

บทที่ ๔

เปรียบเทียบหลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงพุทธ กับหลักการและแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาหลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงพุทธกับหลักการและแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๒ และบทที่ ๓ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบหลักการบริหารทั้ง ๒ อย่างนั้น มีความเกี่ยวเนื่องสอดคล้องหรือแตกต่างกันในส่วนใดบ้าง ซึ่งในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังกล่าว ตามลำดับดังนี้

๔.๑ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (หลักการครองตน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๒ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ (หลักการครองคน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๓ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักอิทธิบาท ๔ (หลักการครองงาน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๔ บทสรุป

๔.๑ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (หลักการครองตน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักการครองตนของผู้นำหรือผู้บริหารตามหลักการบริหารเชิงพุทธ ซึ่งหมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ ประกอบด้วย

๑) **รู้จักเหตุ** กล่าวคือ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งานอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักอัมมัญญา ผู้นั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน หรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

๒) **รู้จักผล** ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งหมายเป้าหมายนั้น ตามหลักอัตถัญญา ผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กร ไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

๓) **รู้จักตน** ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีอารยวัตร ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตถัญญา ผู้นี้ก็จะเป็นผู้นำที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม จนเป็นที่ยอมรับนับถือยกย่องจากบุคคลทั้งหลาย

และด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตลอดไป

๔) รู้จักประมาณ การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่ เช่น ที่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะ ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเอง และความรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติตัวอย่างไร ให้พอเหมาะพอดี ให้พอประมาณ มีความสันโดษ คือ ยินดี ด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน

๕) รู้จักกาล ผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญตาจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และสังคม ไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖) รู้จักชุมชน ผู้นำที่ดีตามหลักปรัญญตา จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน ทั้งกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อผู้นำนั้นจะได้สามารถ วางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องตามสังคมนั้น ๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไป

๗) รู้จักบุคคล ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงาน และดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารกิจการงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้า ทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือกคบคนไม่ดีหรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะ และองค์กรได้ตลอดไป

คุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นคุณธรรมสำหรับสัปปริสชนหรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะจะนำบุคคลไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ ซึ่งสามารถนำหมู่ชน และสังคมไปสู่ความสันติสุข และความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

สำหรับหลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนของผู้บริหารตามหลักคุณธรรมและหลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม เป็นหลักของความดีงามที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ควบคุมพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น ในการบริหาร

จะต้องมีการนำหลักคุณธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความศรัทธา มีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือ

ส่วนหลักความรับผิดชอบ เป็นความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ และผลงานของตนที่ปรากฏ รับผิดชอบต่อสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และสังคมโดยรวมด้วย การที่จะเป็นกลไกที่มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่อสาธารณชนได้ดี จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ช่วยในการประสานงาน ช่วยไกล่เกลี่ยให้เกิดแนวทางที่ดีในการตอบสนองความต้องการจากกลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ครอบคลุมถึงพันธกิจต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบหลักสัปปุริสธรรม ๗ กับหลักธรรมาภิบาล ได้ดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

หลักสัปปุริสธรรม ๗	หลักธรรมาภิบาล
รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งาน แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้อง รู้จักผล รู้จุดหมาย เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รู้จักตน รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มียารยวัช ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา รู้จักประมาณ การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่ รู้จักประมาณในการรับและการให้ มีความสันโดษ ยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน รู้จักกาล รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่าง อย่างถูกต้อง บริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก อย่างถูกต้อง รู้จักชุมชน รู้ชุมชน รู้สังคม ทั้งกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อผู้นำนั่นจะสามารถวางตนได้ อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่าง	หลักคุณธรรม ความดีงามที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจจนเป็นนิสัย และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ควบคุมพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้ถูกต้องเหมาะสม ในการบริหารจะต้องมีการนำหลักคุณธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความศรัทธา มีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือ หลักนิติธรรม หลักการใช้กฎเกณฑ์ซึ่งเป็นตัวบทกฎหมาย ระเบียบวินัย ข้อบังคับ กติกา หรือข้อตกลงในระดับต่าง ๆ รวมทั้งกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร มาเป็นบรรทัดฐานในการบริหาร โดยการใช้กฎเกณฑ์ดังกล่าวต้องมีความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความชอบธรรม ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติตามจากสังคมและสมาชิก หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ และผลงานของตนที่ปรากฏ รับผิดชอบต่อสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และสังคมโดยรวมด้วย การที่จะเป็นกลไกที่มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่อสาธารณชนได้ดี

หลักสัปปริสธรรม ๗	หลักธรรมาภิบาล
ถูกต้องตามสังคมนั้น ๆ รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติ ต่อ เขาอย่างถูกต้องเหมาะสม ใช้คนให้เหมาะสมกับ งาน	จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ช่วยในการ ประสานงาน ช่วยไกล่เกลี่ยให้เกิดแนวทางที่ดี ในการตอบสนองความต้องการจากกลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ครอบคลุมถึงพันธกิจที่มี ต่อกลุ่มต่าง ๆ อย่างรอบด้าน

๔.๒ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ (หลักการครองคน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ตามหลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงพุทธ ว่าด้วยการครองคน ซึ่งได้แก่การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้สามัคคีประกอบด้วย

๑) ทาน การให้ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา การมีวาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่ฉันท์ถ้อย ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓) อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

ผู้บริหารหรือผู้นำควรยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เพื่อการครองคนและประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ

ส่วนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ใช้การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร อันเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การครองคนในหลักธรรมาภิบาลจึงให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม อันเป็นหลักการใช้กฎเกณฑ์ซึ่งเป็นตัวบทกฎหมาย ระเบียบวินัย ข้อบังคับ กติกา หรือข้อตกลงในระดับต่าง ๆ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร มาเป็นบรรทัดฐานในการบริหารอย่างมีความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความชอบธรรม ได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามจากสังคมและสมาชิก

นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังเน้นการบริหารที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นประชาชนหรือบุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ หรือร่วมตัดสินใจ ตลอดจนร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

อย่างมีคุณภาพ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก การทำงานก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งสามารถเปรียบเทียบหลักสังคหวัตถุ ๔ กับหลักธรรมาภิบาล ได้ดังตารางที่ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

หลักสังคหวัตถุ ๔	หลักธรรมาภิบาล
ทาน การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน ปิยวาจา กล่าววาจาอันเป็นที่รัก ดุจดมใจ หรือ ซาบซึ้งใจ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่ นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย เหตุผล จูงใจให้นิยมยอมตาม อิตถจริยา การประพฤติตนเป็นประโยชน์ ขวนขวาย ช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทาง จริยธรรม สมานัตตตา ความมีตนเสมอ หรือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสม แก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี	หลักคุณธรรม ความดีงามที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจจนเป็นนิสัย และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ควบคุมพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้ถูกต้องเหมาะสม ในการบริหารจะต้องมีการนำหลักคุณธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความศรัทธา มีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือ หลักนิติธรรม หลักการใช้กฎเกณฑ์ซึ่งเป็นตัวบทกฎหมาย ระเบียบวินัย ข้อบังคับ กติกา หรือ ข้อตกลงในระดับต่าง ๆ รวมทั้งกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เป็น ลายลักษณ์อักษร มาเป็นบรรทัดฐานในการบริหาร โดยการใช้กฎเกณฑ์ดังกล่าวต้องมีความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความชอบธรรม ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติตามจากสังคมและสมาชิก หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นประชาชนหรือบุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ หรือร่วมตัดสินใจ ตลอดจนร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก การทำงานก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี

๔.๓ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักอิทธิบาท ๔ (หลักการครองงาน) กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการครองงานตามหลักการบริหารเชิงพุทธ ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย

๑) **ฉันทะ** ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย พูดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรัก ใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงาม เต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือซึ่งจะเข้าถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่งนั้น ๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดี ทั้งดงาม ที่ประณีต ที่สมบูรณ์ที่สุดของมัน หรืออยากให้ภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้นเกิดมีเป็นจริงขึ้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น

๒) **วิริยะ** ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่น ก้าวไปใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีค่า ควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านั้นปีเท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็น สิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ

๓) **จิตตะ** ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ จะไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเกี่ยวกับงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจะทำเรื่องนั้นงานนั้นขลุ่ยง่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ตัว ทำจนลืมนวันลืมนคืน ลืมกิน ลืมนอน ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดสมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่ แนบสนิทในกิจ ที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

๔) **วิมังสา** ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรววจตรวหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่อง หรือขัดข้องในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก คนมีวิมังสาจะชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้ เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ ถ้าองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างไร ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน

ขณะที่หลักธรรมาภิบาลเน้นกระบวนการทำงานที่ยึดหลักความโปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในสังคมเข้าถึงได้โดยไม่ปิดบังอำพราง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ เมื่อความความอยุติธรรมเกิดขึ้น จะต้องมิบพิพสุจน์ให้เห็นมุมมองในการพยายามที่จะทำให้เกิดความโปร่งใสในองค์กรโดยเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ที่เป็นผลทำให้สังคมเกิดความไม่เข้าใจ

นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังให้ความสำคัญกับหลักความคุ้มค่า ตามแนวคิดของการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการรายงานผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง และแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของโครงการ เลื่อนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบหลักอิทธิบาท ๔ กับหลักธรรมาภิบาล ได้ดังตารางที่ ๔.๓

ตารางที่ ๔.๓ เปรียบเทียบการบริหารตามหลักอิทธิบาท ๔ กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

หลักอิทธิบาท ๔	หลักธรรมาภิบาล
ฉันทะ ความพอใจ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานบรรลุถึงจุดหมาย วิริยะ ความเพียร ขยัน ความพยายาม ความอาจหาญ แก้วกล้า บากบั่น ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคและความลำบาก จิตตะ ความคิดมุ่งไป อุทิศกายใจให้แก่สิ่งที่ทำ มีจิตผูกพัน จดจ่อ ใฝ่คิดเรื่องนั้น จิตใจอยู่กับงานนั้น วิมังสา ความไตร่ตรอง ใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังหย่อน เกินเลย บกพร่อง หรือขัดข้องในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง	หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกเข้าถึงได้โดยไม่ปิดบังอำพราง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ เมื่อเกิดความยุติธรรมจะต้องมีบทพิสูจน์ให้เห็นความพยายามที่จะทำให้เกิดความโปร่งใสโดยเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้สังคมไม่เข้าใจ หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ และผลงานของตนที่ปรากฏ รับผิดชอบต่อสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และสังคมโดยรวมด้วย การที่จะเป็นกลไกที่มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่อสาธารณชนได้ดีจะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ช่วยในการประสานงาน ช่วยไกล่เกลี่ยให้เกิดแนวทางที่ดีในการตอบสนองความต้องการจากกลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ครอบคลุมถึงพันธกิจที่มีต่อกลุ่มต่าง ๆ อย่างรอบด้าน หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นประชาชนหรือบุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ หรือร่วมตัดสินใจ ตลอดจนร่วมสนับสนุน ติดตาม

หลักอิทธิบาท ๔	หลักธรรมาภิบาล
	และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดพลังในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก การทำงานก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี หลักความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยความประหยัด คัดเงิน คัดเวลา คัดแรงงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการรายงานผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง และแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของโครงการ เลื่อนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

๔.๔ บทสรุป

การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานหลักเสียไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไรและมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่าการที่จะใช้หลักการวิธีการ หรือเทคนิคของนักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนามาไม่เกิน ๑๐๐ ปีนั้น ยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน ดังนั้น เมื่อนักวิชาการทางตะวันตกได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขารู้ว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุข นั่นคือศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์หรือการบริหารเชิงพุทธ ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหาร เป็นแนวทางหรือหลักการดำเนินงานอย่างถูกวิธี และดีงามตามความเหมาะสม ทั้งในด้านหลักการครองตน คือการปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ ประกอบด้วย รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล หลักการครองคน ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจ

บุคคล และประสานหมู่ชนไว้สามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ กล่าววาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติตนเป็นประโยชน์ และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอดันเสมอปลาย และหลักการครองงาน อันเป็นการปฏิบัติตามหลักอริยบท ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร ขันหมั่นประกอบสิ่งนั้น ด้วยความพยายาม จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป อุทิศตัว อุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และวิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทบทวน

ขณะที่การบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม และจริยธรรม เนื่องจากการบริหารและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนประสบกับภาวะวิกฤติอันเกิดจากการทุจริตที่ระบาดออกไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวมค่านึงแต่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง อันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารองค์กรตามหลักองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ซึ่งมีหลักที่ควรพิจารณา ดังนี้

๑) **หลักนิติธรรม** ได้แก่ มีกฎหมายที่เป็นรองรับ โดยไม่ให้อำนาจทำลายกฎหมายเสียเอง มีการบังคับใช้ได้ ผลการใช้กฎหมายมีความถูกต้อง โดยไม่ให้นรองเป้าหมายของผู้ถือและใช้เสียเองเหนือกว่าเป้าหมายของกฎหมาย

๒) **หลักคุณธรรม** ได้แก่ มีกรอบกำหนดจรรยาบรรณที่เป็นรูปธรรม โดยไม่เพียงแต่คาดหวังเฉพาะจากจิตสำนึกในความมีคุณธรรมที่เป็นนามธรรมเท่านั้น มีมาตรการกำกับควบคุมให้ต้องยึดถือปฏิบัติตาม โดยไม่เพียงแต่พึ่งพาอาศัยเฉพาะบรรทัดฐานของข้อห้ามและความเชื่อทางศีลธรรม มีมาตรฐานพิสูจน์ความผิดกำหนดความผิดและการลงโทษ โดยไม่เพียงแต่การใช้มาตรฐานทางความรู้สึกเป็นเครื่องวัดและไม่มิบทลงโทษ

๓) **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการและขั้นตอนไหลเวียนของงานแบบเปิด โดยออกแบบโครงสร้างและการทำหน้าที่ขององค์การแบบเปิด ครอบคลุมทั้ง องค์การ มีการจัดระบบงาน และข้อมูลข่าวสารแบบเปิด โดยการออกแบบระบบงานและข้อมูลข่าวสารแบบเปิดกระจายทั่วทั้งระบบ และมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ มีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจแบบเปิด โดยการออกแบบกระบวนการทำงานและการตัดสินใจให้เป็นแบบเปิดตลอดในทุกขั้นตอนที่สำคัญ

๔) **หลักการมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร นโยบาย แผนงาน และงบประมาณ โดยการเข้าร่วมในมิติของข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นเนื้อหาของการเข้าร่วมในระดับของการรับรู้ การเข้าถึงการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ โดยการเข้าร่วมในมิติของการตกลงใจ ซึ่งเป็นเนื้อหาของการเข้าร่วมในระดับของการกระทำหรือการปฏิบัติการ การเข้าถึง การกำกับควบคุม ผลกระทบ มาตรฐาน เป้าหมาย และผลกระทบ โดยการเข้าร่วมในมิติของการคาดหวังผลซึ่งเป็นเนื้อหาของการเข้าร่วมในระดับของการปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์

๕) **หลักความรับผิดชอบ** ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นพันธะสัญญาโดยวางกรอบความรับผิดชอบให้มีขอบเขตชัดเจนและมีข้อผูกพันที่แน่นอน มีมาตรการกำกับควบคุมที่แน่นอนสม่ำเสมอ โดยสามารถรักษากรอบที่กำหนดไว้ให้ดำเนินอย่างต่อเนื่องได้ มีการติดตามประเมินวัดผลที่ต่อเนื่องและน่าเชื่อถือ โดยรักษามาตรฐานไว้ให้อยู่ในกรอบที่ยอมรับได้

๖) หลักความคุ้มค่า หรือหลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ มีการเพิ่มความสามารถในการทำงาน โดยให้มีการเพิ่มของความสามารถ มีสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มของต้นทุนที่เป็นมูลค่าและเป็นคุณค่า มีการวัดการสร้างความสามารถและศักยภาพการทำงานเพื่อผลิตโดยให้การเพิ่มของผลผลิตมีสัดส่วนที่ผันไปในทางบวกตามต้นทุนในการเพิ่มความสามารถ มีการวัดเพิ่มผลผลิตการทำงาน การควบคุมความเสี่ยงและการลดความสูญเสียเพื่อเพิ่มมูลค่าและประโยชน์ที่ได้

เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาในหลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงพุทธกับหลักการและแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล พบว่ามีความสอดคล้องกันในส่วนของเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่บุคคล องค์กร และสังคม แต่อาจจะมีข้อแตกต่างในรายละเอียดหรือวิธีการปฏิบัติ

การบริหารเชิงพุทธ เป็นหลักว่าด้วยการบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน ที่ผู้ใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นกิจการ การประกอบการใดก็ตาม พึงรับรู้และประพฤติปฏิบัติ หากต้องการให้การบริหาร และผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา บรรลุเป้าหมายในการทำงาน มีความสุข และบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งองค์กร เกิดผลดีที่ได้ทั้งตน คน และงาน ประสบความสำเร็จด้วยดี ขณะที่การบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม และจริยธรรม เนื่องจากการบริหารและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ประสบกับภาวะวิกฤติอันเกิดจากการทุจริตที่ระบาดออกไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวมค่านึงแต่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง อันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

๑) หลักการครองตน ตามหลักการบริหารเชิงพุทธเป็นการปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล ส่วนหลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมที่เป็นหลักของความดีงามที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ควบคุมพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาให้ถูกต้องเหมาะสม และหลักความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำและผลงานของตนที่ปรากฏ รับผิดชอบต่อสมาชิก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และสังคม

๒) หลักการครองคน ตามหลักการบริหารเชิงพุทธเน้นการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ กล่าววาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติตนเป็นประโยชน์ และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ส่วนหลักธรรมาภิบาลเน้นที่หลักนิติธรรม อันเป็นการใช้กฎหมาย ระเบียบวินัย ข้อบังคับ กติกา หรือข้อตกลง มาเป็นบรรทัดฐานในการบริหารอย่างยุติธรรม เสมอภาค เป็นธรรม และชอบธรรม ได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามจากสังคมและสมาชิก และหลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ หรือร่วมตัดสินใจ ตลอดจนร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบ

๓) หลักการครองงาน ตามหลักการบริหารเชิงพุทธเน้นการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะ คือ ความคิด

มุ่งไป อุทิศตัว อุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทบทวน ส่วนหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับหลักความโปร่งใส คือการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้สมาชิกในสังคมเข้าถึงได้ และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และหลักความคุ้มค่า คือการใช้ ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการรายงานผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง และแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร