



ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ : แนวทางการสร้างธรรมรัฐในสังคมไทยร่วมสมัย*

BUDDHIST GOOD GOVERNANCE: APPROACH FOR BUILDING THE DHAMMA STATE IN CONTEMPORARY THAI SOCIETY

พระมหาธณวัฒน์ ปรียติเมธี

Phramaha Thanawat Pariyatmethi

วัดศรีบุญเรือง จังหวัดเลย

Wat Si Bunruang, Loei Province

Corresponding Author E-mail: Thanawat25252538@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาแนวคิดธรรมาภิบาลจากมุมมองพุทธศาสนา และนำเสนอแนวทางการสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยร่วมสมัย โดยการวิเคราะห์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลสากลกับหลักธรรมในพุทธศาสนา พบว่า ปัจจุบันแม้ว่าหลักธรรมาภิบาลจะได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการบริหารภาครัฐ แต่การนำมาปฏิบัติในสังคมไทยยังพบอุปสรรคหลายประการ การประยุกต์ใช้หลักธรรมจึงอาจเป็นทางออกที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับหลักธรรมดังนี้ หลักนิติธรรมสอดคล้องกับอวิโรธนะและอคติ 4 ที่เน้นการปกครองโดยธรรมและความเที่ยงธรรม ส่วนหลักคุณธรรมสัมพันธ์กับศีลธรรมและพรหมวิหาร 4 หลักความโปร่งใสเชื่อมโยงกับอาชวะและสัจจะ ในขณะที่หลักการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับอปริหานิยธรรม 7 ที่เน้นการประชุมรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน สำหรับหลักความรับผิดชอบต่อสังคมสัมพันธ์กับอิทธิบาท 4 โดยเฉพาะวิมังสาและหลักกรรม ส่วนหลักความคุ้มค่าเชื่อมโยงกับสังคหวัตถุ 4 ในข้อสมานัตตตาและมัชฌิมาปฏิปทา ที่เน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หลักการดังกล่าวจะช่วยพัฒนาการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน แนวทางการสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสมในสังคมไทย เป็นการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารราชการไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีแนวทางหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1. การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารภาครัฐให้เข้าใจและปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าว พร้อมทั้งสร้างระบบประเมินผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 2. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอปริหานิยธรรม โดยพัฒนาระบบการประชุมปรึกษาหารือระดับชุมชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และ 3. การพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุล

*Received March 20, 2025; Revised April 11, 2025; Accepted April 17, 2025



ตามหลักสาราณียธรรม ผ่านการสร้างความรู้เข้าใจในการบริหารงานและพัฒนาโลก การตรวจสอบภาคประชา ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการที่มี ประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล; เชิงพุทธ; ธรรมรัฐ; สังคมไทย

Abstract

This article explores the concept of good governance from a Buddhist perspective and proposes a framework for establishing a Dhamma-based state that fits the context of contemporary Thai society. By comparing global principles of good governance with Buddhist teachings, the study reveals that although good governance is widely recognized in public administration, its implementation in Thailand still encounters several challenges. Applying Buddhist principles may offer a culturally appropriate and sustainable alternative. Key elements of good governance align closely with core Buddhist values. The rule of law corresponds with Avirodhana (non-deviation from truth) and the Four Biases (Agati), highlighting fairness and justice. Integrity is linked to Sila (moral conduct) and the Four Sublime States (Brahmavihara), emphasizing compassion and ethical behavior. Transparency connects with Ajjava (honesty) and Sacca (truthfulness), encouraging openness in administration. Participation aligns with the Seven Conditions for Non-Dcline (Aparihaniya-dhamma), promoting collective discussion and decision-making. Responsiveness corresponds with the Four Bases of Success (Iddhipada), particularly Vimamsa (critical reflection), reinforcing accountability. Value for money aligns with Sangahavatthu (virtues for social harmony), especially Samanattata (impartiality) and the Middle Way, supporting efficient and balanced resource use. The article proposes three strategies for developing a Dhamma-based model of governance. First, leadership should be guided by the Ten Royal Virtues (Dasavidha-rajadhamma), with training and moral evaluation of public officials. Second, participation should be enhanced through community-based consultation, in line with Aparihaniya-dhamma. Third, transparency and accountability should be strengthened via civic oversight mechanisms based on Saranirya-dhamma. Together, these strategies



aim to foster ethical, efficient, and culturally aligned governance that is sustainable and deeply rooted in Thailand's spiritual and social foundations.

Keywords: Good Governance; Buddhist; Dharma State; Thai Society

บทนำ

การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไทย และกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูประบบราชการไทยและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารรัฐกิจ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2546) ปัจจุบันประเทศไทยมีข้าราชการพลเรือนสามัญกว่า 423,508 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) และมีหน่วยงานภาครัฐระดับกรมหรือเทียบเท่ากว่า 411 หน่วยงาน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) ซึ่งทุกหน่วยงานดังกล่าวล้วนอยู่ภายใต้กรอบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การส่งเสริมความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน ทั้งนี้ จากสถิติดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ประจำปี 2567 ของประเทศไทยได้คะแนน 34 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 107 จาก 180 ประเทศทั่วโลก (Transparency International, 2024) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะและการสร้างความเป็นธรรมในสังคม (วรัญญา รักษาแก้ว และคณะ, 2567)

อย่างไรก็ตาม การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในสังคมไทยยังคงประสบปัญหาหลายประการ ปัญหาสำคัญ คือ การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และการไม่สามารถปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของสังคมไทยได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความคุ้มค่า เป็นธรรม และเปิดให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานขององค์กร (วุฒิสาร ตันไชย, 2557) ซึ่งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรภาครัฐของไทยยังขาดการบูรณาการกับวัฒนธรรมและค่านิยมดั้งเดิมของสังคม ขาดกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ รวมถึงการ



ขาดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐในการเข้าใจและประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้อง (วีรวิท คงศักดิ์, 2564)

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาและประยุกต์ใช้หลักธรรมในพุทธศาสนาจึงอาจเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย เนื่องจากพุทธศาสนามีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อวิถีชีวิตและความคิดของคนไทย สอดคล้องกับพระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ ดีเยี่ยม) (2561) ได้เสนอว่า การผสมผสานหลักพุทธธรรมเข้ากับหลักธรรมาภิบาลสมัยใหม่ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับรากฐานทางวัฒนธรรมของสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน หลักพุทธธรรม เช่น หลักทศพิธราชธรรม อปปริหานิยธรรม และสังคหวัตถุ 4 มีความสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาลสมัยใหม่และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุวิทย์ ภาณุจारी และลัดดา ผลวัณณะ, 2559) แนวคิดหลักธรรมาภิบาลในพุทธศาสนาจึงแนวทางหรือหลักการที่จะนำไปสู่การปกครองที่เป็นธรรม ดิงาม ถูกต้อง ซึ่งผู้ปกครองและผู้อยู่ใต้การปกครองยึดถือเป็นแบบแผนความประพฤติตามหลักธรรมสู่การปกครองที่ดีงาม (พระนพลสิทธิ์ สุทธจิตโต, 2562)

จากที่กล่าวมาแนวคิดธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตาม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสังคมไทยยังประสบปัญหาหลายประการ ประยุกต์ใช้หลักธรรมในพุทธศาสนาจึงอาจเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย

แนวคิดธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก Good Government ในยุคหลังสงครามเย็น เมื่อสหรัฐอเมริกาก้าวขึ้นเป็นมหาอำนาจโลกและพยายามจัดระเบียบโลกใหม่ผ่านกระบวนการโลกาภิวัตน์ โดยการแผ่ขยายแนวคิดและอิทธิพลไปทั่วโลกเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของตน แม้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์จะถูกมองว่าเป็นการครอบงำจากทุนขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลเหนือรัฐบาลประเทศต่าง ๆ แต่องค์การสหประชาชาติได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลในเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนินกิจกรรมของประเทศทุกระดับ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความต้องการและใช้สิทธิตามกฎหมาย (อุทัย สติมัน, 2561) สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวคิดนี้มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยกำหนดหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความ



คุณค่า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารราชการทุกหน่วยงาน หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย 6 ประการ (ยียศ บุญยานันต์, 2564) ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเท่าเทียม ยึดถือกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไม่เลือกปฏิบัติหรือละเมิดสิทธิผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมทางธุรกิจ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การดำเนินงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาและทันเวลา

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และร่วมวางแผน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตน รับผิดชอบต่องานและผลการกระทำ พร้อมปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) คือ การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความยั่งยืน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคม

การนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมาปฏิบัติจะช่วยสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและสังคม หลักการสำคัญประกอบด้วย ภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส การปราบปรามการทุจริต การมีส่วนร่วม กรอบทางกฎหมาย และการตอบสนองที่ทันการ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชนและความมั่นคงขององค์กร (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2567)

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ เมื่อบูรณาการกับหลักพุทธธรรมจะช่วยพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างหลักการสากลกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

ความสอดคล้องระหว่างธรรมาภิบาลและหลักพุทธธรรม

ธรรมาภิบาลในมุมมองพุทธศาสนามีรากฐานจากหลักธรรมสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ในการปกครองมีความสอดคล้องกับอริยสัจสี่ในทศพิธราชธรรมในเรื่องของการปกครองที่ยึดความถูกต้องและเป็นธรรม โดยผู้ปกครองต้องอยู่ภายใต้



กฎหมายเช่นเดียวกับประชาชน หลักการนี้สัมพันธ์กับบอคติ 4 ประการ ได้แก่ ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะโกรธ) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) และ ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) ซึ่งเป็นหลักการที่สะท้อนถึงความเป็นกลางและความยุติธรรม ในการบังคับใช้กฎหมาย สำหรับการบริหารที่ดินนั้น ควรยึดหลักสำคัญในการดำเนินงาน หลายประการ ได้แก่ การมุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม การกระจายอำนาจให้ทั่วถึง การดำเนินการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ การบริหารทั้งหมดต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเที่ยงธรรม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และปราศจากการเลือกปฏิบัติ (เกษม จิตลิตธา, 2561)

2. หลักคุณธรรม ในการปกครองมีความเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับศีลและธรรม ในทศพิธราชธรรม โดยศีลมุ่งควบคุมพฤติกรรมทางกายและวาจา ขณะที่ธรรมเน้น การพัฒนาจิตใจและปัญญา หลักการนี้สัมพันธ์กับพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา คือ การปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร กรุณา คือ การปรารถนา ให้ผู้อื่นพ้นทุกข์และช่วยเหลือผู้มีปัญหา มุทิตา คือ การยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีและส่งเสริม ความก้าวหน้า และอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลางและรักษาความยุติธรรมในการบริหาร สามารถนำหลักการเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส และการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสุข เกิดความสามัคคี การทำงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น ลดความขัดแย้ง และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (พระคาร์ณ รติโก และคณะ, 2565)

3. หลักความโปร่งใส ในการบริหารจัดการองค์กรมีความสอดคล้องกับหลักธรรม ทางพุทธศาสนาโดยเฉพาะอาชชวะ และสัจจะซึ่งเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการทำงาน ด้วยความซื่อตรงและจริงใจ อาชชวะ หมายถึง ความซื่อตรง ประพฤติตรง ไม่คดโกง เป็นคุณธรรมที่แสดงออกถึงความโปร่งใสในการกระทำ ส่วนสัจจะ คือ ความจริงใจ พุทฺธจริง ทำจริง เป็นการแสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้อื่นที่มีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน (พระมหาฉัตรชัย อภิขโย และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2564)

การนำหลักอาชชวะและสัจจะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน จะช่วยส่งเสริม ให้เกิดความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมา ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำและวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส และมีจริยธรรม ซึ่งองค์กรที่นำหลักอาชชวะและสัจจะมาใช้ในการบริหารงานมีผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้นและได้รับความเชื่อมั่นจากสังคมมากขึ้น หลักความโปร่งใสจึงสอดคล้อง กับอาชชวะ หรือความซื่อตรง และสัจจะหรือความจริงใจ

4. หลักการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มีความสอดคล้องกับ หลักการบริหารนิยธรรม 7 โดยเฉพาะในประเด็นการประชุมพร้อมเพรียงและการรับฟังความ



คิดเห็น ซึ่งเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่เจ้าวัชชีเพื่อความเจริญของบ้านเมือง อปริหานิยธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 1. หมั่นประชุมกัน เนิื่องนิตย 2. พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม 3. ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว และ 4. เคารพนับถือผู้ใหญ่และรับฟังความคิดเห็นของท่าน

การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ วิธีการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในองค์กรสมัยใหม่ ควรคำนึงถึงการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ การสร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย การเคารพและให้เกียรติความคิดเห็นที่แตกต่าง และการมีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเป็นธรรม (พระมหาโสภณ กิตติโสภณ, 2562)

หลักการมีส่วนร่วมจึงสัมพันธ์กับอปริหานิยธรรม 7 ที่เน้นการประชุมพร้อมเพรียงกันและการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

5. หลักความรับผิดชอบ ในธรรมาภิบาลมีความสอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับหลักอิทธิบาท 4 โดยเฉพาะในส่วนของวิมังสา ซึ่งเน้นการใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองการทำงานด้วยความรอบคอบและคำนึงถึงผลกระทบ ผู้บริหารที่ยึดหลักวิมังสาต้องหมั่นทบทวนการทำงาน วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงหาแนวทางแก้ไขและพัฒนางานอยู่เสมอ สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลลัพธ์ของการกระทำ (ธีรพล ศรีเปื้อนบัว, 2566)

นอกจากนี้ หลักความรับผิดชอบยังเชื่อมโยงกับหลักกรรมในพุทธศาสนา ที่ตระหนักว่าทุกการกระทำย่อมมีผลตามมา เป็นหลักการประพฤติปฏิบัติให้คนในสังคมมีความเอื้อเพื่อเมตตาต่อกัน (จำเริญ กำเหนิดโทน, 2560) ผู้นำที่เข้าใจหลักธรรมจะยอมรับผลการตัดสินใจและการกระทำของตน ไม่ปิดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้ผู้อื่น เมื่อนำหลักวิมังสาและหลักกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จะก่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง โดยผู้นำต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ คำนึงถึงผลกระทบระยะยาว และพร้อมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลที่แท้จริงในองค์กร

6. หลักความคุ้มค่าในการบริหารงานตามแนวทางธรรมาภิบาลมีความสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 โดยเฉพาะในข้อสมานัตตตา ที่เน้นการบริหารตน บริหารคนและบริหารงานด้วยการวางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (จักรวาล สุขไมตรี, 2562) เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากร จะสะท้อนถึงการใช้จ่ายและจัดสรรทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ มีความพอดี ไม่ฟุ่มเฟือยเกินจำเป็นหรือตระหนี่จนขาดประสิทธิภาพ



นอกจากนี้ หลักความคุ้มค่ายังเชื่อมโยงกับหลักมัชฌิมาปฏิปทาหรือทางสายกลาง ที่สอนให้ดำเนินชีวิตและกิจการต่างๆ ด้วยความรู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี ไม่สุดโต่งไป ด้านใดด้านหนึ่ง เมื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากร จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป (พระมหาวรเดชา อคฺคเตโช, 2558)

การประยุกต์ใช้หลักสมานัตตตาและมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารทรัพยากร จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่แท้จริง องค์กรจะสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุลและยั่งยืน คำนึงถึง ทั้งผลประโยชน์ระยะสั้นและความยั่งยืนระยะยาว ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ทางธุรกิจควบคู่ไปกับการรักษาสมดุลและความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมีรากฐานสอดคล้องกับหลักธรรม ทางพุทธศาสนา เช่น หลักนิติธรรมกับอวิโรธนะ หลักคุณธรรมกับพรหมวิหาร 4 หลักความ โปร่งใสกับอาชวชะและสัจจะ ซึ่งการบูรณาการหลักการทั้งสองนี้จะสร้างธรรมรัฐ ที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย

แนวทางการสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสมในสังคมไทย

การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารราชการเพื่อสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสม ในสังคมไทย สามารถทำได้โดย การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม การสร้างกลไกการ มีส่วนร่วมตามหลักอภิปรายธรรม และการพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลัก สาราณียธรรม รายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

ปัจจุบันการพัฒนาผู้นำในภาครัฐให้มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยเฉพาะการนำ หลักทศพิธราชธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เนื่องจาก สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมไทย อีกทั้งสามารถบูรณาการเข้ากับหลักการบริหาร สมัยใหม่ได้อย่างกลมกลืน โดยอนุภูมิ โฆษเกษม (2556) ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการในการบริหารองค์กร ได้แก่ ทาน (การให้และสงเคราะห์) ศีล (การประพฤติดี) ปริชาคะ (การเสียสละเพื่อส่วนรวม) อาชวชะ (ความซื่อตรง) มัททวะ (ความอ่อนโยน) ตปะ (ความไม่หลงในลาภยศ) อักโกธะ (การควบคุมความโกรธ) อวิหิงสา (การไม่เบียดเบียน) ขันติ (ความอดทน) และอวิโรธนะ (ความยุติธรรม) นอกจากนี้ พระมหาฉัตรชัย อภิขโย และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2564) ยังเสนอว่า การประเมินผู้นำ ต้องครอบคลุมมิติทั้งด้านการครองตน ครองคน และครองงาน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมยังมีความท้าทายหลาย ประการ เช่น การขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและการติดตามประเมินผล การขาด



การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในบริบทการบริหารสมัยใหม่ และการทำงานเป็นทีม จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญ (อภิรักษ์ สุจริตจันทร์, 2559)

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งการสร้างหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการประเมินที่เหมาะสม และการสร้างกลไกการติดตามผลที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้ การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์กรทางพุทธศาสนาจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอปริหานิยธรรม

การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการชุมชนและการกำหนดนโยบายสาธารณะเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตยระดับพื้นฐาน โดยธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ (2562) เสนอแนวคิดความเป็นประชาธิปไตยคือการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วม ซึ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการประชุมปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน หลักธรรมนี้มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยและสามารถนำมาใช้พัฒนาประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เขมานันท์ ขบวนฉลาด (2564) อธิบายว่า อปริหานิยธรรมมุ่งเน้นการสร้างความจริงใจก้าวหน้าอย่างยั่งยืนทั้งระดับบุคคลและส่วนรวม โดยส่งเสริมให้สมาชิกมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม สร้างความสามัคคีและความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งและสันติสุขที่ยั่งยืน

การพัฒนาระบบการประชุมปรึกษาหารือระดับชุมชนตามหลักอปริหานิยธรรมนั้น จำเป็นต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รูปแบบการประชุมจึงควรเน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังอย่างตั้งใจ การหาข้อสรุปร่วมกันบนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวม และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการตัดสินใจร่วมกัน (Calvella, 2023) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบายเป็นอีกมิติหนึ่งที่สำคัญของการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้กล่าวว่า การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมในระดับนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นนโยบาย การพัฒนาทางเลือก การตัดสินใจ และการติดตามประเมินผล ซึ่งการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการเคารพในศักดิ์ศรีของทุกฝ่าย



อย่างไรก็ตาม การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอปริหานิยธรรมยังมีความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการและการขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังมีความท้าทายในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับในหลักการของอปริหานิยธรรมในสังคมสมัยใหม่ แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวจึงควรให้สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบัน

3. การพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักสาราณียธรรม

การสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งหลักสาราณียธรรม ข้อเมตตากายกรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแสดงออกถึงความจริงใจและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ และการสื่อสารที่ชัดเจนกับประชาชน เอกลักษณ์ สายบุตร (2564) กล่าวว่า การนำหลักสาราณียธรรมมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจจากประชาชนและลดปัญหาการทุจริต การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพรรคพวก โดยเฉพาะหลักทิฏฐิสามัญญตา ที่เน้นการมีความเห็นร่วมกันในหลักการสำคัญของการบริหารงานที่โปร่งใส

ในส่วนของการพัฒนากลไกการตรวจสอบภาคประชาชน แนวทางการประยุกต์ใช้หลักสาราณียธรรมในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ หลักสาราณโมคี ที่เน้นการแบ่งปันและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถประยุกต์เป็นปัจจัยเสริมสร้างดีงาม สร้างหรือพัฒนาสังคมให้มีความเจริญ มีความเป็นปึกแผ่นให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสงบร่มเย็น (พระครูธรรมธรศิริวัฒน์ สิริวิพัฒน์ และพระสุภาพร เตชธโร, 2560) ซึ่งการพัฒนากลไกการตรวจสอบภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหลักธรรมาภิบาลและหลักสาราณียธรรม โดยเฉพาะในประเด็นของการสร้างเครือข่ายภาคประชาชน การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างกลไกการติดตามและประเมินผล และการพัฒนาระบบการรับเรื่องร้องเรียน

การพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักสาราณียธรรมเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน การบูรณาการหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารงานสมัยใหม่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการมีความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม และสามารถนำมาบูรณาการเพื่อสร้างธรรมรัฐในสังคมไทยผ่านสามแนวทาง คือ การพัฒนา



ผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอภิธานิยธรรม และ การพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักสาราณียธรรม

องค์ความรู้ใหม่

ธรรมาภิบาลเชิงพุทธเป็นการบูรณาการระหว่างหลักธรรมาภิบาลสากล กับหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย โดยมีความเชื่อมโยงที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เชื่อมโยงกับหลักอวิโรธนะและอคติ 4 ที่เน้นการปกครอง โดยธรรม ความเที่ยงธรรม และการไม่ลำเอียง

2. หลักคุณธรรม สัมพันธ์กับศีล ธรรม และพรหมวิหาร 4 ที่เน้นความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

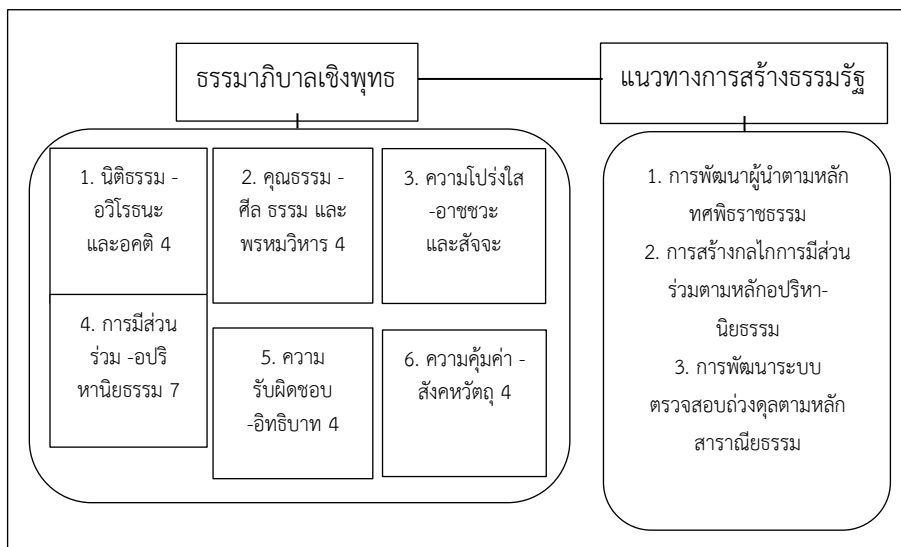
3. หลักความโปร่งใส เชื่อมโยงกับอาชชวะ (ความซื่อตรง) และสัจจะ (ความจริงใจ) ที่มุ่งเน้นการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และจริงใจในการบริหารงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับอภิธานิยธรรม 7 ที่เน้นการประชุมพร้อม เปรียงกันและรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

5. หลักความรับผิดชอบ เชื่อมโยงกับอธิบาท 4 โดยเฉพาะวิมังสา (การใช้ปัญญา พิจารณา) และหลักกรรมที่เน้นการรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า สัมพันธ์กับสังคหวัตถุ 4 ในข้อสมานัตตตาและหลัก มัชฌิมาปฏิปทา (ทางสายกลาง) ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างพอดีและเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางการสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสมในสังคมไทยจึงประกอบด้วย 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1. การพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ผ่านการฝึกอบรมและสร้างระบบประเมิน ผู้นำเชิงพุทธ 2. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอภิธานิยธรรม ด้วยระบบการ ประชุมปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และ 3. การพัฒนา ระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักสาราณียธรรม ที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและการตรวจสอบ โดยภาคประชาชน การบูรณาการหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารงานสมัยใหม่ จะนำไปสู่การพัฒนาบรรษัทการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้อย่างแท้จริง แสดงเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 ธรรมาภิบาลเชิงพุทธและแนวทางการสร้างธรรมรัฐ

สรุป

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการภาครัฐปัจจุบัน แม้การนำมาใช้ในสังคมไทยยังประสบปัญหาหลายประการ การศึกษาและประยุกต์ใช้หลักธรรมในพุทธศาสนาจึงอาจเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย

ธรรมาภิบาลในมุมมองพุทธศาสนามีรากฐานจากหลักธรรมสำคัญหลายประการ หลักนิตินิธิธรรมสอดคล้องกับอวิโรธนะในทศพิธราชธรรมที่เน้นการปกครองโดยธรรมและอคติ 4 ที่สอนให้ละเว้นความลำเอียง ส่วนหลักคุณธรรมสัมพันธ์กับศีลธรรมและพรหมวิหาร 4 ที่เน้นการมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในด้านความโปร่งใสเน้นสอดคล้องกับอาชวะหรือความซื่อตรง และสัจจะหรือความจริงใจหลักการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับอปรีหานิยธรรม 7 ที่เน้นการประชุมพร้อมเพรียงและรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย สำหรับหลักความรับผิดชอบต่อสัมพันธ์กับอธิปไตย 4 โดยเฉพาะวิมังสา และหลักกรรมที่เน้นการรับผิดชอบต่อการทำ ส่วนหลักความคุ้มค่าสัมพันธ์กับสังคหวัตถุ 4 ในข้อสมานัตตตา และหลักมัชฌิมาปฏิปทาที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างพอดี

แนวทางการสร้างธรรมรัฐที่เหมาะสมในสังคมไทยควรมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารราชการ ทั้งการพัฒนาผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมตามหลักอภิธานิยธรรม และการพัฒนาระบบตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักสาราณียธรรม การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากประชาชนซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่ให้ความสำคัญกับการเคารพผู้นำที่มีคุณธรรม การมีส่วนร่วมของ



ประชาชน และการยึดหลักธรรมในการปกครอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2567). *หลักธรรมาภิบาล*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/uXNfl>
- เกษม จิตลิตธา. (2561). อดี 4: หลักการบริหารจัดการของผู้นำ. *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์*, 1(2), 85-99.
- เขมานันท์ ขบวนฉลาด. (2564). การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมเพื่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ อำเภอบราสาท จังหวัดสุรินทร์. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 12(1), 133-142.
- จักรวาล สุขไมตรี. (2562). การบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ขององค์การบริหารส่วนตำบลพะตง อำเภอบาเกะใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารราชพฤกษ์*, 17(2), 105-111.
- จำเรียง กำเหนิดโทน. (2560). ความเชื่อเรื่องกรรมและการให้ผลของกรรม ตามหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาเถรวาท. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 22(2), 86-98.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2546). *ธรรมาภิบาล : หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/HxtY3>
- ธีรพล ศรีเปะบัว. (2566). *สุขด้วยธรรมอิทธิบาท 4 ธรรมแห่งความสำเร็จของงาน*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/dM5uC>
- ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์. (2562). ประชาธิปไตยไทยนิยม. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 14(1), 1-16.
- พระครูธรรมธรศิริวัฒน์ สิริวิพัฒน์ และพระสุภาพร เตชธโร. (2560). กระบวนการสร้างสาธารณโภคีธรรม ขององค์กรพุทธศาสนาในประเทศไทย. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 4(1), 76-87.
- พระครูปลัดเถรานุวัตร (สุเทพ ติเยียม). (2561). การสังเคราะห์หลักธรรมาภิบาลผ่านพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 5(3), 487-504.
- พระคาร์ณ รติโก และคณะ. (2565). ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระครูปิยะธรรมาภรณ์ (เปี่ยม ปุณณโก). *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 13(2), 120-133.
- พระนพสิทธิ์ สุทนต์จิตโต. (2562). กระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเอื้อม อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(4), 1007-1021.



- พระมหาฉัตรชัย อภิขโย และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 3(3), 55-65.
- พระมหาวรเดชา อคฺคเตโช. (2558). *ทางสายกลางในฐานะเป็นเครื่องมือพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบัน*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/la9S8>
- พระมหาโสภณ กิตติโสภโณ. (2562). การประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกมน อำเภอโนนหาว จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร*, 2(1), 22-31.
- ยิ่งยศ บุญยานันต์. (2564). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารองค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 13(1), 60-66.
- วรัญญา รักษาแก้ว และคณะ. (2567). ธรรมาภิบาล: เทรนด์ใหม่ของโลกยุคดิจิทัล. *วารสารการบริการ การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(1), 1-16.
- วีรวิทย์ คงศักดิ์. (2564). *ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/le5G6>
- วุฒิสาร ตันไชย. (2557). *การกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *ข้อมูลภาพรวมกำลังคนภาครัฐ (ข้าราชการพลเรือนสามัญ) 2562-2565*. สืบค้น 11 เมษายน 2568, จาก https://www.ocsc.go.th/?post_type=news&p=53740
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *หลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/uQDAw>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *รายชื่อหน่วยงานของรัฐส่วนกลางระดับกรมหรือเทียบเท่า*. สืบค้น 11 เมษายน 2568, จาก <https://shorturl.asia/eS43j>
- สุวิทย์ ภาณุจारी และลัดดา ผลวัฒน์. (2559). พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับธรรมาภิบาลแนวพุทธ. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 7(1), 135-148.
- อนุภูมิ ไชวเกษม. (2556). *การศึกษาแนวทางการใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลเขตพื้นที่อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี*. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://shorturl.asia/GeHFR>
- อภิรักษ์ สุจริตจันทร์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.



- อุทัย สติมั่น. (2561). กระบวนทัศน์ธรรมมาภิบาลสำหรับผู้นำยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*, 3(2), 1-14.
- เอกลักษณ์ สายบุตร. (2564). แนวทางในการนำหลักสราณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการวิจัยและนวัตกรรมสังคมศาสตร์ปริทัศน์*, 1(2), 5-17.
- Calvello, M. (2023). *7 Meeting Norms for Team Productivity & Engagement*. Retrieved November 14, 2024, from <https://shorturl.asia/EY7sy>
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2024*. Retrieved April 11, 2025, from <https://shorturl.asia/P0X3u>