



อปปริหานิยธรรม 7 กักับการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรร่วมสมัย

APARIHANIYADHAMMA 7: THE SEVEN PRINCIPLES OF NON-DECLINE
AND THE BUILDING OF GOOD GOVERNANCE IN
CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

¹พระครูพิศาลจารุวรรณ, ²พระครูปลัด วินัย ธีรปณฺโญ (น้อยชมภู)

¹ Phrakhruphisancharuwan,

²Phrakhrupalat Winai Theerapanyo (Noi Chomphu),

¹วัดทุ่งกระบี่ จังหวัดสุพรรณบุรี, ประเทศไทย

¹Wat Thum Krabam, Suphanburi Province, Thailand

²วัดเตาถ่าน จังหวัดชลบุรี, ประเทศไทย

²Wat Tao Than, Chonburi Province, Thailand

Corresponding Author's Email: vorvat20143245@gmail.com

Received 18 June 2026; Revised 22 June 2026; Accepted 30 June 2026



อภิธานิยธรรม 7 กับการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรร่วมสมัย

พระครูพิศาลจารุวรรณ, พระครูปลัดวินัย ธีรปัญญา (น้อยชมพู)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมายและที่มาของหลักอภิธานิยธรรม 7 ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก 2) วิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลและความท้าทายขององค์กรร่วมสมัย และ 3) เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอภิธานิยธรรม 7 ในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรยุคใหม่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า อภิธานิยธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงแก่ชาววัชชีในมหาปรินิพพาน สูตร ว่าเป็นธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญ ประกอบด้วย 1) หมั่นประชุมกัน เนื่องนิตย 2) พร้อมเพรียงกันประชุมและทำกิจ 3) ไม่บัญญัติสิ่งใหม่และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ 4) เคารพนับถือผู้ใหญ่ 5) ไม่ข่มเหงสตรี 6) เคารพบูชาสถาน และ 7) อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม

ธรรมาภิบาลในองค์กรร่วมสมัยตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม นิติธรรม ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ แต่องค์กรยุคใหม่เผชิญกับความท้าทายหลายประการ อาทิ กระแสโลกาภิวัตน์และ การแข่งขันที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความไม่แน่นอนระดับโลก

การวิเคราะห์พบว่าอภิธานิยธรรม 7 สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลร่วมสมัยในทุกมิติ บทความนี้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ใน 5 มิติหลัก ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการประชุมและการมีส่วนร่วม การสร้างระบบกฎเกณฑ์ที่มั่นคงและเป็นธรรม การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการส่งต่อภูมิปัญญา การส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลาย และการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรม

ข้อสรุปสำคัญคือ อภิธานิยธรรม 7 มิได้เป็นเพียงหลักธรรมทางศาสนาที่ล้าสมัย แต่เป็นภูมิปัญญาสากลที่ครอบคลุมหลักการสำคัญของธรรมาภิบาล การนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคใหม่เป็นการเชื่อมโยงภูมิปัญญาดั้งเดิมกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืน

คำสำคัญ: อภิธานิยธรรม 7; ธรรมาภิบาล; องค์กรร่วมสมัย; การบริหารจัดการเชิงพุทธ



APARIHANIYADHAMMA 7: THE SEVEN PRINCIPLES OF NON-DECLINE AND THE BUILDING OF GOOD GOVERNANCE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Phrakhruphisancharuwan,
Phrakhrupalat Winai Theerapanyo (Noi Chomphu),

Abstract

This article aims to 1) examine the meaning and origins of the seven Aparihaniyadhamma as found in the Tipiṭaka, 2) analyze the principles of good governance and challenges facing contemporary organizations, and 3) propose guidelines for applying the seven Aparihaniyadhamma to establish good governance in modern organizations. The study employs documentary research methodology.

The findings reveal that the seven Aparihaniyadhamma were taught by the Buddha to the Vajjians in the Mahāparinibbāna Sutta as principles leading to non-decline and prosperity. They consist of: 1) holding regular assemblies, 2) assembling and conducting business in harmony, 3) not enacting new decrees nor abolishing existing ones, 4) honoring elders, 5) not abusing women, 6) respecting shrines, and 7) supporting righteous persons.

Good governance in contemporary organizations is founded on key principles including transparency, accountability, participation, rule of law, equity, and effectiveness. However, modern organizations face numerous challenges such as globalization and intensified competition, rapid technological advancement, cultural diversity, and global uncertainty.

The analysis reveals that the seven Aparihaniyadhamma align with contemporary good governance principles in every dimension. This article proposes five main areas of application: creating a culture of meetings and participation, establishing stable and fair systems of rules, creating mentoring systems and transmitting wisdom, promoting equity and diversity, and fostering social and cultural responsibility.

The key conclusion is that the seven Aparihaniyadhamma are not merely outdated religious teachings but represent universal wisdom encompassing all essential principles of good governance. Applying them in contemporary organizations bridges traditional wisdom with modern management concepts, leading to stronger, more transparent, and sustainable organizations.

Keywords: Aparihaniyadhamma; Good Governance; Contemporary Organizations; Buddhist Management

บทนำ

ในยุคสมัยที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายทางธรรมาภิบาล (governance) อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทั้งความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อย่างรวดเร็ว ความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความโปร่งใสและจริยธรรมในการบริหารจัดการ ตลอดจนภาวะวิกฤตซ้อน จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ภาวะเงินเฟ้อ และภาระหนี้สาธารณะที่สะสมสูงขึ้น (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2025) รายงานของ World Economic Forum (2025) ยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่าความเชื่อมั่นในผู้นำองค์กรธุรกิจลดลงถึงร้อยละ 21 นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2021 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตความไว้วางใจที่ทวีความรุนแรงขึ้นในสังคมโลกธรรมาภิบาล จึงมิใช่เพียงคำขวัญหรือวาทกรรมทางการบริหารอีกต่อไป แต่กลับกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร องค์กรที่ขาดธรรมาภิบาลย่อมเสี่ยงต่อความขัดแย้งภายใน การทุจริตคอร์รัปชัน การสูญเสียความเชื่อมั่นจากสาธารณชน และในท้ายที่สุดคือความเสื่อมถอยและล่มสลายในที่สุด

หลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลประกอบด้วยหลักการสำคัญหลายประการ อาทิ การมีส่วนร่วม นิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ (World Bank, 1992; Congress of Local and Regional Authorities, 2025) องค์กรที่มีธรรมาภิบาลจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ลดความเสี่ยงจากการทุจริตและความขัดแย้ง และนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในองค์กรยุคใหม่ยังคงเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อธรรมาภิบาล การพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรม และการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กร (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2568) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยที่โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานยังคงได้รับอิทธิพลจากระบบอุปถัมภ์และลำดับชั้น ทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลสากลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบต้องเผชิญกับความท้าทายในเชิงปฏิบัติ

ท่ามกลางกระแสความสนใจในแนวคิดการบริหารจัดการจากตะวันตก หลักธรรมาภิบาลของไทยกลับมีรากฐานทางวัฒนธรรมและจริยธรรมที่ฝังลึกอยู่ในพระพุทธศาสนาอย่างยาวนาน งานวิชาการด้านพุทธศาสนาพบว่าหลักธรรมในพระไตรปิฎกหลายประการมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลร่วมสมัย อาทิ หลักนิติธรรมสอดคล้องกับอริยสัจและอคติ 4 หลักคุณธรรมสัมพันธ์กับศีลธรรมและพรหมวิหาร 4 หลักความโปร่งใสเชื่อมโยงกับอาชชวะและสัจจะ และหลักการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับอปปริหานิยธรรม 7 (สินีนาถ ฉลาดล้ำ และคณะ, 2562; พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2568) หนึ่งในหลักธรรมที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรคือ อปริหานิยธรรม 7 หรือธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ซึ่งพระพุทธองค์ทรงแสดงแก่ชาววัชชีแห่งเมืองเวสาลีเพื่อเป็นแนวทางในการปกครองบ้านเมืองให้มีความมั่นคงและเจริญรุ่งเรือง (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539, ที.ม. (ไทย) 10/122/91) หลักธรรมนี้มีได้เป็นเพียงคำสอนทางศาสนาที่เก็บไว้บนหิ้งบูชา แต่เป็น “พิมพ์เขียว” หรือ blueprint แห่งความยั่งยืนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของเขมานันท์ ขบวนฉลาด (2564) ที่พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถนำหลักอปริหานิยธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดังที่ ดร.อริบ ได้กล่าวไว้ว่า หากเราสามารถนำหลัก “อปริหานิยธรรม 7” มาประยุกต์ใช้ได้จริง มันจะไม่ใช่ว่าแค่ธรรมะบนหิ้งบูชา แต่จะเป็นเกราะป้องกันที่แข็งแกร่งที่สุดที่จะพาองค์กรและสังคมไปสู่ความยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้อปริหานิยธรรม 7 จะเป็นหลักธรรมที่มีการกล่าวถึงในวงการพุทธศาสนศึกษา และมีการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับหนึ่ง แต่งานวิชาการที่วิเคราะห์เชื่อมโยงหลักธรรมนี้เข้ากับแนวคิดธรรมาภิบาลร่วมสมัยอย่างเป็นระบบยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในมิติของการนำหลักอปริหานิยธรรมแต่ละข้อมาปรับใช้กับความท้าทายเฉพาะขององค์กรยุคใหม่ เช่น ความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การทำงานแบบระยะไกล ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในที่ทำงาน และการสร้างความไว้วางใจในยุคแห่งความไม่แน่นอน งานวิชาการส่วนใหญ่มักศึกษาอปริหานิยธรรมในมิติของการปกครองบ้านเมืองตามพระไตรปิฎก หรือการบริหารงานบุคคลในองค์กรเฉพาะ (พระมหาพุทธพิชัย สิริชัย และธิดา หนัมนี, 2561) มากกว่าการเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดธรรมาภิบาลร่วมสมัยในเชิงระบบ ในขณะที่งานด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ก็ยังขาดกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้งเพียงพอ บทความนี้จึงเห็นความจำเป็นที่จะเชื่อมโยงสองศาสตร์นี้เข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมายและที่มาของหลักอปริหานิยธรรม 7 ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและคัมภีร์อรรถกถา 2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างหลักอปริหานิยธรรม 7 กับแนวคิดธรรมาภิบาลร่วมสมัยในมิติต่าง ๆ และ 3) เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรม 7 ในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรยุคใหม่ โดยคาดว่าผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ ในฐานะการต่อยอดองค์ความรู้พุทธศาสนศึกษาให้เชื่อมโยงกับศาสตร์การบริหารจัดการร่วมสมัย และในเชิงปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารองค์กร นักพัฒนาองค์กร และผู้ที่สนใจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืนบนฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและจริยธรรมสากล

อปริหานิยธรรม 7 ในพระไตรปิฎก

1. ความหมายและที่มา

คำว่า อปริหานิยธรรม ประกอบด้วยคำว่า อ (ไม่) + ปริหานิ (ความเสื่อม) + ธรรม (หลักการ) จึงหมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม หรือธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว กล่าวคือ หากหมั่นคณะใดปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะไม่มีความเสื่อม มีแต่ความเจริญและความมั่นคงเท่านั้น หลักอปริหานิยธรรมปรากฏในพระไตรปิฎกหลายแห่ง โดยเฉพาะใน มหาปรินิพพานสูตร แห่งที่ฉมนิกาย มหาวรรค (พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 10) ซึ่งเป็นหนึ่งในพระสูตรสำคัญที่สุดที่บันทึกเหตุการณ์ในช่วงก่อนปรินิพพานของพระพุทธองค์

เรื่องมีอยู่ว่า พระเจ้าอชาตศัตรูแห่งแคว้นมคธทรงมีพระประสงค์จะโจมตีแคว้นวัชชีซึ่งปกครองด้วยระบบสามัคคีธรรม จึงทรงส่ง วัสสการพราหมณ์ อำมาตย์ผู้ใกล้ชิดไปเข้าเฝ้าพระพุทธองค์ ณ ภูเขาชิลมกุฏ เพื่อทูลถามพระอาการและขอให้พระองค์ทรงพยากรณ์เกี่ยวกับการเสด็จไปปราบแคว้นวัชชี แทนที่จะวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ทางการทหาร พระพุทธองค์ทรงใช้โอกาสนี้แสดง อปริหานิยธรรม 7 แก่วัสสการพราหมณ์ โดยตรัสว่าพระองค์ได้แสดงหลักธรรมนี้แก่พวกเจ้าวัชชีแล้ว และพวกเขาก็น้อมรับและตั้งไว้ในใจ จึงหวังได้ว่าเจ้าวัชชีจะพบแต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย วัสสการพราหมณ์ได้ฟังก็เห็นว่าเป็นจริงตามที่พระพุทธองค์ตรัส และกราบทูลว่าหากพวกเจ้าวัชชีปฏิบัติตามวัชชีธรรมเหล่านี้ แม้เพียงข้อเดียว ก็ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติครบทั้ง 7 ข้อ ก็ไม่เสื่อม มีแต่ความเจริญ

พระพุทธองค์ทรงแสดงนัยสำคัญของอปปริหานิยธรรมไว้ว่า トラバドที่ภิกษุทั้งหลายยังมีอปปริหานิยธรรม 7 ประการนี้อยู่ และภิกษุทั้งหลายยังเห็นดีร่วมกันในอปปริหานิยธรรม 7 ประการนี้ เพียงใด ภิกษุทั้งหลายก็พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น

2. อปปริหานิยธรรม 7 ประการ

อปปริหานิยธรรม 7 ประการที่ปรากฏในมหาปรินิพพานสูตร มีดังนี้

1) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ชาววัชชีจักหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น การประชุมพบปะปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ปัญหา และปรึกษาหารือในกิจการต่าง ๆ ของหมู่คณะ

2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจ ชาววัชชีเมื่อประชุมก็จักพร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และจักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่ควรทำเพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น การมาประชุมอย่างพร้อมเพรียง ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ และเลิกประชุมพร้อมกัน

3) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ ไม่ถอนสิ่งที่บัญญัติไว้ ชาววัชชีจักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ จักไม่ถอนสิ่งที่ท่านบัญญัติไว้แล้ว ประพฤติมั่นอยู่ในธรรมของชาววัชชีครั้งโบราณ ตามที่ท่านบัญญัติไว้เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น การไม่บัญญัติกฎเกณฑ์ใหม่ที่ขัดต่อหลักการเดิม และไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้วางไว้แล้ว แต่ถือปฏิบัติตามกฎระเบียบและธรรมเนียมที่ดั่งเดิมที่มีอยู่

4) เคารพนับถือผู้ใหญ่ ชาววัชชีจักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาท่านวัชชีผู้ใหญ่ทั้งหลาย และจักสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นถ้อยคำอันตนพึงเชื่อฟังเพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น การให้ความเคารพ รับฟัง และปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้มีอาวุโสและผู้ทรงคุณวุฒิ

5) ไม่ข่มเหงสตรี ชาววัชชีจักไม่ข่มขืนบังคับปกครองหญิงในสกุลเพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น” การไม่ล่วงเกิน ละเมิด หรือกดขี่สตรี และให้เสรีภาพและสิทธิแก่สตรีอย่างเหมาะสม

6) เคารพบูชาสถาน ชาววัชชียังคงสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์สถานของชาววัชชี ทั้งภายในและภายนอก... การเคารพ บำรุงรักษา และอุปถัมภ์ศาสนสถาน สถานที่สำคัญทางศาสนาและวัฒนธรรม

7) อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม การให้ความคุ้มครอง สนับสนุน และคำจูงผู้ประพฤติดี ผู้ทรงคุณธรรม และพระอริยสงฆ์

3. อปปริหานิยธรรมในพระสูตรอื่น

นอกเหนือจากมหาปรินิพพานสูตรแล้ว อปปริหานิยธรรมยังปรากฏในพระสูตรอื่นอีกหลายแห่งในพระสุตตันตปิฎก แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมนี้มีได้จำกัดอยู่เพียงการปกครองบ้านเมืองเท่านั้น แต่เป็นหลักการสากลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกหมู่คณะ

3.1 อปปริหานิยสูตร (สังยุตตนิกาย)

ในอปปริหานิยสูตรแห่งสังยุตตนิกาย (พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 19) พระพุทธองค์ตรัสแสดง “ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม 7 ประการ” แก่ภิกษุทั้งหลาย ซึ่งเป็นอปปริหานิยธรรมอีกรูปแบบหนึ่งที่มุ่งหมายสำหรับภิกษุสงฆ์โดยเฉพาะ

3.2 โปธยสูตร (อังคุตตรนิกาย)

ในโปธยสูตรแห่งอังคุตตรนิกาย (พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 23) พระพุทธองค์ตรัสแสดงอปริหานิยธรรม 7 ประการว่า “ภิกษุทั้งหลายจักเจริญสติสัมโพชฌงค์ ธรรมวิจยสัมโพชฌงค์ วิริยสัมโพชฌงค์ ปิตีสัมโพชฌงค์ ปัสสัทธิสัมโพชฌงค์ สมาธิสัมโพชฌงค์ อุเบกขาสัมโพชฌงค์” กล่าวคือการเจริญโพชฌงค์ 7 (องค์แห่งการตรัสรู้) ซึ่งเป็นอปริหานิยธรรมสำหรับภิกษุผู้มุ่งสู่ความหลุดพ้น

3.3 ตติยสัตตกสูตร (อังคุตตรนิกาย)

ในตติยสัตตกสูตรแห่งอังคุตตรนิกาย (พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ 23) พระพุทธองค์ตรัสแสดงอปริหานิยธรรม 7 ประการอีกนัยยะหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของการนำหลักอปริหานิยธรรมไปประยุกต์ใช้ตามบริบทและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน

3.4 สารันทสสูตร (อังคุตตรนิกาย)

ในสารันทสสูตรแห่งอังคุตตรนิกาย พระพุทธองค์ประทับอยู่ ณ สารันทเจดีย์ ใกล้พระนครเวสาลี ทรงแสดงอปริหานิยธรรม 7 ประการแก่ชาววัชชี ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับที่ปรากฏในมหาปรินิพพานสูตร

นอกจากนี้ยังมีพระสูตรอื่นอีก เช่น วัธสการสูตร ภิกขุสูตร กรรมสูตร สัทธยสูตร และสัญญาสูตร ที่กล่าวถึงอปริหานิยธรรมในนัยยะที่แตกต่างกันออกไป แสดงให้เห็นว่าหลักอปริหานิยธรรมเป็นหลักธรรมที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้อย่างหลากหลายตามสถานการณ์

4. คำอธิบายในชั้นอรรถกถา

คัมภีร์อรรถกถาได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับอปริหานิยธรรม 7 ไว้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในแง่ของความหมายและหลักการนำไปปฏิบัติ อรรถกถาอธิบายว่าอปริหานิยธรรมเป็นหลักธรรมที่ทำให้หมู่คณะมีความสามัคคีและเข้มแข็ง การที่สมาชิกของสังคมเป็นคนดี ย่อมเป็นเกียรติ เป็นศักดิ์ศรี และเป็นเครื่องยืนยันความมั่นคงของสังคม อปริหานิยธรรมมุ่งเน้นให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ก่อเกิดเป็นความสามัคคีและความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

ในเชิงการปฏิบัติ อรรถกถาชี้ให้เห็นว่าอปริหานิยธรรมทั้ง 7 ประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ทักษะการบริหารที่ดี ครอบคลุมอปริหานิยธรรมข้อที่ 1-2-3-4 ได้แก่ การประชุมอย่างสม่ำเสมอ การพร้อมเพรียงกันในการประชุมและปฏิบัติงาน การรักษากฎกติกาและการเคารพผู้มีอาวุโส

กลุ่มที่ 2 พฤติกรรมการวางตัวของสมาชิก ครอบคลุมอปริหานิยธรรมข้อที่ 5-6 ได้แก่ การไม่ข่มเหงสตรีและการเคารพผู้นิยสถาน

กลุ่มที่ 3 การสมานไมตรีกับหมู่คณะอื่น ครอบคลุมอปริหานิยธรรมข้อที่ 7 ได้แก่ การอุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม

นอกจากนี้ อรรถกถายังอธิบายเพิ่มเติมว่าอปริหานิยธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียง 7 ประการนี้เท่านั้น แต่ยังมีอปริหานิยธรรมในรูปแบบอื่น ๆ อีก อาทิ อปริหานิยธรรม 6 ประการสำหรับอุบาสก และอปริหานิยธรรม 7 ประการสำหรับอุบาสก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายและความยืดหยุ่นของหลักธรรมนี้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคลและกลุ่มบุคคลในระดับต่าง ๆ

อรรถกถายังได้อธิบายถึงนัยยะสำคัญของการประชุมพร้อมเพรียงกันว่าเป็นการสร้างควม
รับผิดชอบร่วมกัน ป้องกันไม่ให้เกิดการกินแหนงแคลงใจกัน การตรงต่อเวลาเป็นการเสียสละและเป็นการ
แสดงน้ำใจเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความสำคัญของคำว่าทีม และการถือปฏิบัติมันตามหลักการเดิมของหมู่คณะ
ทำตามกฎระเบียบตามกฎหมายข้อบังคับตามหลักเกณฑ์ของหมู่คณะ เพื่อความเสมอภาคกัน

5. สาระสำคัญและนัยยะเชิงหลักการ

อปปริหานิยธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่มีนัยยะสำคัญในหลายมิติ

- 1) เป็นหลักธรรมแห่งความสามัคคี อปริหานิยธรรมทั้ง 7 ประการล้วนมุ่งเน้นการสร้างควม
สามัคคีในหมู่คณะ ตั้งแต่การประชุมร่วมกัน การปฏิบัติร่วมกัน การเคารพกฎกติการ่วมกัน ไปจนถึงการเคารพ
ซึ่งกันและกัน ความสามัคคีนี้เป็นรากฐานของความมั่นคงและความเจริญของหมู่คณะ
- 2) เป็นหลักธรรมแห่งการมีส่วนร่วม การประชุมอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัติร่วมกันอย่าง
พร้อมเพรียงสะท้อนถึงหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในหมู่คณะ การตัดสินใจร่วมกันและการปฏิบัติตาม
มติร่วมกันเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อหมู่คณะ
- 3) เป็นหลักธรรมแห่งนิติธรรม การไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติและการไม่ถอนสิ่งที่บัญญัติไว้
แล้วสะท้อนถึงหลักนิติธรรม คือการเคารพในกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีอยู่ การรักษาความต่อเนื่องและความ
มั่นคงของกฎเกณฑ์
- 4) เป็นหลักธรรมแห่งการเคารพในภูมิปัญญา การเคารพผู้มีอาวุโสสะท้อนถึงการให้คุณค่ากับ
ภูมิปัญญาและประสบการณ์ที่สั่งสมมา การรับฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้มีอาวุโสช่วยอนุรักษ์และส่งต่อ
ภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น
- 5) เป็นหลักธรรมแห่งความเสมอภาคและสิทธิมนุษยชน การไม่ข่มเหงสตรีสะท้อนถึงหลัก
ความเสมอภาคทางเพศและการเคารพในสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นหลักการที่ก้าวล้ำยุคสมัยอย่างยิ่งเมื่อพิจารณา
บริบททางสังคมในสมัยพุทธกาล
- 6) เป็นหลักธรรมแห่งการเคารพในวัฒนธรรมและศาสนา การเคารพปูชนียสถานสะท้อนถึง
การให้คุณค่ากับมรดกทางวัฒนธรรมและศาสนา ซึ่งเป็นรากฐานทางจิตวิญญาณของสังคม
- 7) เป็นหลักธรรมแห่งการสนับสนุนผู้มีคุณธรรม การอุปถัมภ์ผู้ทรงธรรมสะท้อนถึงการให้
คุณค่ากับความดีและคุณธรรม การสนับสนุนผู้ประพฤติดีเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกในหมู่คณะมุ่งสู่ความดี

ธรรมาภิบาลในองค์กรร่วมสมัย: แนวคิดและความท้าทาย

1. ความหมายและหลักการของธรรมาภิบาล

คำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการและ
นโยบายสาธารณะตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะหลังจากที่ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำ
แนวคิดนี้มาใช้ในรายงาน *Governance and Development* (1992) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ต่อมาองค์การสหประชาชาติ
(United Nations Development Programme, 1997) ได้ขยายความหมายของธรรมาภิบาลให้ครอบคลุม
มิติของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และหลักนิติธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของสังคมประชาธิปไตย
และการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยภาพรวม ธรรมนูญบาล หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส คือการเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ คือการยอมรับผลของการกระทำและพร้อมตอบคำถามต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นิติธรรม คือการบริหารจัดการภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่ชัดเจน ความเสมอภาค คือการปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม และ ประสิทธิภาพ คือการบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Congress of Local and Regional Authorities, 2025; United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2025) องค์กรที่มีธรรมนูญบาลจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ลดความเสี่ยงจากการทุจริตและความขัดแย้ง และนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

ในบริบทของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดหลักธรรมนูญบาลสำหรับองค์กรภาครัฐไว้ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสากลและสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการนำแนวคิดธรรมนูญบาลมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

2. ความท้าทายขององค์กรยุคใหม่

องค์กรร่วมสมัยเผชิญกับความท้าทายหลายประการที่ส่งผลต่อการสร้างธรรมนูญบาล ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

1) กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันที่สูงขึ้น โลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ องค์กรต่างต้องเผชิญกับแรงกดดันในการเพิ่มผลกำไรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในบางกรณีนำไปสู่การละเลยจริยธรรมและการตัดสินใจที่แสวงหาผลประโยชน์ระยะสั้นมากกว่าความยั่งยืนระยะยาว การศึกษาพบว่าองค์กรที่ขาดธรรมนูญบาลมักประสบปัญหาการทุจริตและสูญเสียชื่อเสียงในระยะยาว (World Economic Forum, 2024)

2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) และการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ก่อให้เกิดประเด็นใหม่ ๆ ด้านจริยธรรมและธรรมนูญบาล อาทิ ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลความปลอดภัยทางไซเบอร์ อคติของอัลกอริทึม และผลกระทบของการใช้ระบบอัตโนมัติต่อการจ้างงาน (Floridi et al., 2018) องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้จำเป็นต้องมีกรอบจริยธรรมที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิและสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างรุ่น สังคมและองค์กรในปัจจุบันมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และเพศสภาพมากขึ้น การบริหารจัดการความหลากหลายจึงกลายเป็นความท้าทายสำคัญขององค์กรยุคใหม่ ขณะเดียวกันความแตกต่างระหว่างรุ่น ทั้งในด้านค่านิยมทัศนคติ และรูปแบบการทำงาน สร้างความท้าทายในการสื่อสารและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร (Steinberg, 2016; Kelley, 2017) การขาดความเข้าใจและความเคารพต่อความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่า

4) วัฒนธรรมองค์กรที่ขาดความโปร่งใสและความรับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร องค์กรที่วัฒนธรรมขาดความโปร่งใสและความรับผิดชอบมักเป็นแหล่งเพาะพันธุ์ของการทุจริตและความขัดแย้งภายใน การศึกษา

พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยป้องกันการทุจริตและส่งเสริมธรรมาภิบาล (Jorm, 2012; Bernal & Domenech Rodríguez, 2012)

5) ความไม่แน่นอนและวิกฤตการณ์ระดับโลก โลกในศตวรรษที่ 21 เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ทั้งจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การแพร่ระบาดของโรค และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤต ซึ่งจำเป็นต้องมีรากฐานของธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ที่กดดัน (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2025)

ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรยุคใหม่ต้องการมากกว่าโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง แต่ยังต้องการรากฐานทางจิตวิญญาณและจริยธรรมที่จะหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร หลักธรรมาภิบาลสากลแม้จะเป็นกรอบแนวคิดที่มีคุณค่า แต่ยังขาดมิติทางจิตวิญญาณที่จะสร้างแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ให้สมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่ต้องมีกลไกควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นจุดที่หลักการบริหารนิยธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถเข้ามาเติมเต็มได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารนิยธรรม 7 กับธรรมาภิบาลร่วมสมัย

เมื่อพิจารณาการบริหารนิยธรรม 7 ภายใต้กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลร่วมสมัย จะพบความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในหลายมิติ ดังจะได้วิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การมีส่วนร่วมและการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารนิยธรรมข้อแรกที่ทำให้หมั่นประชุมกันเนื่องด้วยข้อที่สองที่ให้พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจ สอดคล้องโดยตรงกับหลัก การมีส่วนร่วม (Participation) และ ความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจของธรรมาภิบาล (United Nations Development Programme, 1997) การประชุมอย่างสม่ำเสมอช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหา และปรึกษาหารือในกิจการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการสร้างพื้นที่สาธารณะภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

นอกจากนี้ การพร้อมเพรียงกันประชุมและพร้อมเพรียงกันทำกิจยังสะท้อนถึงวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสามัคคี องค์กรที่มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งการประชุมที่พร้อมเพรียงและการปฏิบัติตามมติอย่างเป็นเอกภาพยังช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความสามัคคี ซึ่งเป็นพื้นฐานของความมั่นคงขององค์กร ดังที่งานวิจัยของพระมหาสุทนต์ พิชัย สิริขโย และธิดา วัฒนศิริ (2561) พบว่า การนำหลักการบริหารนิยธรรมด้านการประชุมและการมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและประสิทธิภาพในการทำงาน

3.2 นิติธรรมและการเคารพกฎกติกา

การบริหารนิยธรรมข้อที่สามที่ให้ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ สอดคล้องกับหลัก นิติธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาล (World Bank, 1992; Congress of Local and Regional Authorities, 2025) องค์กรที่ดีต้องมีกฎระเบียบที่ชัดเจน เป็นธรรม และทุกคนยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การไม่บัญญัติกฎเกณฑ์ใหม่ที่ขัดต่อของเดิมและการไม่ล้มล้างสิ่งที่วางไว้แล้วช่วยสร้างความมั่นคง

และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ป้องกันไม่ให้ผู้บริหารใช้อำนาจตามอำเภอใจหรือเลือกปฏิบัติ

หลักการนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความคาดหวังได้ ในธรรมาภิบาล ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกในองค์กรสามารถคาดการณ์ผลของการกระทำของตนภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีอยู่ได้อย่างแน่นอน การรักษาความต่อเนื่องของกฎเกณฑ์ช่วยสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมในองค์กร ขณะเดียวกันการไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติยังสะท้อนถึงหลักการไม่มีกฎหมาย ไม่มีความผิด (nullum crimen, nulla poena sine lege) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของนิติธรรม

3.3 การเคารพผู้มีอาวุโสและผู้ทรงคุณวุฒิ

อภิธานิธรรมข้อที่สี่ที่ให้เคารพนับถือผู้ใหญ่และข้อที่เจ็ดที่ให้อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม สอดคล้องกับหลัก การเคารพในภูมิปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี องค์กรที่ให้ ความสำคัญกับผู้มีอาวุโสและผู้ทรงคุณวุฒิจะสามารถอนุรักษ์ภูมิปัญญาและประสบการณ์อันมีค่า ไม่ปล่อยให้ ความรู้สูญหายไปตามกาลเวลา (พระพรหมคุณาภรณ์, 2551)

ในบริบทของการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการจัดการ ความรู้และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งให้ผู้มีประสบการณ์สูงได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่รุ่นใหม่ ขณะเดียวกันการ อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรมหรือผู้ประพฤติดีช่วยสร้างแรงจูงใจเชิงบวกและธรรมาภิบาลทางจริยธรรมภายในองค์กร กล่าวคือการยกย่องและสนับสนุนผู้ที่มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่าง ช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณธรรม และจริยธรรมในองค์กร

3.4 ความเสมอภาคและสิทธิสตรี

อภิธานิธรรมข้อที่ห้าที่ให้ไม่ข่มเหงสตรี สอดคล้องกับหลัก ความเสมอภาคทางเพศ และ การไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลสมัยใหม่ (United Nations, 2015) ในยุคที่ประเด็น ความเท่าเทียมทางเพศและการป้องกันการคุกคามทางเพศในที่ทำงานได้รับความสนใจมากขึ้น การให้เกียรติ และไม่ละเมิดสิทธิสตรีช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงโอกาสและพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

งานวิจัยของสินีนาถ ฉลาดล้ำ และคณะ (2562) พบว่าหลักการไม่ข่มเหงสตรีในอภิธานิ ธรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค และการไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความ ยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลายทางเพศและสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สำหรับทุกเพศภาวะยังมีแนวโน้มที่จะมีนวัตกรรมและประสิทธิภาพที่สูงกว่า (World Economic Forum, 2025)

3.5 การเคารพวัฒนธรรมและคุณค่าร่วม

อภิธานิธรรมข้อที่หกที่ให้เคารพบูชาสถานสอดคล้องกับหลัก การเคารพในวัฒนธรรม และความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมกับสังคม ซึ่งเป็นมิติสำคัญของธรรมาภิบาลในยุคปัจจุบัน (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2005) องค์กรที่ดีไม่เพียงบริหารจัดการ ภายในให้มีประสิทธิภาพ แต่ยังคงคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรมโดยรวม และรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนและสังคม

การเคารพบูชาสถานและสถานที่สำคัญทางวัฒนธรรมสะท้อนถึงการให้คุณค่าแก่นรดกทาง วัฒนธรรมและความเชื่อของชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความชอบธรรมทางสังคมให้แก่องค์กร องค์กรที่แสดงความ



รับผิดชอบต่อสังคม และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว

3.6 สรุปความเชื่อมโยง

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่างอธิปไตยธรรม 7 กับหลักธรรมาภิบาลร่วมสมัยได้ดังตารางต่อไปนี้

อธิปไตยธรรม 7	หลักธรรมาภิบาลร่วมสมัย
1. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์	การมีส่วนร่วม (Participation)
2. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจ	ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility)
3. ไม่บัญญัติสิ่งใหม่ ไม่ลบล้างสิ่งเก่า	นิติธรรม (Rule of Law)
4. เคารพนับถือผู้ใหญ่	การเคารพภูมิปัญญาและประสบการณ์
5. ไม่ข่มเหงสตรี	ความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality)
6. เคารพบูชาสถาน	การเคารพวัฒนธรรมและความหลากหลาย
7. อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม	การสนับสนุนคุณธรรมและจริยธรรม

ความเชื่อมโยงนี้แสดงให้เห็นว่าอธิปไตยธรรม 7 มิได้เป็นเพียงหลักธรรมทางศาสนาที่ล้าสมัย แต่เป็นภูมิปัญญาสากลที่ครอบคลุมหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลในทุกมิติ การนำอธิปไตยธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคใหม่จึงไม่ใช่การย้อนกลับไปสู่อดีต แต่เป็นการเชื่อมโยงภูมิปัญญาดั้งเดิมกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืน

4. การประยุกต์ใช้อธิปไตยธรรม 7 ในการสร้างธรรมาภิบาลองค์กรร่วมสมัย

การนำอธิปไตยธรรม 7 มาประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคใหม่มิใช่เพียงการนำหลักธรรมมาใช้ในเชิงทฤษฎี แต่เป็นการนำหลักปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมาปรับใช้กับบริบทและความท้าทายเฉพาะของแต่ละองค์กร การประยุกต์ใช้ที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความเข้าใจในหลักการของอธิปไตยธรรมแต่ละข้ออย่างลึกซึ้ง และการปรับให้สอดคล้องกับโครงสร้าง วัฒนธรรม และบริบทขององค์กร บทความนี้จะเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ใน 5 มิติหลัก ดังนี้

4.1 การสร้างวัฒนธรรมการประชุมและการมีส่วนร่วม

องค์กรสามารถนำหลักหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์และพร้อมเพรียงกันประชุม มาประยุกต์ใช้โดยการกำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ การประชุมควรมีลักษณะสำคัญคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะผู้ที่มักถูกมองข้ามหรือเป็นเสียงข้างน้อย ผู้นำองค์กรควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการพูดคุย ส่งเสริมการฟังอย่างลึกซึ้ง และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง การตัดสินใจควรเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีส่วนร่วม ไม่ใช่การตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว

แนวทางปฏิบัติที่แนะนำ

1. การกำหนดวาระการประชุมแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเสนอประเด็นที่ต้องการหารือล่วงหน้า ไม่ใช้กำหนดโดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว
2. การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ลงโทษหรือแสดงสีหน้าไม่พอใจ สร้างบรรยากาศที่สมาชิกรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดความจริง

3. การใช้กระบวนการประชุมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแบบวงกลม ที่ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกัน การใช้เวลาในการพูดอย่างเท่าเทียม และการสรุปอย่างชัดเจน

4. การติดตามผลการประชุม มีการบันทึกมติและมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน รวมถึงการติดตามผลในคราวต่อไป เพื่อให้การประชุมไม่สูญเปล่า

การนำหลักการนี้ไปปฏิบัติช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาล ดังที่งานวิจัยของเขมานันท์ ขบวนฉลาด (2564) พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่นำหลักการบริหารนิเทศกรรมการประชุมและการมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

4.2 การสร้างระบบกฎเกณฑ์ที่มั่นคงและเป็นธรรม

อธิธานิธรรมข้อที่สามที่ให้ "ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้" สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบกฎเกณฑ์ที่มั่นคงและเป็นธรรม องค์กรควรมีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และทุกคนในองค์กรรับทราบและเข้าใจตรงกัน กฎระเบียบควรมีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงตามอำเภอใจของผู้บริหาร แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับปรุงให้ทันสมัยตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ควรทำผ่านกระบวนการที่มีส่วนร่วมและโปร่งใส ไม่ใช่การบัญญัติขึ้นมาโดยพลการ

แนวทางปฏิบัติที่แนะนำ

1. การจัดทำคู่มือจริยธรรมและข้อบังคับองค์กร ควรมีคู่มือที่ชัดเจน ครอบคลุม และเผยแพร่ให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ที่โปร่งใส การแก้ไขหรือเพิ่มเติมกฎระเบียบควรผ่านกระบวนการที่มีส่วนร่วม เช่น การประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำร่าง และการให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ

3. การรักษาความต่อเนื่องของกฎเกณฑ์ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์บ่อยครั้งโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เพราะจะทำให้สมาชิกเกิดความสับสนและสูญเสียความเชื่อมั่น

4. การบังคับใช้กฎเกณฑ์อย่างเท่าเทียม กฎเกณฑ์ควรถูกนำไปใช้กับสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เว้นแม้แต่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความยุติธรรมและความไว้วางใจ

5. การประเมินและทบทวนกฎเกณฑ์เป็นระยะ แม้จะมีความมั่นคง แต่ก็ควรมีการประเมินและทบทวนเป็นระยะเพื่อให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

หลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดนิติธรรมในธรรมาภิบาลร่วมสมัย ซึ่งเป็นรากฐานของความยุติธรรมและความไว้วางใจในองค์กร ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีกฎระเบียบที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการบริหารจัดการภาครัฐ

4.3 การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการส่งต่อภูมิปัญญา

อธิธานิธรรมข้อที่สี่ที่ให้ "เคารพนับถือผู้ใหญ่" และข้อที่เจ็ดที่ให้ "อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม" สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และการส่งต่อภูมิปัญญาในองค์กร องค์กรควรมีระบบที่ให้ผู้มีประสบการณ์สูงได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่รุ่นใหม่ การให้ความเคารพและรับฟังผู้มีอาวุโสไม่ใช่เพียงเรื่องของมารยาท แต่เป็นการอนุรักษ์ทุนทางปัญญาขององค์กร

ขณะเดียวกันก็ควรสร้างระบบยกย่องเชิดชูผู้ประพฤติดีและมีคุณธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ

แนวทางปฏิบัติที่แนะนำ

1. การจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง จับคู่พนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานรุ่นอาวุโสที่มีประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมองค์กร
2. การสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่น จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกต่างรุ่นได้แลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ เช่น เวทีเสวนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
3. ระบบยกย่องผู้มีคุณธรรมและผู้ประพฤติดี จัดให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่สมาชิกที่มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างทางจริยธรรม หรือมีผลงานโดดเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม
4. การสืบทอดภูมิปัญญาองค์กร จัดทำฐานความรู้ที่รวบรวมภูมิปัญญาและประสบการณ์ของสมาชิกอาวุโสไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สมาชิกรุ่นหลังสามารถศึกษาและสืบทอดได้
5. การให้คุณค่ากับผู้มีอาวุโสอย่างเหมาะสม ไม่เพียงให้ความเคารพ แต่ยังเปิดโอกาสให้ผู้มีอาวุโสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร

องค์กรที่นำหลักการนี้ไปปฏิบัติจะสามารถอนุรักษ์ทุนทางปัญญาและสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนา ดังที่พบในงานวิจัยของพระมหาสุทนต์ พิชัย สิริโช และธิดาภูมิ หนัมนิ (2561) ที่ชี้ให้เห็นว่าการนำหลักการบริหารนิยธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลช่วยสร้างความสามัคคีและประสิทธิภาพในการทำงาน

4.4 การส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลาย

อุปนิยธรรมข้อที่ห้าที่ให้ "ไม่ข่มเหงสตรี" สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลายในองค์กร องค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการป้องกันการเลือกปฏิบัติและการคุกคามทุกรูปแบบ การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) และความเท่าเทียม (Equity) ควรสะท้อนให้เห็นตั้งแต่การรับสมัครบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร ไปจนถึงการประเมินผลการทำงาน

แนวทางปฏิบัติที่แนะนำ

1. นโยบายต่อต้านการเลือกปฏิบัติ กำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการป้องกันการเลือกปฏิบัติทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สภาพร่างกาย หรือความแตกต่างอื่น ๆ
2. ระบบการรับสมัครและเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม ใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นกลางในการรับสมัครและเลื่อนตำแหน่ง มีการตรวจสอบเพื่อป้องกันอคติและการเลือกปฏิบัติ
3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีระบบป้องกันและจัดการกับการคุกคามทางเพศและการกลั่นแกล้งในที่ทำงาน รวมถึงช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัยและเป็นธรรม
4. การส่งเสริมความหลากหลายในทุกระดับ สนับสนุนให้ผู้หญิงและกลุ่มที่หลากหลายได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งบริหารและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ
5. การสร้างความตระหนักรู้ จัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความหลากหลาย การไม่เลือกปฏิบัติ และการป้องกันการคุกคามทางเพศในที่ทำงาน

หลักการนี้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ข้อที่ 5 ว่าด้วยความเสมอภาคทางเพศ และข้อที่ 10 ว่าด้วยความไม่เท่าเทียมที่ลดลง (United Nations, 2015) ซึ่งเป็นกรอบนโยบายระดับโลกที่องค์กรยุคใหม่ควรให้ความสำคัญ

4.5 การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรม

อปริหานิยธรรมข้อที่หกที่ให้เคารพปวงชนียสถาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรม องค์กรควรมีบทบาทในการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมและคุณค่าอันดีของสังคม การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) ไม่ควรเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อภาพลักษณ์ แต่ควรเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง การเคารพในสถานที่สำคัญทางวัฒนธรรมและศาสนาของชุมชนรอบข้างช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสังคม

แนวทางปฏิบัติที่แนะนำ

1. นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดนโยบาย CSR ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชนและสังคม
2. การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรม สนับสนุนกิจกรรมที่ช่วยอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. ความเคารพต่อศาสนสถานและสถานที่สำคัญทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องก่อสร้างอยู่ใกล้สถานที่สำคัญทางศาสนา ควรเคารพและไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดหรือดูหมิ่น
4. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม — ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเมื่อเกิดผลกระทบก็ต้องมีความรับผิดชอบในการเยียวยา
5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน — มีการสื่อสารและร่วมมือกับชุมชนรอบข้างอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เฉพาะเมื่อต้องการให้ชุมชนสนับสนุนโครงการขององค์กร

องค์กรที่นำหลักการนี้ไปปฏิบัติจะได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว ดังที่พบในงานวิจัยของสินีนาก ฉลาดล้ำ และคณะ (2562) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จและยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม

4.6 สรุปแนวทางการประยุกต์ใช้

จากแนวทางการประยุกต์ใช้ทั้ง 5 มิติข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กรได้ดังนี้

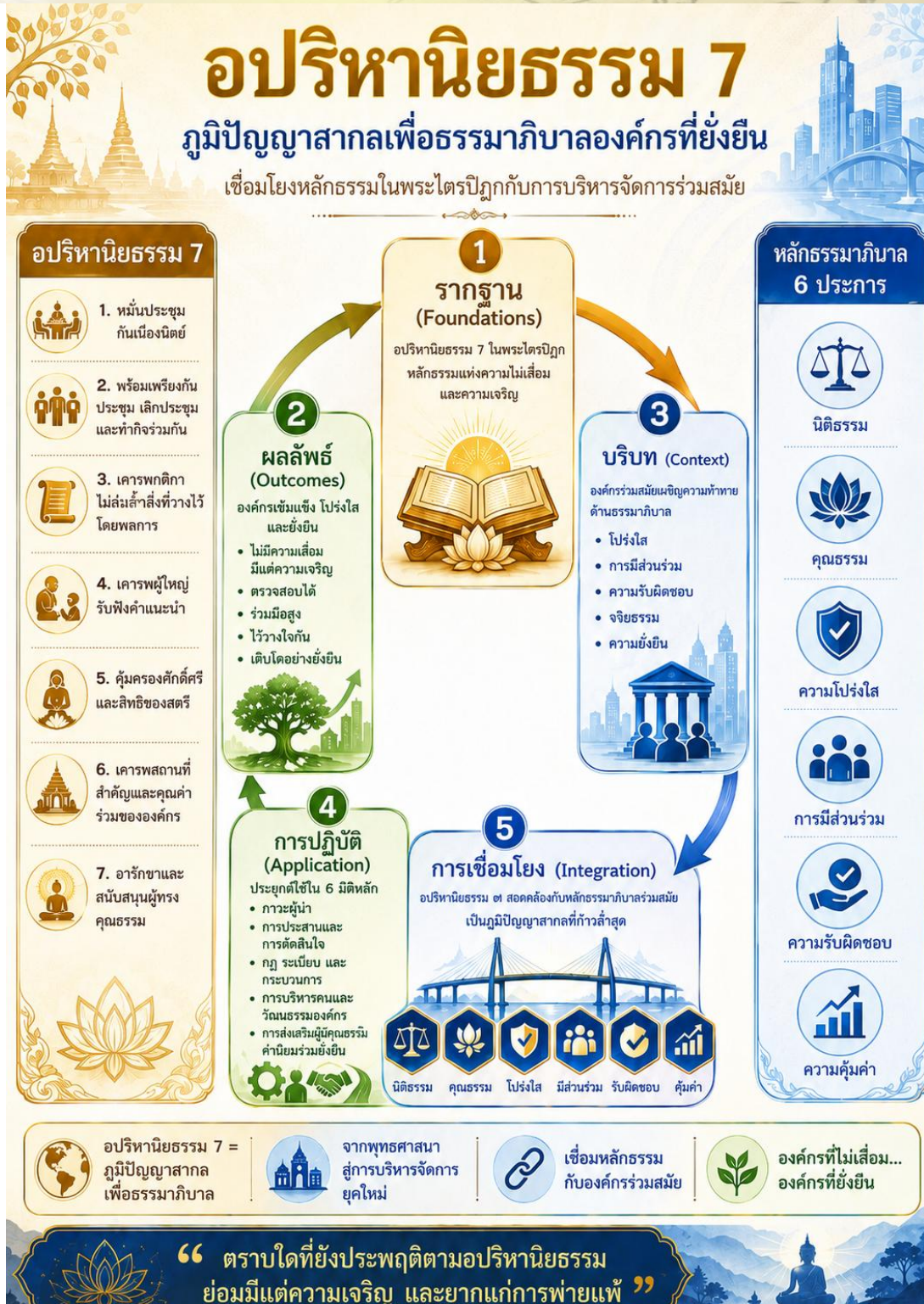
อปริหานิยธรรม	แนวทางปฏิบัติในองค์กร	หลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้อง
หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์	กำหนดการประชุมสม่ำเสมอทุกระดับ สร้างพื้นที่ปลอดภัย	การมีส่วนร่วม
พร้อมเพรียงกันประชุมและทำกิจ	การตัดสินใจร่วมกัน การปฏิบัติตามมติอย่างเป็นเอกภาพ	ความรับผิดชอบต่อสังคม
ไม่บัญญัติสิ่งใหม่ ไม่ล้าสมัย	กฎระเบียบที่มั่นคงและเป็นธรรม กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่โปร่งใส	นิติธรรม
เคารพนับถือผู้ใหญ่	ระบบพี่เลี้ยง การสืบทอดภูมิปัญญา การยกย่องผู้มีอาวุโส	การเคารพภูมิปัญญา
ไม่ข่มเหงสตรี	นโยบายความเสมอภาค การป้องกันการเลือกปฏิบัติ	ความเสมอภาคทางเพศ



อธิปไตยธรรม	แนวทางปฏิบัติในองค์กร	หลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้อง
เคารพผู้อื่น	CSR เพื่อสังคมและวัฒนธรรม การเคารพสถานที่สำคัญ	ความรับผิดชอบต่อสังคม
อุปถัมภ์ผู้ทรงธรรม	การยกย่องผู้ประพฤติดี การสร้างแรงจูงใจเชิงจริยธรรม	คุณธรรมและจริยธรรม

บทสรุป

อธิปไตยธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้กว่า 2,500 ปีมาแล้ว แต่ความเกี่ยวข้องและความทันสมัยของหลักธรรมนี้ยังคงปรากฏชัดในบริบทขององค์กรร่วมสมัย หลักธรรมทั้ง 7 ประการมิได้เป็นเพียงคำสอนทางศาสนาที่เก็บไว้บนหิ้งบูชา แต่เป็น blueprint หรือพิมพ์เขียวแห่งความยั่งยืนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ความเชื่อมโยงระหว่างอธิปไตยธรรมกับแนวคิดธรรมาภิบาลร่วมสมัยแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมในพระพุทธศาสนามีได้ล้ำสมัย หากแต่เป็นภูมิปัญญาสากลที่ก้าวล้ำยุคสมัย การนำอธิปไตยธรรม 7 มาใช้ในองค์กรไม่เพียงช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังช่วยสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ และความยั่งยืนให้แก่องค์กรที่สามารถนำหลักอธิปไตยธรรมทั้ง 7 ประการมาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน จะไม่มีความเสื่อม มีแต่ความเจริญรุ่งเรือง ดังที่พระพุทธองค์ทรงยืนยันแก่ชาววัชชีว่า ตราบใดที่พวกเขายังประพฤติตามหลักธรรมนี้ พวกเขาจะไม่มีผู้ใดสามารถเอาชนะได้ ในโลกแห่งการแข่งขันและความไม่แน่นอนในปัจจุบัน หลักธรรมนี้จึงเป็นทั้งเกราะป้องกันและเข็มทิศนำทาง ที่จะพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง



ภาพที่ 1 อปริหานิยธรรม ภูมิปัญญาสากลเพื่อธรรมาภิบาลองค์กรที่ยั่งยืน

จากการศึกษาสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจร (Cycle) ได้ดังนี้

1. รากฐาน (Foundations) อปริหานิยธรรม 7 ในพระไตรปิฎกเป็นรากฐานของหลักธรรมที่ว่าด้วยความไม่เสื่อมและความเจริญ
2. บริบท (Context) องค์กรรมสมัยเผชิญกับความท้าทายด้านธรรมาภิบาล 5 ประการที่ต้องการเครื่องมือทางจริยธรรมและการบริหารจัดการ
3. การเชื่อมโยง (Integration) การวิเคราะห์พบว่าอปริหานิยธรรม 7 สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลร่วมสมัยในทุกมิติ แสดงให้เห็นว่าเป็นภูมิปัญญาสากลที่ก้าวล้ำยุคสมัย
4. การปฏิบัติ (Application) การประยุกต์ใช้ใน 5 มิติหลักช่วยสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืน
5. ผลลัพธ์ (Outcomes) องค์กรที่นำอปริหานิยธรรม 7 มาประยุกต์ใช้จะไม่มีเสื่อม มีแต่ความเจริญรุ่งเรือง ดังที่พระพุทธองค์ทรงยืนยันแก่ชาววัชชีว่า トラปาโตที่ยังประพฤติตามอปริหานิยธรรม จะไม่มีผู้ใดสามารถเอาชนะได้

เอกสารอ้างอิง

- ขมานันท์ ขบวนฉลาด. (2564). การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมเพื่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลประตึก อำเภอบางบาล จังหวัดสุรินทร์. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 12(1), 133–142.
- พนม คงกลิ่น. (2567). อปริหานิยธรรม 7 หลักความสามัคคี. *วารสารนวัตศาสตร์ปริทัศน์*, 2(2), 110–121.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี. (2568). ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ : แนวทางการสร้างธรรมรัฐในสังคมไทยร่วมสมัย. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 12(1), 1–15.
- พระมหาพุทธพิชัย สิริชัย, & อติวุฒิ หนัมนี. (2561). การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรม. *วารสารสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7(2), 139–150.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* (45 เล่ม). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือแนวทางและวิธีการพัฒนาระบบราชการ*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สินีนารถ ฉลาดล้ำ, สุกิจ ชัยมุสิก, มานะ วงศ์จิตรบุญตา, ปณทิพาณ์ ธาราภิบาล, & ฐานิกา บุชมงคล. (2562). การศึกษาวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 12(4), 900–914.
- Bernal, G., & Domenech Rodríguez, M. M. (Eds.). (2012). *Cultural adaptations: Tools for evidence-based practice with diverse populations*. American Psychological Association.
- Buddhistdoor Global. (2020, August 28). *The seven essential dharmas: Principles of unity and good governance*. <https://www.buddhistdoor.net/features/the-seven-essential-dharmas-principles-of-unity-and-good-governance/>



- Congress of Local and Regional Authorities. (2025). *12 principles of good democratic governance*. Council of Europe. <https://www.coe.int>
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Jorm, A. F. (2012). Mental health literacy: Empowering the community to take action for better mental health. *American Psychologist*, 67(3), 231–243.
- Kelley, D. L. (2017). *Just relationships: Living out social justice as mentor, family, friend, and lover*. Routledge.
- Steinberg, L. (2016). *Adolescence* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2025). *World economic situation and prospects 2025*. United Nations.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2025). *What is good governance?*. UNESCAP.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. UNESCO.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank.
- World Economic Forum. (2024). *Global risks report 2024*. WEF.
- World Economic Forum. (2025). *3 opportunities to strengthen good governance worldwide*. <https://www.weforum.org>