

การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลผ่านพุทธธรรม

เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

THE SYNTHESIS OF MAIN GOOD GOVERNANCE THROUGH BUDDHISM TO DEVELOP ORGANISATIONAL CULTURE

พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ) ดีเยี่ยม

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

บทคัดย่อ

หลักธรรมาภิบาลถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการปกครอง การบริหาร การจัดการ ควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองครองธรรม และการบริหารจัดการที่ดีสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หลักธรรมที่แฝงในการบริหารนี้ ซึ่งมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งคนในองค์กรพึงปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สิ่งเหล่านี้ถือได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างดี เมื่อคนในองค์กรปฏิบัติตามก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมหรือแนวการปฏิบัติ จนกลายมาเป็นค่านิยม และท้ายสุดกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น คนในองค์กรต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต และขยันหมั่นเพียร ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บุคคลนอกองค์กรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร อันทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, หลักธรรมาภิบาล, หลักพุทธธรรม, การพัฒนา

Abstract

The main good governance is an important appliance in governance administration, management and control corporate responsibility then follow the trail of the Dharma. Also the good management can be useable both government and private agencies. These secret principles Dharma have principles of Buddhism



in administration such as morally, moral, virtue, ethics and righteousness. People in the organization should practice transparency and check, those can be considered as guideline for developing the great corporate culture. When people in the organization follow as their behavior or practice it until turn in to popularity value and finally become the corporate culture. For example people in the organization work honestly, and diligently then make the organization grow faster and effective. And the outsider's organizations have gained confidence then trust in their organization, cause continuous development.

Keywords: Corporate culture, Good governance, Principles Dharma, Development

บทนำ

นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการ การบริหารงานภาครัฐ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชนมาโดยตลอด โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ความทันสมัย รวดเร็ว เที่ยงธรรม โปร่งใส ชัดเจน ซึ่งนำมาเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่องค์กรของรัฐทุกองค์กรต้องปรับบทบาทหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับ การทำงานขององค์กร ซึ่งปัจจุบันการปฏิบัติงานภาครัฐเป็นช่วงเวลาที่ข้าราชการของรัฐทุกคน ต้องระดมความคิด ความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานในระบบราชการไทยที่มีภารกิจในการบริการสาธารณะครอบคลุมทั่วไปทุกพื้นที่ ทำให้ระบบราชการไทยมีระบบของการบริหารงานปฏิบัติตามระเบียบ และวิธีการบริหารที่เป็นมาตรฐาน แต่อย่างไรก็ตามต้องอาศัยการร่วมมือของคนในองค์กรจึงจะทำงานสำเร็จ เช่น ค่านิยมที่เกี่ยวกับงาน ในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรชนิดหนึ่งที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นระดับสูงสุดในการพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบวิธีปฏิบัติคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่แล้ว วัฒนธรรมองค์กรยังสะท้อนให้เห็นถึง



ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สำคัญที่สุดคือ วัฒนธรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบบังคับการทำงานขององค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์., 2547) และลักษณะพื้นฐานที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ด้านนวัตกรรม และความกล้าเสี่ยง การมุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การเน้นเชิงรุก และการสร้างความมั่นคง ดังนั้น ในแต่ละหน่วยงานจะมีลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เมื่อข้างต้นพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรอย่างมาก ถ้ามองถึงในมิติของการบริหารงานองค์กร ย่อมพูดถึงเรื่องหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ถ้าผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรมีหลักธรรมาภิบาลในตนเอง องค์กรนั้นย่อมพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แน่แน่นอนเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักในการบริหารต้องมีหลักพุทธธรรมเข้ามาเป็นตัวอธิบายหรือสังเคราะห์หลักของการบริหารที่ดี จนนำไปสู่พฤติกรรมรวมของคนในองค์กรและนำไปสู่ค่านิยมที่ดีในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของนักวิชาการ

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เป็นค่านิยมร่วม แบบแผนพฤติกรรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่กำหนดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร เป็นพฤติกรรมของผู้คนในองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ ลักษณะการทำงาน ภาษาการทำงาน ระบบการทำงาน แบบเดียวกันยิ่งกว่านั้น แต่ละคนในองค์กรยังนำเอาลักษณะนิสัยเฉพาะเข้ามาในองค์กรด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงรวมไปถึง มาตรฐานพฤติกรรมของคนในองค์กรบนพื้นฐานของค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และการให้ลำดับความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ของคนในองค์กร และวัฒนธรรมของคนในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกลุ่ม มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงสูงตามสถานการณ์ในองค์กรหรือสังคม คนที่อยู่ในองค์กรหรือกลุ่มจะปลูกฝังค่านิยมและแนวปฏิบัติของกลุ่มให้กับสมาชิกใหม่ที่เข้ามา คนที่เข้ามาใหม่ก็จะได้รับการบอกให้ทำตามหรือปฏิบัติตามแบบแผนพฤติกรรมของกลุ่มจากเพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กร (อำพร ไตรภักดิ์, กรกฎาคม-ธันวาคม 2550) ดังนั้นนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติ และชาวไทยให้คำนิยาม ดังนี้



วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิด (Way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม และความเชื่อขององค์กร และ ยังกล่าวอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของทุก ๆ อย่าง ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในแนวทางปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์กรนั้น ๆ (Daft, R.L., 2018)

ส่วนนักวิชาการไทยหลาย ๆ ท่านก็ได้ให้นิยามของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรในหลากหลายความหมาย เช่น กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีระเบียบแบบแผน อันเกิดจากการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพื่อร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550) กล่าวว่า ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

จากข้อความข้างต้น วัฒนธรรมองค์กร คือ การดำเนินชีวิตในองค์กร ที่มีค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน จากความเชื่อและสิ่งที่คาดหวังเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรม การปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน มีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ ที่ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ด้วยกัน และปรับเข้าหากันเพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

วัฒนธรรมองค์กรกับความสำคัญใน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรถือได้ว่าเป็นสังคมขนาดเล็ก ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตถือเป็นแบบแผนในการทำงานโดยที่คนในองค์กรไม่รู้ตัว (Kluckhohn & Kelly, W.H., 1945) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า วิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ และแบบการดำรงชีวิตนี้ สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคมโดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็น



หลักที่ยึดองค์กรให้กลมเกลียวไม่เกิดการแตกแยก ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรได้แยกออกเป็น 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตในองค์กรสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหาพฤติกรรมการปฏิบัติในองค์กรคนในองค์กรก็จะซึมซับและเรียนรู้ในเรื่องการวางเฉยจนกลายมาเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมของคนในองค์กร

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญห พฤติกรรมเช่นนี้จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหที่ตนประสพร่วมกัน และอีกนัยหนึ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นความคิดที่จำเป็นเมื่อแบบแผนถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมา วิธีการนี้เรียกว่า การแก้ไขปัญหที่ยอมรับในกลุ่ม ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกรถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้างกระบวนการพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. Paul Bate and M.E.P. Seligman กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรหรือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีต่อเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง และผู้นั้น พบว่า เป็นเช่นนั้นจริงก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหายไป กลายเป็นคนที่ท้อต่ออุปสรรค จึงก่อเกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร (สุธาสินี วรรณเจริญ, 2555)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นรากฐานของความคิดของคนในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติตาม จนกลายมาเป็นพฤติกรรมองค์กร แต่ละองค์กรก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมแล้ว สามารถแบ่งออกเป็น



3 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ

ค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร

การพิจารณาค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นองค์กรอย่างเดียวกันมักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ เช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อผู้มาใช้บริการได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยม “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัว ผู้นำที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น

เมื่อจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้วจะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) อย่างไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้ง 2 ผสมการเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Cureaucratic Culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรือครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูง มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียว ดังจะกล่าวต่อไป



1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลาพนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองผู้ให้บริการเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้กล้าทดลองคิดทำสิ่งใหม่ ๆ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายองค์กรได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเป็นเน้นเรื่องของการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงความรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงมีค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุกความสามารถริเริ่มอย่างบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนการเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับแข่งขันการเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความ



ร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่อาหาร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบผลสำเร็จ เช่น SAR Institute ในสหรัฐอเมริกาที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดความให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขั้นหรือทำงานหนักเกินไปหรือมีจิตใจมุ่งแข่งขัน นอกจากนี้ ยังมีเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ เนื่องจากพนักงานบริษัทให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานบริษัทเยอะขึ้นส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้วยวิธีการความเป็นเหตุผลความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามระเบียบยัดหลักการประหยัดความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคงผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการเนื่องจากต้องมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง ดังภาพต่อไปนี้

ความยืดหยุ่น

ภาวะ แวดล้อม ภายใน	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	ภาวะ แวดล้อม ภายนอก
	มีค่านิยมเน้น: - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	มีค่านิยมเน้น: - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง	



วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)
มีค่านิยมเน้น: -ความประหยัด -ความเป็นทางการ -ความสมเหตุผล -ความเป็นระเบียบ -ความเคารพเชื่อฟัง	มีค่านิยมเน้น: -มุ่งเน้นการแข่งขัน -ความสมบูรณ์แบบ -ปฏิบัติเชิงรุก -ความเฉลียวฉลาด -ความริเริ่มส่วนบุคคล

ความมั่นคง

รูป 1 วัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: (Daft, R.L., 2002)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักกันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อีกต่อไป

สังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลผ่านหลักพุทธธรรม

ธรรมาภิบาลหรือ Good Corporate Governance หรือที่เรียกกันว่า CG ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกระดับ ตั้งแต่ระดับตัวบุคคล สังคม กิจการ จนถึงระดับประเทศชาติ ในระดับของกิจการเรียกว่า “บรรษัทบาล” ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแปล CG อย่างเป็นทางการว่า “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ระดับภาครัฐ อาจใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” หรือ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ไม่ว่าจะนำ CG ไปใช้ที่ใด หรือในระดับใด แนวทางและหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลคล้ายคลึงกัน คือ การตั้งอยู่ในความถูกต้องและเป็นธรรม สังคมชุมชนก็จะอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข หน่วยงานหลายแห่งทั้งในระดับสากล และภายในประเทศได้กำหนดหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลไว้ ดังตัวอย่างเช่น ธนาคารโลก องค์การสหประชาชาติ องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (หรือ OECD: Organization for Economic



Co-operation and Development Centre) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ (สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , 2556) ประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดกาผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง



6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยมองค่านับคุณค่าการมีวาม ประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาและประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรต้องมีหลัก ธรรมาธิปไตยที่ทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลงาน ยึดหลักธรรมมาเป็นหลักในการบริหารงาน คือ ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร อดวิชชพละ กำลังงาน ที่ไม่มีโทษหรือความสุจริตและสังคหพละ กำลังสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์พละหรือกำลังแห่ง คุณธรรม 4 ประการ ผู้บริหารองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริการ จะ สามารถวางแผน จัดองค์กร มอบหมาย อำนาจการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ (อง. นวก. (ไทย) 23/5/439-441) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, 2539) ธรรมที่ส่งเสริมให้มีการบริหารเจริญก้าวหน้ามีทั้ง “สุกกธรรม” ธรรมฝ่ายกุศล อันเปรียบด้วยสีขาวและเป็นไปเพื่อความผ่องแผ้วแห่งจิตและ เทวธรรม ธรรมที่ทำให้บุคคลให้ เป็นเทวดา หรือให้เป็นผู้รู้เรื่องนอกจากธรรมที่เป็นพื้นฐานของการบริหารงาน โดยมี

1. อริยทรัพย์ 7 คือ

ศรัทธา (Faith) หมายถึง ความเชื่อที่มีเหตุผลและมั่นใจในหลักการ

ศีล (Morality) หมายถึง การรักษากายวาจาใจของตนให้เรียบร้อยมีความประพฤติ ต้องดีงาม

hiri (Moral shame) หมายถึง ความละอายต่อบาปและการทำความชั่วของตน

โอตตปปะ (Moral fear) หมายถึง ความเกรงกลัวต่อบาปและความชั่วของตน

พาหุสัจจะ (Great learning) หมายถึง ความเป็นผู้ได้ศึกษาระเบียบข้อบังคับ

จาคะ (Charity) หมายถึง การเสียสละเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกและ

ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเหตุผลความ ถูกต้องและผิดคุณ และโทษของสิ่งต่าง ๆ รู้จักคิดและรู้พิจารณา (อง. นวก. (ไทย) 23/5/439-441) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)



2. ขรवासธรรม 4 และเบญจศีลและเบญจธรรม

การบริหารงานตามหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาใช้การครองตนครองคน ครองงาน สำหรับการครองตน หมายถึง การที่บุคคลมีหลักยึดในการดำเนินชีวิตเพื่อให้เกิด ความเจริญรุ่งเรืองประสบความสุขอยู่เย็นเป็นสุขในชีวิตที่ถาวรด้วยการปฏิบัติศีล 5 ให้ครบถ้วน ถือได้ว่าเป็นคนดีและยังต้องยึดหลักขรवासธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน (ส.ส. (ไทย) 15/246/345), (จี. ปา(ไทย) 11/315/294-303) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ได้แก่

สังกะ คือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเป็นสำคัญและต่อผู้อื่นด้วยเช่นตั้งใจแน่ว แน่วว่าจะไม่ประพฤติชั่ว

ทมะ คือ การฝึกตัวเองเมื่อเราตั้งใจอะไรไว้แล้วก็ต้องฝึกตัวเองให้เพิ่มพูนตลอดเวลา เพื่อจะได้สามารถทำไปถึงเป้าหมายรู้จักข่มใจต่อสิ่งเย้ายวนรอบกายฝึกตัวเองพัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่อง

ขันติ คือ ความอดทนในที่นี้มี 4 ระดับ คือ อดทนต่อความลำบากตรากตรำอดทนต่อ ทุกขเวทนา อดทนต่อการกระทบกระทั่ง และอดทนต่อสิ่งที่เย้ายวนใจ หรือ กิเลสซึ่งทนได้ยาก

จาคะ คือ ความเสียสละทั้งวัตถุสิ่งของ มีน้ำใจช่วยเหลือคนอื่น และไม่เก็บอารมณ์ขุ่น มัวไว้ในใจ ทำให้เราผ่อนคลายอยู่เสมอ ๆ คนเราจะประสบความสำเร็จได้ต้องรู้จัก จาคะให้ความ ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่นด้วย คนไหนที่เริ่มเติบโตในหน้าที่การงานแล้วมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงานรอบ ข้างไม่โดดเดี่ยว

เบญจศีล หรือศีล 5 หมายถึง ความประพฤติชอบทางกายและวาจา การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อยการรักษาปกติตามระเบียบวินัยข้อบังคับปฏิบัติในการเว้นจากความชั่ว การ ควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน

เบญจธรรม คือ หลักธรรม 5 ประการอันเป็นคู่ของ เบญจศีล) แต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้ เมตตากรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขและช่วยเหลือเขาให้พ้นทุกข์การไม่ทำร้าย ผู้อื่น สัมมาอาชีวะ การตั้งใจทำมาหาเลี้ยงโดยสุจริต การหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบธรรม กามสังวร การระมัดระวังในเรื่องรัก ๆ ใคร่ ๆ ความยินดีทางกามารมณ์ การยินดีเฉพาะในคู่ครองของตน และการไม่คิดหมกมุ่นอยู่แต่เรื่องความรักใคร่จนเกินขอบเขต สัจวาจา การรักษาวาจาให้ได้จริง



การพูดความจริงเป็นธรรมที่ใช้คู่กับศีลข้อ 4 ที่ให้เว้นจากการพูดเท็จ สติสัมปชัญญะ เป็นการฝึกตนไม่ให้ประมาทมีสติรอบคอบรู้สึกตัวอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร พูดอะไร

3. สุจริต 3

การมีความประพฤติดีประพฤติดชอบ คือ กายสุจริตความสุจริตทางกายทำสิ่งที่ดีงามถูกต้องประพฤติชอบด้วยกาย วาจาสุจริตความสุจริตทางวาจาพูดสิ่งที่ดีงามความถูกต้องประพฤติชอบด้วยวาจาและมโนสุจริตประพฤติชอบทางใจคิดสิ่งที่ดีงามถูกต้องประพฤติชอบด้วยใจ ทั้งหมดรวมกันเรียกว่าการปฏิบัติถูกต้องตามทางแห่งกุศลกรรม 10 (ที.ปา. (ไทย) 11/305/259-26) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

4. สาราณียธรรม

สาราณียธรรมเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของเราทั้งหลายให้เกิดความสามัคคีปรองดองเกิดกลมเกลียวในองค์กรนำความผาสุกมาสู่สังคมส่วนรวม ได้แก่ เมตตาโมกขกรรม คิดดี การมองกันในแง่ดี มีความหวังดี และปรารถนาดีต่อกัน ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข เมตตาวัจกรรม การพูดแต่สิ่งที่ดีงามด้วยความรัก และความปรารถนาดี รู้จักการพูดให้กำลังใจกันและกัน เมตตากายกรรม การทำความดีต่อกันช่วยเหลือการทางด้านกำลังกาย อ่อนน้อม รู้จักสัมาคาราวะ ไม่เบียดเบียน หรือ รังแกกันทำ ในสิ่งที่ถูกต้องต่อกันมีความเสียสละต่อผู้อื่น สาธารณโภคี รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรม ช่วยเหลือกัน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รู้จักแบ่งปันเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สีสสามัญญตา การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง มีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกันเชื่อมั่นในหลักรู้จักแสวงหาจุดร่วม และสงวนไว้ซึ่งจุดต่างของกันและกันยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่เสมอ (อง. ฉก. (ไทย) 22/12/427-428); (ที.ปา. (ไทย) 11/323/321-322.) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

5. ทิศ 6

ทิศ 6 ครอบครัวเป็นหน่วยของสังคมเล็กที่สุดแต่การเอาใจใส่ดูแลครอบครัวของตนเองให้เจริญก้าวหน้าไม่เหลียวแลกลุ่มคนที่อยู่รอบข้างสังคมของเราถึงได้อ่อนแอตลอดมา ทิศ 6 เริ่มจากตนเองเป็นแกนกลางบุคคลอีก 6 กลุ่ม แต่ละกลุ่มล้วนสัมพันธ์กับตัวของเขาตามฐานะ



และหน้าที่ที่แตกต่างกันไป (ที.ปา. (ไทย) 11/244/200) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) คือ

ปรีตถิมทิส ทิสเบื่องหน้า ได้แก่ บิดามารดา

ทักษิณาทิส ทิสเบื่องขวา ได้แก่ ครูบาอาจารย์เป็นบุคคลสอนเรตั้งแต่ให้รู้จักการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะให้รู้จักการรักษาเนื้อรักษาตัวให้พ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ ตลอดจนสอนให้รู้จักการทำมาหากิน

ปัจฉิมทิส เบื่องหลัง ได้แก่ ภรรยาหรือสามี

อุตฺรทิส เบื่องซ้าย ได้แก่ มิตรสหายที่คบค้าเป็นผู้คอยช่วยเหลือให้เราข้ามพ้นอุปสรรคและภัยอันตรายต่าง ๆ ในเวลาเดียวกันก็ยังเป็นกำลังสนับสนุนให้เราสามารถบรรลุความสำเร็จอีกด้วยเป็นทิสที่ใหญ่ที่สุดที่เราต้องเกี่ยวข้องคบหากับผู้คน

เทญฺฐิมทิส เบื่องล่าง คนรับใช้ หรือ ลูกน้อง คอยเป็นฐานเป็นกำลังเป็นที่มาแห่งทรัพย์สินเงินทองสำหรับเอาไว้ใช้เป็นกองเสบียงในการหล่อเลี้ยงชีวิตของเรา

อุปริมทิส ทิสเบื่องบน สมณะชีพรามณ์ทั้งหลายของชาวพุทธก็มีพระภิกษุสงฆ์เป็นผู้นำทางจิตใจเพราะท่านเป็นผู้ที่สูงด้วยคุณธรรม (ที.ปา. (ไทย) 11/266/212-218) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

6. ติฏฐธัมมิกัตถประโยชน์

เป็นธรรมที่เรียกว่า หัวใจเศรษฐี หมายถึง ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ในปัจจุบัน หลักธรรมอันอำนวยการประโยชน์สุขขั้นต้นเพื่อประโยชน์สุขสามัญที่มองเห็นกันในชาตินี้ ที่คนทั่วไปปรารถนา มีทรัพย์ ยศ เกียรติ ไม้ตรี เป็นต้น อันจะสำเร็จด้วย ธรรม 4 ประการ คือ อุฏฺฐานสัมปทา ถึงพร้อมด้วยความขยันหมั่นเพียรเลี้ยงชีพด้วยประกอบการงานเป็นผู้ขยัน ไม่เกียจคร้านในการทำงาน อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษาโภคทรัพย์ที่หามาได้ด้วยด้วยความขยันหมั่นเพียรโดยชอบธรรม กัลยาณมิตตา คบคนดี ไม่คบคนชั่ว สมาคมกับผู้มีสมาจารบริสุทธิ์ ผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา ศีล จาคะ ปัญญา และสมชีวิตา อยู่อย่างพอเพียงรู้ (องคก อ. 3/3/114; องคก ฎีกา. 3/30/128) (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ทางเจริญทรัพย์และทางเสื่อมแห่งโภคทรัพย์และเลี้ยงชีพพอเหมาะ ไม่ให้รายได้เหนือรายจ่าย

กล่าวโดยสรุป เมื่อกล่าวถึงธรรมาภิบาล ซึ่งแปลว่า วิธีการใช้อำนาจในการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่ง สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการบริหาร



กิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหลักธรรมาภิบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในงานต่าง ๆ เช่น ภาครัฐบาล เอกชน และประชาสังคม ฯลฯ โดยมีเป้าหมายหลักของการใช้หลักธรรมาภิบาลคือ เพื่อเกิดความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งวิธีการที่จะสร้างให้เกิดธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ถูกต้องตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีหลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักในการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดผลและความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดี คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต และความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้แฝงไปด้วยหลักธรรมที่นำมาปรับเปลี่ยนค่านิยมในองค์กร เช่น หลักอริยทรัพย์ 7 ขรรวาสธรรม 4 เบญจศีลและเบญจธรรม สุจริต 3 สาราณียธรรม ทิศ 6 และทิวรรธมมิกัตถประโยชน์

สรุป

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการดำเนินชีวิตในองค์กร ที่มีค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน จากความเชื่อเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรม การปฏิบัติหรือบรรทัดฐาน ที่ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ด้วยกัน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้องค์กรเจริญ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ และในทางตรงกันข้ามก็สามารถทำให้องค์กรนั้นล้มเหลวได้เหมือนกัน ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหลักธรรมาภิบาลสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ กล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารที่ดี หรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหลักธรรมาภิบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในงานต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายหลักของการใช้หลักธรรมาภิบาลคือ เพื่อเกิดความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งวิธีการที่จะสร้างให้เกิดธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ถูกต้องตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วม

ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของการบริหารแนวใหม่ แฝงไปด้วยหลักธรรมที่นำมาปรับเปลี่ยนค่านิยมในองค์กร เช่น หลักอริยทรัพย์ 7 คนในองค์กรต้องมีความเชื่อที่มีเหตุผลและมั่นใจในหลักการ รักษากายวาจาใจของตนให้เรียบร้อยมีความประพฤติต้องดีงาม ละอายต่อบาปและการทำความชั่วของตน เป็นผู้ได้ศึกษาระเบียบข้อบังคับ เสียสละเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การ



ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก และความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเหตุผลความถูกต้องและผิดคุณ และโทษของสิ่งต่าง ๆ รู้จักคิดและรู้พิจารณา หลักธรรมาธรรม 4 บุคคลในองค์กรต้องมีหลักยึดในการดำเนินชีวิตเพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองประสบความสุขอยู่เย็นเป็นสุขในชีวิตที่ถาวร ด้วยการปฏิบัติศีล 5 ให้ครบถ้วน เบญจศีลและเบญจธรรม บุคคลในองค์กรต้องมีความประพฤติชอบทางกายและวาจา การรักษากายวาจาให้เรียบร้อยการรักษาปกติตามระเบียบวินัยข้อบังคับ ปฏิบัติในการเว้นจากความชั่ว การควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน สุจริต 3 คนในองค์กรต้องมีความประพฤติดีประพฤติชอบทั้งกายวาจาใจ สาราณียธรรม คนในองค์กรต้องมีความสามัคคีปรองดองเกิดกลมเกลียวในองค์กรนำความผาสุกมาสู่สังคมส่วนรวม ทิศ 6 คนในองค์กรต้องเอาใจใส่ดูแลครอบครัวของตัวเองให้เจริญก้าวหน้า และทิวทัศน์มีกตลประโยชน์ คนในองค์กร ต้องปฏิบัติตัวให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ในสังคม นำมาซึ่งประโยชน์สุขขั้นต้น

เอกสารอ้างอิง

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศิลปศาสตร์. (2547). พฤติกรรมองค์กรและการจัดการตลาด พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร . กรุงเทพมหานคร: วี.พริ้นท์ (1991).
- สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ . (2556). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่ 2 ทศตวรรษ . กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ .
- สุธาสินี วรรณเจริญ. (2555). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร กรณีศึกษา: องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม ตำบลแม่กลอง อำเภอมือง จังหวัดสมุทรสงคราม. รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อำพร ไตรภัทร. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2550). วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 . ขอนแก่น: สารวารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



Daft, R.L. (26 August 2018). The Leadership Experience. เข้าถึงได้จาก
<http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/475521/Organization_Culture_by_2.doc>

Kluckhohn & Kelly, W.H. (1945). The concept of culture . New York: In R. Linton
(Ed.) The Science of Man in the World Culture. Columbia University .