานของตน ดังอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى الآية : 38)

ความว่า “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา” (อัลชुरอ : 38)

1.4 หลักการกระจายอำนาจ แม้ว่าอิสลามได้ใช้หลักชुरอในการดำเนินงานเกี่ยวกับ
 การบริหารจัดการก็ตาม แต่ไม่ได้หมายถึงว่าอำนาจเด็ดขาดอยู่ในกำมือของคอลีฟะฮ์ หรือผู้ปกครอง
 เพียงผู้เดียวเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันชुरอจะต้องดำเนินไปโดยผู้ใดก็ได้ที่เป็นผู้นำหรือผู้ช่วยคอลีฟะฮ์

อัब्ดุลลอฮ์ อัลดกอรี (2550 : 43) ได้นำเสนอหลักการประชุมชुरอในสมัยของท่าน
 อุมร์ไว้ กล่าวคือ ท่านได้แบ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. มัจลีสอัชชुरอ มีเจ้าหน้าที่หรือกรรมการที่ถูกกำหนดไว้แน่นอนและมีบุคคล
 ต่างๆที่ถูกคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของประชาชนสองกลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่กลุ่มมุฮาญีรีนและอันศอร

2. คณะกรรมการปรึกษาประจำวันหรือชั่วคราว ซึ่งไม่ได้กำหนดบุคคลที่แน่นอน แต่ได้รวมบุคคลที่ละหมาดญะมาอะฮ์กับท่านอุมร์ رضي الله عنه

จากหลักการประชุมชুরอในสมัยท่านอุมร์ رضي الله عنه นั้น จะเห็นได้ว่าท่านได้ให้ความสำคัญกับการชुरอเป็นอย่างมาก ซึ่งบุคคลที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกรรมการที่ปรึกษาก็ล้วนแต่เป็นคนที่ดีและสำคัญในองค์กรของท่านเช่นกัน

การอาศัยมติของการชुरอมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรเหนียวแน่น การชुरอก่อให้เกิดเอกภาพในความคิดความเข้าใจ ตลอดจนทำให้ความเป็นพี่น้องกันในอิสลามมีความเข้มแข็งมากขึ้น

นอกจากนี้ Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 74-80) ได้นำเสนอหลักการของการบริหารไว้ โดยมีด้วยกันสามหลักการใหญ่ๆ ดังนี้

1. การเสริมพลัง

การเสริมพลังเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือการผ่อนอำนาจหน้าที่ โดยถ่ายความรับผิดชอบจากระดับสูงสู่ระดับล่าง (Al-Mawardi, 1996 : 39) โดยได้นำเสนอว่า ผู้บริหารไม่สามารถที่จะบริหารงานทุกอย่างในองค์กรได้เพียงลำพัง ซึ่งการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น อย่างที่อิบน์ ค็อลดูน ได้กล่าวไว้ในหนังสืออัลมุก็อดิมะฮ์ว่า การมอบอำนาจเป็นสิ่งที่มิมีเหตุผลและมีความจำเป็น เพราะไม่มีปัจเจกบุคคลใดสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างเพียงลำพัง

อัลมาวัรดี ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายความรับผิดชอบ โดยอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَاجْعَلْ لِي وَاِزِيًا مِّنْ اٰهْلِي ۗ﴾ (طه الآية: 29)

ความว่า “และทรงโปรดให้คนในครอบครัวของข้าพระองค์เป็นผู้ช่วยเหลือแก่ข้าพระองค์ด้วย” (กุฮา:29)

โดยอัลมาวีรีดี (Al-Mawardi, 1996 : 39) กล่าวว่า การมอบหมายความรับผิดชอบ นั้นเกิดมาจากเหตุผลสองประการคือ

- 1) ผู้นำไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้โดยลำพัง
- 2) การมอบหมายความรับผิดชอบช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

อย่างไรก็ตามการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแง่ของอิสลาม ไม่ได้หมายถึงการละทิ้งหน้าที่รับผิดชอบ เพราะผู้ที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตอบคำถามสำหรับงานทั้งหลายที่อยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเขา นอกจากนี้ผู้ที่มอบหมายจะต้องมีหน้าที่ในการระบอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.การจงใจและการกระตุ้น

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551:78) กล่าวว่า การจงใจหรือพลังแห่งจิตหรือวัตถุที่กระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อจงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งเมื่อการกระตุ้นและการจงใจมีบทบาทสำคัญ บุคลากรในแต่ละสถาบันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจงใจโดยผู้บริหาร การศึกษาควรกระตุ้นบุคลากรของตนให้ปฏิบัติสิ่งที่ดีงามและทำงานอย่างคงเส้นคงวาโดยผ่านกระบวนการจงใจ

Abdul Azim (1994 : 196) กล่าวว่าอิสลามถือว่ามูลเหตุจงใจหลัก คือ การได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ การอภัยโทษจากพระองค์และการเข้าสู่สวรรค์ของพระองค์ ซึ่งในเรื่องนี้เห็นได้อย่างชัดเจนจากโองการอัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (النحل الآية: 97)

ความว่า “ผู้ใดปฏิบัติความดีไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม โดยที่เขาเป็นผู้ศรัทธา ดังนั้นเราจะให้เขาดำรงชีวิตที่ดีและแน่นอน เราจะตอบแทนพวกเขาซึ่งรางวัลของพวกเขาที่ดียิ่งกว่าที่พวกเขาเคยกระทำไว้” (อันนะหุล:97)

จากแนวคิดการบริหารงานตามหลักอิสลามข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความคิดเห็นส่วนรวมเป็นหลัก ผู้บริหารไม่ควรที่จะใช้ความคิดเห็นของตนเพียงผู้เดียวในการตัดสินใจบริหารงานต่างๆ เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรใดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรของตน มีนโยบายอย่างเด่นชัดในเรื่องดังกล่าว ย่อมเป็นองค์กรที่สามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนไว้ได้นานอย่างแน่นอน

5.2 นโยบายด้านความเป็นธรรมในการบริหารงาน

ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตมนุษย์ โดยเฉพาะในแวดวงของการทำงาน องค์กรใดที่มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ย่อมเป็นองค์กรที่บุคคลต้องการร่วมงาน ซึ่งในประเด็นนี้มีนักวิชาการที่ได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมไว้ ดังนี้

มุฮัมมัดอะลี อัลกุลลี (2550 : 41-43) ได้นำเสนอแนวคิดและหลักการของอิสลามในเรื่องของความเท่าเทียมกันไว้ ดังนี้

1. ไม่มีการกีดกันเชื้อชาติในอิสลาม
2. ความเท่าเทียมกันของมนุษย์ เนื่องจากในอิสลามมุสลิมทุกคนเป็นพี่น้องกัน และความเท่าเทียมกันนี้ก็ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในหมู่มุสลิมด้วยกันเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้ที่มีไม่ใช่มุสลิมด้วย ภายใต้กฎเกณฑ์อิสลามที่ใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน ภายใต้สิทธิและหน้าที่ของการเป็นพลเมือง
3. การเตรียมตัวเพื่อความเสมอภาค อิสลามฝึกให้มุสลิมมีชีวิตอยู่อย่างเสมอภาคด้วยการละหมาดที่เหมือนกัน หันหน้าไปทางเดียวกัน มีอากัปกิริยาในการละหมาดที่เหมือนกัน
4. การถือศีลอดและความเสมอภาค เป็นคำสั่งใช้ต่อชาวมุสลิมทุกคนไม่ว่าจะเป็นใครต้องถือศีลอดทุกคน เป็นต้น

นอกจากนี้ เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญในการทำงานในองค์กร เนื่องจากแต่ละคนต่างก็มีความคิดที่แตกต่างกันออกไป เมื่อมีเรื่องใดๆ ที่ต้องตัดสินใจร่วมกันการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องใส่ใจ เฉกเช่นเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของมุสลิมในยุคของท่านอุมัร ที่ในยุคนั้นเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็น ไม่เพียงแต่จะเป็นที่อนุญาตในการประชุมเท่านั้น แต่ยังได้รับอนุญาตในทุกโอกาสอีกด้วย (บรรจง บินกาซัน, 2547 : 46)

จากแนวคิดข้างต้นชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของ คนงานคือความยุติธรรมเนื่องจากความอยุติธรรมเป็นเหตุนำไปสู่ความเสื่อมของอารยธรรม ดังที่อิบ นูคี้อลดูน กล่าวไว้ในหนังสือ มุก้อดิมะว่า คนงานควร ได้รับผลตอบแทน หรืออย่างน้อยที่สุดควร จะได้รับการยอมรับเมื่อมีผลงานที่ดี มิเช่นนั้นแล้วเขาอาจสูญเสียแรงจูงใจที่จะรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน ที่ดี นอกจากนี้ เขาควรได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมและควรได้รับสิทธิและอำนาจที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานของเขา ท่านเราะสูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

((قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : الظلم ظلمات يوم القيامة))

ความว่า “ความอยุติธรรมคือความมืดมนในวันแห่งการพิพากษา” (โดยบุคอรีห์และมุสลิม)

จากที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า ความยุติธรรมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็น สำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องแสดงออกให้บุคลากรของตนรับรู้ถึงความยุติธรรมนั้น ไม่ว่าจะ เป็นใน ด้านการแสดงออก การนำเสนอ นโยบายหรืออื่นๆ ก็ตาม

5.3 นโยบายด้านการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญในฐานะกลไกที่ จะเอื้อให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ซึ่ง (Rosenbaum, 1982) ได้แนะนำกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

1. ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในตนเอง ซึ่งมีพื้นฐานความคิดว่าคนจะมีแรงจูงใจ ในการทำงานที่เขาคิดว่ามีความสามารถทำได้ หรืออาจกล่าวได้ว่ายิ่งคนมีความรู้สึกมั่นใจใน ความสามารถของตนมากเพียงใดก็จะยิ่งทำงานได้ดียิ่งขึ้นเพียงนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แกพนักงาน โดยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของพนักงานและในทางตรงกันข้ามหากหัวหน้างานไม่เห็นว่าเป็นพนักงานมี ความสามารถ พนักงานก็จะไม่แสดงความสามารถออกมาตามที่คาดหวังเช่นนั้นจริงๆ

2. แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น โดยไม่โจมตีบุคคลหรือพาดพิงเรื่องส่วนตัว

3. ใช้สิ่งเสริมแรงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและคงอยู่ สิ่งเสริมแรงในที่นี้ แบ่งเป็นสิ่งเสริมแรงทางบวก สิ่งเสริมแรงทางลบ การลงโทษและการยุติสิ่งเสริมแรง

5.3.1 การเสริมแรงเชิงใจ

การใช้ทฤษฎีเสริมแรงเชิงใจในแง่ของการจูงใจแบ่งออกเป็น 2 วิธีหลักๆ คือ

1. การเสริมแรงเชิงใจทางบวก

การจูงใจโดยให้การเสริมแรงเชิงใจทางบวก เพื่อให้รางวัลทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รางวัลดังกล่าวควรมีลักษณะดังนี้

1. ให้รางวัลเฉพาะพฤติกรรมที่องค์การต้องการเท่านั้น
2. ให้รางวัลทันทีที่เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมหรือทำงานได้ตามที่
ต้องการ
3. มีความชัดเจนต่อพฤติกรรมที่องค์การต้องการ
4. รางวัลที่ให้ควรมีความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานแต่ละบุคคล

2. การลงโทษ โดยการลงโทษจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การลงโทษเฉพาะพฤติกรรมที่องค์การไม่ต้องการจริงๆ เท่านั้น
 2. การลงโทษให้ทันที่กับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
 3. ควรมีความชัดเจนว่าถ้าพฤติกรรมที่เมื่อทำแล้วจะทำให้เกิดการลงโทษ
 4. การลงโทษควรเป็นเรื่องส่วนตัวที่รู้เฉพาะผู้กระทำผิดและทำหน้าที่โดยตรง
- (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2551 : 205-206)

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นปัจจัยหลักในการบริหารงานของผู้บริหาร เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาบุคลากรของตนให้ทำงานร่วมกันต่อไป ซึ่งการจูงใจนั้นก็มีการจูงใจในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและการจูงใจในเรื่องของการลงโทษ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสรรให้ยุติธรรมเท่าเทียมกัน

5.3.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีจูงใจในการบริหาร

ตะวันตก (2548) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจูงใจในการบริหารไว้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะความต้องการอันเป็นมูลเหตุจูงใจให้พนักงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน กล่าวคือ บุคคลต้องการบรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง หมายถึงเป็นความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตนเองมุ่งหวังภายใต้กำลังความสามารถของตน และข้อจำกัดของทรัพยากร โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นต้องสามารถที่จะเป็นจริงและเป็นไปได้ตามจินตนาการและค่านิยมของตน แม้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้รางวัลจะช่วยให้เกิดการอุทิศตนและใช้ความพยายามมากขึ้น กระนั้นก็ตาม บุคคลจำเป็นต้องรู้ว่า ความสำเร็จของเป้าหมายจะช่วยพวกเขาในการดำเนินชีวิตอย่างไร นั่นคือ พวกเขาจำเป็นต้องรู้ว่า มีอะไรบางอย่างที่อยู่ในเป้าหมายที่มีประโยชน์ต่อพวกเขา สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมซึ่งได้หลอมรวมสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นระหว่างสมาชิกขององค์การทั้งหมด ถือเป็นเรื่องไม่ยากที่จะระบุสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับพวกเขาในการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นและสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ประเภทของการจูงใจและระบบการให้รางวัลล้วนมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

5.4 นโยบายด้านการเปลี่ยนคุณลักษณะของงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 114-115) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร ในรูปแบบของการเปลี่ยนคุณลักษณะของงาน ในด้านการพัฒนาคุณภาพงานหรือ Job enrichment เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานไว้ ดังนี้

1. รวบรวมงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้ลักษณะงานมีความหมายและมีเอกลักษณ์ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของผลงานอย่างครบวงจร เช่น ได้รับผิดชอบงานตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนจบสิ้นการทำงาน

2. เพิ่มทักษะการทำงานให้หลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะกับความรู้ความสามารถที่พนักงานมีอยู่ คือ ใช้งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. เพิ่มอิสระในการทำงาน โดยให้อำนาจในการตัดสินใจสร้างระบบการทำงานเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นการตัดสินใจของตนเองและยังเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและผู้กพันในผลงานอีกด้วย

4. เพิ่มระดับความยากของงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกล้มเหลวและพนักงานคนใดต้องการความก้าวหน้า หรือพัฒนาจะยิ่งขึ้นชอบการได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความรู้ความสามารถมากกว่าการทำงานประจำ ที่ไม่ต้องขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมแต่อย่างใด

สรุปได้ว่านอกจากการพัฒนาคุณภาพงานแล้ว การเพิ่มความพึงพอใจในงานยังอาจทำได้โดยอาศัยความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะงานและองค์กร

5.5 นโยบายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จในที่สุด ได้แก่

1. การจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยคาดว่าวิธีการดังกล่าวจะช่วยแก้ปัญหาและกำลังใจในการทำงานได้ ซึ่งข้อดีของการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนั้นมีหลายประการ เริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะเปลี่ยนไป มีงานใหม่เกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารอาจเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม จึงเป็นทางหนึ่งในการระดมกำลังทางความคิดมาร่วมกันทำหรือกำหนดแผนงาน โครงการ ในส่วนของพนักงานนั้น การที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือร่วมกำหนดทางเลือกเป็นการสร้างความตระหนักและการยอมรับที่จะปฏิบัติตามเนื่องจากส่วนหนึ่งก็มาจากความคิดของตน

2. การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทน วิธีการนี้เป็นการส่งกลุ่มตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการหรือการตัดสินใจ เช่น ในรูปของคณะตัวแทนพนักงานในการจัดการหรือการประชุมกรรมการบริหาร

กลุ่มคุณภาพ เป็นการรวมกลุ่มพนักงานประมาณไม่เกินสิบคน และหัวหน้างานที่มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับคุณภาพงาน สำนวหาสาเหตุ เสนอแนะวิธีแก้ไข และดำเนินการแก้ไขให้บรรลุผล

3. การให้พนักงานมีส่วนร่วมถือหุ้น เป็นการปันผลประโยชน์ให้กับพนักงานด้วยการให้สิทธิถือหุ้น วิธีนี้มีส่วนเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานได้ดี

สรุปว่า นโยบายและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน บุคลากรมีความชัดเจนในนโยบายขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป

6. ความมั่นคงในการทำงาน

การสร้าง ความมั่นคงในอาชีพของบุคลากรเป็นหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เนื่องจากความมั่นคงในการทำงานเป็นเหมือนแรงยึดเหนี่ยวให้คนอยู่กับงาน มีลักษณะคล้ายแรงจูงใจอย่างหนึ่ง มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 120) ให้ทัศนะว่า ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกในแง่ที่ว่า งานที่มีความมั่นคงย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไป องค์กรจึงควรมีการดำเนินการให้บุคลากรตระหนักว่างานที่ตนเองทำนั้นมี ความมั่นคง

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 331) กล่าวว่า การสร้างความมั่นคงในการทำงาน เป็นการสร้างระบบการรับรู้ในความสามารถ แรงจูงใจ ความต้องการและทัศนคติ ค่านิยมของบุคคลที่เป็นตัวชี้แนะและช่วยทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวนี้จะอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นการยากที่คนเราจะเปลี่ยนอาชีพ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนแต่ละคนจึงมีมุมมองต่องานต่างกัน

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกมั่นใจในความปลอดภัยของตนในการทำงาน ความมั่นใจในการจะได้รับสิ่งตอบแทนที่แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจะรู้สึกได้เมื่อองค์กรมีความมั่นคง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความมั่นคงในอาชีพหรือความมั่นคงในการทำงานในองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวให้บุคลากรทำงานอยู่ต่อไปหรือไม่ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบุคคลย่อมต้องการความมั่นคงในชีวิตของตนเอง ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่ต้องจัดการดูแล วางนโยบายการทำงานให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นใจในงานของตน

6.1 รูปแบบการสร้างความมั่นคงในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 120) ได้ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติดังนี้

1.ผู้บริหารควรรับฟังคำร้องทุกข์เพื่อขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งในองค์กร ตลอดจนให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรในกรณีที่มีหัวหน้างานหลายฝ่าย

2.มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน นั่นคือช่วงระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การไม่มีความผิดหรือไม่ไร้ความสามารถก็จะทำงานในองค์กรได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร

3.มีการจ่ายเงินยังชีพ ซึ่งเป็นเงินที่จ่ายให้แก่ผู้ที่ออกจากการทำงานตามวาระหรือด้วยเหตุบางประการ เช่น การลาออก สุขภาพไม่เอื้ออำนวย โดยการจ่ายเงินยังชีพมีสองลักษณะคือ องค์กรจ่ายให้ทั้งหมด เช่น บำเหน็จ บำนาญข้าราชการ หรือเป็นการสะสมในระหว่างทำงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรเห็นว่าในการทำงานของตนเองมีความมั่นคงทั้งในช่วงของการปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการทำงานแล้ว บุคลากรย่อมยินดีที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 364-366) ได้ให้แนวคิดในเรื่องของการให้ความมั่นคงและความปลอดภัยให้แก่พนักงานไว้กล่าวคือ ในการทำงานของพนักงานทุกคนในแง่ของผลตอบแทนที่หวังจะได้รับเป็นการตอบแทนนั้น พนักงานมิได้มุ่งหวังแต่ความพึงพอใจในส่วนตัวและการได้รับรางวัลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์จะได้รับความมั่นคงประกอบด้วยอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงที่จะได้รับในยามที่สูงอายุขึ้น หรือยังคงมีความมั่นคงในยามที่ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม หรือเมื่อได้เกิดกรณีทุพพลภาพจนไม่

สามารถทำงานได้ ซึ่งเมื่อถึงภาวะเช่นที่กล่าวมาแล้ว ความมั่นคงทางการเงินจะมีความสำคัญยิ่งยวดสำหรับพวกเขาทุกคน

แบบชนิดของการให้ความมั่นคงให้แก่พนักงานนั้นมีต่างๆ ดังนี้

1. การให้รายได้แก่พนักงานส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน
2. การให้รายได้ อันเนื่องมาจากความไม่สามารถในการทำงานหรือเกิดกรณีทุพพลภาพ
3. การให้รายได้ในกรณีเกษียณอายุ

จะเห็นได้ว่า การให้สวัสดิการส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กรเอง เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการบริการที่พอใจ บุคลากรก็เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญและวางแผนแนวทางในการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ และสอดคล้องกับนโยบายตลอดจนงบประมาณขององค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 245-246) ได้นำเสนอแบบการให้ความมั่นคงในการทำงานแก่บุคลากรไว้ โดยได้ให้แนวคิดในเรื่องของแนวปฏิบัติที่จะช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและใจให้บุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. จัดสภาพแวดล้อม โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้รับความสะดวก มั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
2. จัดบริการรักษาพยาบาล หรือให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เมื่อเจ็บป่วย การประกันการว่างงานให้แก่บุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีผู้คุ้มครองดูแลเอาใจใส่
3. จัดให้มีวันลา วันหยุดพักผ่อน โดยไม่มีผลกระทบต่อการพิจารณาความดีความชอบ
4. จัดให้มีกิจกรรมนันทนาการที่จะอยู่ร่วมกันของบุคลากร เพื่อให้มีรวมกลุ่มสังสรรค์กัน
5. จัดหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาเดือดร้อนต้องการความช่วยเหลือทางด้านจิตใจ

6.ปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถดูแลปกครองและให้ความสำคัญต่อสุขภาพกายและใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า รูปแบบการสร้างความมั่นคงในการทำงานที่องค์กรสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้นั้นมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนตระหนักถึงอยู่เสมอ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ

6.2 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

นอกจากจะเน้นความสำคัญในเรื่องสุขภาพกายและใจแล้ว การดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 212) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึงการหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ สภาพการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสร้างกำลังใจ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรด้วยสาเหตุที่ต้องจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เพื่อประโยชน์ดังนี้

- 1.ลดอัตราการเข้า ออกจากงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่
- 2.เพื่อลดการสูญเสียในการปฏิบัติงาน
- 3.เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- 4.เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 5.เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพในงาน

จากแนวคิดของรูปแบบการให้ความมั่นคงข้างต้นสรุปได้ว่า มีรูปแบบการให้ความมั่นคงแก่บุคลากรอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสนับสนุนรายได้ให้ในยามเจ็บป่วยหรือยามเกษียณ หรือสวัสดิการต่างๆ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษามูลค่าขององค์กร

นอกจากนี้ อะหมัด อิบรอฮิม อบูซัน (2553 : 133) ได้นำเสนอแนวคิดของอิสลามในเรื่องของหลักประกันทางสังคมอันเป็นหนทางหนึ่งในการสร้างความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรไว้ กล่าวคือ หลักประกันทางสังคมเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับค่าจ้างและรายได้ของบุคคล คนงานทุกคนจะต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่ากับภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตน เมื่อใดที่คนงานเจ็บป่วยหรือไม่สามารถทำงานต่อไปได้แล้ว ถือเป็นหน้าที่ของรัฐหรือผู้ประกอบการที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบต่อ ดูแล และหากคนงานดังกล่าวเสียชีวิตไปผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อผู้ที่อยู่ใต้การดูแลของคนงานผู้นั้นทันที ท่านเราะฮูล رضي الله عنه กล่าวไว้ว่า “ผู้ใดที่เสียชีวิตโดยที่เขาได้ทอดทิ้งทรัพย์สินสมบัติ ดังนั้น ทรัพย์สินมัตติดังกล่าวตกเป็นของเขา และผู้ใดที่ทอดทิ้งญาติพี่น้องหรือครอบครัวที่อ่อนแอ ดังนั้น จงมาหาฉัน แล้วฉันจะเป็นคนจัดการให้”

จากหลักฐานข้างต้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ารัฐหรือองค์กรต้องรับผิดชอบต่อ การให้หลักประกันในการดำเนินชีวิตของบุคคลของตนด้วย

จากแนวคิดทั้งหมดในเรื่องของการให้ความมั่นคงในการทำงานนั้น สามารถสรุปได้ว่า การให้ความมั่นคงในการทำงานถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นเหตุผลและปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรของตนไว้ได้

7.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรตามขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรมีดังนี้

สะอาด อุสมาน (2541 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาการบริหารบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไป

จตุพงศ์ แก้วใส (2540 : 3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในศตวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า

การสรรหาข้าราชการครูต้องมีความยุติธรรม เป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ส่วนกลางต้องกระจายอำนาจในการสรรหาครู ให้ท้องถิ่นดำเนินการเอง โดยสรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจสภาพสังคมของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาข้าราชการครู ครูต้องเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีทักษะในการถ่ายทอดความด้วยวิธีการใหม่ๆ การชำระรักษาข้าราชการ ครูควรได้รับค่าตอบแทนได้รับเงินค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในโรงเรียนและสวัสดิการครู ผู้บริหารต้องออกเยี่ยมบำรุงขวัญครู จัดสวัสดิการให้ครูมีที่อยู่อาศัย มีการประกันชีวิต ให้อายุราชการทวีคูณ และให้ความสำคัญของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งเครื่องมือการประเมินและแบบประเมินที่มีมาตรฐาน และด้านการให้พ้นจากงาน เน้นการกระจายอำนาจและการโอนย้ายมายังจังหวัด มีความเป็นธรรม และมีการเชิดชูเกียรติคุณครูที่เกษียณอายุทุกคนโดยไม่ต้องร้องขอ

อุบลรัตน์ ประสาท (2546 : 61-64) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจ้างของบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำปาง พบว่า ในความคิดเห็นของครู ปัจจัยค่าจ้างในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านความมั่นคงในอาชีพ ในขณะที่ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีระดับความพึงพอใจมาก ส่วนด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลมีระดับความพึงพอใจต่ำสุด เช่นเดียวกับกับปัญหาที่ครูพบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลในเรื่องของสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่น้อยเกินไป การจัดระบบสวัสดิการไม่มีคนรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งมีการเสนอแนวทางในการพัฒนาโดยให้เพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้มากขึ้น ปัญหาที่พบมากรองลงมาคือปัญหาด้านการบังคับบัญชาและปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน ซึ่งปัญหาด้านการบังคับบัญชาเป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบการทำงานยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การแบ่งสายงานยังไม่ถูกต้องและชัดเจน การรับฟังข้อเสนอแนะของครูไม่ทั่วถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหามีการเสนอไว้คือ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องการบริหารงานบุคคลและจัดระบบการบังคับบัญชาให้ชัดเจน ส่วนปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานจะพบว่า ครูบางส่วนขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่กล้าแสดงออกในงานที่รับผิดชอบ ในหน้าที่เท่าที่ควร จึงมีการเสนอให้จัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อให้ครูเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกันมากขึ้น

สมบูรณ์ ธรรมลังกา (2541 : 72-73) ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารบุคลากรด้านการธำรงรักษาบุคคล โรงเรียนได้มีการบริการทางวิชาการให้แก่บุคลากรโดยจัดห้องสมุด มุมหนังสือ เอกสารทางวิชาการ สื่อและอุปกรณ์อย่างพอเพียงและทั่วถึง ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ โดยการจัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถอย่างเหมาะสม มีการยกย่องชมเชยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นงานที่รักและชอบตามความถนัด ในเรื่องของการจัดสวัสดิการ บุคลากรยังเห็นว่าสวัสดิการที่ได้ไม่เท่าเทียมข้าราชการ แต่โรงเรียนก็พยายามที่จะอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการให้รวดเร็ว มีขั้นตอนที่เหมาะสม และมีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารร่วมกันพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ส่วนการดำเนินการสอบสวนลงโทษทางวินัยผู้ทำผิดกฎระเบียบของโรงเรียนหรือข้าราชการนั้น ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอย่างยุติธรรม บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีกลมเกลียวช่วยเหลือซึ่งกันและกันดี ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและมีความเอื้ออาทร ทำให้สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

จตุพงศ์ แก้วใส (2540) ได้ศึกษาแนว โน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาในห้าจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า พบว่าในด้านการธำรงรักษาบุคลากรครู โรงเรียนประถมศึกษาในห้าจังหวัดชายแดนใต้ในทศวรรษหน้านั้น ครูควรได้รับค่าตอบแทนและได้รับเงินค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนบรรยากาศในโรงเรียนและสวัสดิการครู ผู้บริหารต้องออกเยี่ยมบำรุงขวัญครู จัดสวัสดิการให้ครูมีที่อยู่อาศัย มีการประกันชีวิต การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ มีเบี้ยเลี้ยง เบี้ยกันดาร และให้อายุราชการทวีคูณและเหรียญราชการชายแดนไทยในพื้นที่ทุรกันดารและเสี่ยงภัย รวมทั้งจัดลูกจ้างชั่วคราวหรือว่าจ้างบริษัทเอกชนในการดูแลความปลอดภัยของโรงเรียน ตลอดจนจัดตั้งหน่วยบริการประชาชนเพื่อทำหน้าที่ปฏิบัติการทางจิตวิทยา

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถนำมากำหนดขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ได้ โดยมีขอบเขตทางด้านเนื้อหาของการธำรงรักษาบุคลากร 6 ด้าน ได้แก่ เงินเดือน (ค่าตอบแทน) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และความมั่นคงในการทำงาน