



หลักการบริหารจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน Principles of Managing Theravada Buddhist temples in China

ฐิติกร ยาชูชีพ

Thitikorn Yachoocheep

คณะพุทธศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Buddhism, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: Email: tukwell.py@gmail.com

Received April 29, 2025; Revised August 22, 2025; Accepted: August 30, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการบริหารจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน ด้วยการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาพบว่า พระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มชนกลุ่มน้อยในประเทศที่มีการปกครองแบบรวมศูนย์ทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนกับพระพุทธศาสนานิกายมหายานซึ่งมีอิทธิพลมากกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดทางการเมือง ที่รัฐบาลเน้นควบคุมกิจกรรมทางศาสนาให้อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด ข้อจำกัดทางวัฒนธรรม ซึ่งการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมจีนดั้งเดิมและพระพุทธศาสนาเถรวาทก่อให้เกิดความท้าทาย และปัญหาด้านการบริหารจัดการวัด ที่ประเทศจีนต้องการให้วัดเป็นจุดท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสร้างความท้าทายในด้านการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกฝนพระสงฆ์และผู้นำศาสนา ไปจนถึงการประสบปัญหาเรื่องการบำรุงรักษาและงบประมาณ วัดจำเป็นต้องสร้างความชอบธรรมคู่ทั้งต่อกฎหมายและต่อพระธรรมวินัยควบคู่พุทธศาสตร์ผสมกลมกลืนที่รักษาแก่นวินัยเถรวาท พร้อมพัฒนาทุนสังคมแบบเชื่อมโยงผ่านบริการสองภาษา การอธิบายความหมายเชิงธรรมของพิธี และการใช้สื่อกลางพรมแดน เพื่อก่อรูปความหมายร่วมโดยไม่ทำให้ถูกกลืนกลาย การบริหารจัดการวัดพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนจึงต้องใช้แนวทางบริหารจัดการแบบองค์รวม กล่าวคือ มีการคิดเชิงระบบ วัดควรดำเนินการบริหารโดยมองระบบโดยรวม เช่น การเชื่อมโยงวัดกับชุมชน การส่งเสริมการศึกษา และการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการตัดสินใจหลายมิติครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สมดุล และคำนึงถึงความยั่งยืนด้วยการจัดการที่เน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการวัด; พระพุทธศาสนาเถรวาท; ประเทศจีน

Abstract

This article aims to study the principles of managing Theravada Buddhist temples in China by studying relevant documents and research. The study reveals

that Theravada Buddhism in China is primarily practiced by ethnic minority groups in a centralized political system, with a distinct cultural divergence from the more dominant Mahayana Buddhism. These factors significantly influence the management of Theravada Buddhist temples in China, presenting challenges such as political constraints, where the government emphasizes control over religious activities within prescribed boundaries; cultural constraints, as the integration of traditional Chinese culture with Theravada Buddhism creates challenges; and administrative issues, as the government often aims to develop temples into cultural tourism destinations. This creates management challenges, including the training of monks and religious leaders, as well as issues with maintenance and funding. Temples must establish dual legitimacy with respect to both state law and the Dhamma-Vinaya, in tandem with an integration strategy that preserves the Theravada disciplinary core, while cultivating bridging social capital through bilingual services, Dhamma-based explication of ritual meanings, and the use of boundary objects to co-construct shared meanings without assimilation. The management of Theravada Buddhist temples in China requires a holistic management approach. This includes systems thinking, where temples operate with a systemic perspective, such as connecting temples with communities, promoting education, and managing resources sustainably; multi-dimensional decision-making, which considers economic, social, and cultural aspects to achieve balanced outcomes; and sustainability, emphasizing the development of sustainable results.

Keywords: Temple Management; Theravada Buddhism: China

บทนำ

พระพุทธศาสนาเป็นหนึ่งในศาสนาที่เก่าแก่ที่สุดในโลก มีต้นกำเนิดในชมพูทวีป (อินเดียในปัจจุบัน) เมื่อกว่า 2,500 ปีที่แล้ว โดยมีพระพุทธเจ้าหรือเจ้าชายสิทธัตถะ โคตม เป็นผู้ตรัสรู้และเผยแผ่หลักธรรมคำสอน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปลดปล่อยทุกข์และนำไปสู่ความหลุดพ้น พระพุทธศาสนานับเป็นมรดกทางจิตวิญญาณที่สำคัญของมนุษยชาติ ซึ่งยังคงมีบทบาทสำคัญในหลายสังคมทั่วโลกมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันมีศาสนิกชนที่นับถือพุทธศาสนามากมายทั่วโลก และด้วยเหตุที่เป็นศาสนาที่เก่าแก่จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลักธรรมบางข้อ ตลอดจนทั้งรูปแบบการเผยแผ่ศาสนาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ที่อยู่อาศัยในแต่ละท้องถิ่น เมื่อเวลาได้ล่วงเลยประมาณ 100 ปี ภายหลังกุศโลปนิพพานได้เกิดความแตกแยกทางความคิดเห็นทำให้พุทธศาสนาถูกแบ่งออกเป็น 2 นิกาย คือ นิกายเถรวาทและนิกายมหายาน (ธนิต อยู่โพธิ์, 2511) โดยพระพุทธศาสนาในประเทศจีนส่วนใหญ่เป็นนิกายมหายาน ซึ่งมีประเพณี คำสอน และหลักความเชื่อที่แตกต่างจากนิกายเถรวาท เช่น เถรวาทเชื่อว่ามีพระพุทธเจ้าเพียงองค์เดียว แต่มหายานเชื่อว่ามีพระพุทธเจ้ามากมายมหาศาล



เปรียบเสมือนเม็ดทรายบนชายหาด หรือการปรับกฎระเบียบต่าง ๆ และความเชื่อเรื่องพระโพธิสัตว์ แต่โดยเนื้อแท้แล้วทั้งสองนิกายก็มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ แสวงหาการหลุดพ้น (กองคลัง มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2560) สำหรับส่วนประกอบที่สำคัญของพระพุทธศาสนาไม่ว่าจะเป็นนิกายเถรวาทหรือนิกายมหายาน มี 3 ประการประกอบด้วย พระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ถูกรวบรวมให้อยู่ในจุดเดียวกัน เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเผยแผ่พุทธศาสนาไปสู่ประชาชนผู้เลื่อมใสและชุมชนรอบบริเวณ โดยสถานที่แห่งนี้โดยนิยมนิยเรียกกันว่า วัดหรืออาราม โดยวัดจะทำหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับพิธีกรรมทางศาสนาแก่ชุมชน รวมทั้งเผยแผ่คำสอนของพุทธศาสนา นอกจากนี้วัดยังคงทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางของชุมชนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับการพบปะพูดคุยกันทั่วไป การพักผ่อนจิตใจ การประชุมหารือ การให้พื้นที่ประกอบกิจกรรมค้าขาย การให้การศึกษา การให้บริการสาธารณสุข ไปจนถึงงานประเพณีต่าง ๆ ดังนั้น วัดจึงไม่ได้เป็นเพียงสถานที่สำคัญทางศาสนาเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่สำคัญของชุมชนและสังคมอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัดเป็นสถานที่สำคัญและเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งของพระพุทธศาสนา

แม้พระพุทธศาสนาเถรวาทจะไม่ได้เป็นกระแสหลักในจีนเหมือนศาสนาพุทธมหายาน แต่ก็มีความสำคัญในบางพื้นที่โดยเฉพาะในมณฑลยูนนาน ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยของคนกลุ่มน้อย เช่น ชาวไทลื้อ (ไต) และชาวได (พระปลัดระพิน พุทธิสารโร ดิเรก ด้วงลอย และมัลลิกา ภูมะธน, 2566) ที่สืบทอดพระพุทธศาสนาเถรวาทมาอย่างยาวนาน พระพุทธศาสนาเถรวาทจึงมีความเกี่ยวข้องกับทั้งในเชิงศาสนา วัฒนธรรม และการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อีกด้วย อีกทั้งปัจจุบันรัฐบาลจีนยังมีบทบาทในการสนับสนุนพระพุทธศาสนาในรูปแบบที่ช่วยส่งเสริมความสามัคคีทางวัฒนธรรมและการพัฒนาชุมชน จึงทำให้มีแนวโน้มการเพิ่มจำนวนผู้นับถือพุทธเถรวาทมากขึ้น

ในท้ายที่สุด วัดจัดว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่มีผลในหลากหลายระดับ ไต่ตั้งแต่ระดับประเทศที่มีความสำคัญในเชิงศรัทธาของพุทธศาสนิกชน ไปจนถึงระดับชุมชนที่มีวัดเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามประเพณีและวัฒนธรรม เมื่อวัดเข้าสู่สังคมโลกยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ชีวิตในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การเพิ่มจำนวนของผู้นับถือพุทธเถรวาท การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ หลักการบริหารจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทจึงสำคัญยิ่งในการเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้วัดเถรวาทในประเทศไทยสามารถทำการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง และประสบความสำเร็จในระยะยาว เพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติและการจัดการที่ยั่งยืน สามารถสร้างจุดแข็ง แก่ไขจุดอ่อนของวัด พร้อมทั้งขยายและพัฒนาให้วัดกลายเป็นศูนย์กลางสำคัญของชุมชน รวมถึงการสร้างจิตสำนึกให้แก่คนในชุมชนให้อยู่ในครรลองคลองธรรมของพระพุทธศาสนาเถรวาท สร้างวัฒนธรรมที่ดีงามและยั่งยืน

พระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน

พระพุทธศาสนาได้เผยแพร่เข้ามาสู่ประเทศจีนตั้งแต่ 217 ปีก่อน ค.ศ. (คือราว พ.ศ. 326) แต่ตามที่ปรากฏหลักฐานในทางราชการ ค้นได้ว่าเมื่อ ค.ศ. 65 (พ.ศ. 608) พระจักรพรรดิมีงตี้ แห่งราชวงศ์ฮั่น ทรงส่งคณะทูต 18 คนไปสืบศาสนา ณ เมืองโซตาน (ปัจจุบันอยู่ในภาคตะวันตกเฉียงใต้ของมณฑลซินเจียงในประเทศจีน ในสมัยโบราณ โซตานเคยเป็นดินแดนส่วนหนึ่งของอินเดีย และพระพุทธศาสนาได้เข้ามาสู่โซตานตั้งแต่ 217 ปี ก่อนคริสต์ศักราช) หลังจากนั้น 2 ปี คณะทูตก็ได้

กลับมายังประเทศจีน พร้อมด้วยพระภิกษุ 2 รูป คือ พระกาศยปะมาตังคะ กับ พระธรรมรักษะ และ คัมภีร์พระพุทธศาสนาส่วนหนึ่ง พระภิกษุทั้ง 2 รูปได้มาพำนักอยู่ ณ วัดม้าขาว แห่งนครโลยาง (ลกเอี้ยง) และได้แปลพระคัมภีร์เป็นภาษาจีนหลายคัมภีร์พุทธ(พระธรรมปิฎก (ประยูรย์ ปยุตโต), 2540) ศาสนานี้ขึ้นอยู่กับแผ่นดินจีนมาโดยตลอด มีการสร้างวัดต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่เป็นวัดหลวงและวัดราษฎร์ บางช่วงที่พระจักรพรรดิสนับสนุนพระพุทธศาสนาก็เจริญขึ้นสลับกับลัทธิอื่น ๆ พระพุทธศาสนาเถรวาทเข้าสู่ประเทศจีนผ่านการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมและศาสนา ระหว่างจีนและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ไทย พม่า และลาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ชายแดน เช่น มณฑลยูนนาน ซึ่งมีชาวไทลื้อ (Dai Lue) ไทใหญ่ (Shan) และชุมชนที่นับถือศาสนาพุทธเถรวาทมาแต่เดิม (Wikipedia, 2024) โดยประมาณศตวรรษที่ 3 พุทธศาสนาเถรวาทได้เข้ามาเมืองเชียงรุ่ง และศตวรรษที่ 12 พุทธศาสนาถึงจุดที่เจริญที่สุดในเมืองเชียงรุ่ง ชาวไทลื้อเริ่มสร้างวัดปฏิบัติศาสนากิจ (Dao Li, 2561) วัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนได้สะท้อนถึงความเรียบง่ายและมุ่งเน้นการปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย พระภิกษุในวัดเหล่านี้มักเน้นการศึกษาพระไตรปิฎกและปฏิบัติสมถกรรมฐาน โดยวัดยังคงมีบทบาทสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาไปยังชนกลุ่มน้อยในประเทศจีนอีกด้วย (พระกฤตกร จุฑาเกียรติ และพินิจ ลาภอนันท์, 2563)

บทบาทและความสำคัญของวัดเถรวาทในประเทศจีน

1. บทบาทในเชิงศาสนา วัดเถรวาทในประเทศจีนมีหน้าที่สำคัญในการสืบทอดคำสอนของพระพุทธเจ้าและการเผยแผ่พระธรรมคำสอน พระสงฆ์ในวัดเถรวาทเน้นการปฏิบัติสมถกรรมฐานและวิปัสสนากรรมฐานอย่างเคร่งครัด เพื่อพัฒนาปัญญาและความสงบในจิตใจ นอกจากนี้ วัดยังเป็นสถานที่จัดพิธีกรรมสำคัญ เช่น การบวช การสวดมนต์ และการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของชาวพุทธในท้องถิ่น (แม่ชีกฤษณา รักษาโณม, 2560)

2. บทบาทในด้านวัฒนธรรม วัดเถรวาทในประเทศจีนยังมีบทบาทในการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมพุทธศาสนาเถรวาท ซึ่งสะท้อนให้เห็นในสถาปัตยกรรมของวัดที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบจีนและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น การใช้ศิลปะจีนในการตกแต่งพระอุโบสถหรือวิหาร และการจัดเทศกาลประเพณีที่มีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อของพุทธศาสนา (Liu Shuwen, 2022)

3. บทบาทในการศึกษา วัดเถรวาทในประเทศจีนเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา พระพุทธศาสนาเถรวาท มีการจัดการศึกษาพระไตรปิฎก การสอนภาษาบาลี และการฝึกอบรมพระสงฆ์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเผยแผ่ศาสนาในประเทศจีนและประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค การบริหารการศึกษาในวัดยังรวมถึงการสอนภาษาและวัฒนธรรมจีนแก่พระสงฆ์จากประเทศอื่น ๆ ที่เดินทางมาเพื่อศึกษาศาสนาในประเทศจีน (พระกฤตกร จุฑาเกียรติ และพินิจ ลาภอนันท์, 2563)

4. บทบาทในการพัฒนาชุมชน นอกเหนือจากบทบาทในด้านศาสนาและวัฒนธรรม วัดเถรวาทในประเทศจีนยังสนับสนุนการพัฒนาชุมชนผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม การอบรมทักษะอาชีพ และการส่งเสริมความสามัคคีในชุมชน อีกทั้งวัดยังเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับการแก้ไขปัญหาสังคม เช่น การช่วยเหลือผู้ยากไร้และการส่งเสริมคุณธรรมในชุมชน (Liu Shuwen, 2022)



5. บทบาทในการเชื่อมโยงระหว่างประเทศ วัดเถรวาทในประเทศจีนเป็นสัญลักษณ์สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจีนกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ไทย ศรีลังกา และเมียนมา วัดเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในฐานะพื้นที่แลกเปลี่ยนทางศาสนาและวัฒนธรรม เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนพระสงฆ์ การจัดงานแสดงทางวัฒนธรรม และการประชุมทางศาสนาระหว่างประเทศ (พระอดิสร แก่นมะนิตัน, 2566)

จากที่กล่าวมาจะพบว่า วัดเถรวาทในประเทศจีนมีบทบาทสำคัญในหลากหลายมิติ ตั้งแต่การเป็นศูนย์กลางทางศาสนาและวัฒนธรรมไปจนถึงการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการพัฒนาชุมชน บทบาทเหล่านี้ไม่เพียงแสดงถึงความสำคัญของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน แต่ยังสะท้อนถึงความสามารถของวัดในการปรับตัวให้เข้ากับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในยุคปัจจุบัน

หลักการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์การไม่แสวงผลกำไร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนการเป็นมรดกสำคัญที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในครอบครัวหรือองค์การย่อมมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม

การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ อำนวยการ และควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Control) (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2539)

การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) เป็นการพิจารณาองค์การหรือระบบในภาพรวมแทนการแยกส่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและความยั่งยืนในระยะยาว การบริหารแบบองค์รวม หมายถึง การจัดการที่มองระบบหรือองค์การในภาพรวม โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นในทุกมิติ แนวคิดนี้เน้นว่าองค์การไม่สามารถดำรงอยู่โดยปราศจากการเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตามแนวคิดของ Senge (1990) การบริหารแบบองค์รวมมุ่งเน้น Systems Thinking หรือการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นการเข้าใจว่าองค์ประกอบในระบบส่งผลกระทบต่อกันอย่างไร ซึ่งหลักการสำคัญของการบริหารแบบองค์รวมมีดังนี้

1) การมองเชิงระบบ (Systems Thinking) แนวคิดนี้เน้นการมององค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า โดยพิจารณาความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ เช่น ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายวิจัยจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2) การตัดสินใจที่ครอบคลุมหลายมิติ (Multi-dimensional Decision Making) การบริหารแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับการพิจารณาในหลายมิติ เช่น เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สมดุล

3) ความยั่งยืน (Sustainability) มุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ แต่ยังพิจารณาถึงผลกระทบต่อชุมชนและทรัพยากรทางธรรมชาติ

4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ผู้นำต้องสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ ชุมชน และผู้ถือหุ้น เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สอดคล้องกัน (Senge, 1990; Savory, A., & Butterfield, J., 2016)

การบริหารแบบองค์รวมเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร แต่ยังส่งเสริมความยั่งยืนในทุกมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการให้ได้ผลที่ตามต้องการควรประกอบด้วยหลัก 6 ประการ (นายแพทย์คม ป้องพันธ์, 2551) ดังนี้

1) จับจุด หมายถึง การพัฒนาที่ถูกต้อง เหมาะสม การเริ่มต้นที่ดีต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ สังคม ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ศรัทธาและปัญญา ผู้นำคือผู้สร้างศรัทธาและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา

2) จ่อไฟ หมายถึง การจุดประกายให้เกิดศรัทธากับมวลสมาชิก หรือจุดประกายอุดมการณ์ให้เกิดขึ้นในหัวใจสมาชิก เมื่อเกิดศรัทธาการพัฒนาจะเริ่มต้น เมื่อยังไม่เกิดศรัทธาจะยังไม่เริ่มต้น ผู้นำหรือเจ้าอาวาสจะต้องจุดประกายที่ตนเองก่อนแล้วจุดประกายให้พระเณรในวัดและประชาชนรอบ ๆ วัด ในที่นี้หมายถึง การเริ่มต้นที่หัวใจนั่นเอง

3) ใส่เชื้อ หมายถึง การจัดประสบการณ์ การพัฒนาต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม เช่น กิจกรรมการบวชเรียน การศึกษาปฏิบัติธรรม การส่งเสริมสหกรณ์ การทำวัตรสวดมนต์ เป็นต้น

4) เกื้อกูล หมายถึง การสนับสนุนร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ เช่น การร่วมมือกันในลักษณะ “บวร” มีทั้งองค์กรภาครัฐ - เอกชนสนับสนุนร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง

5) หนุนเนื่อง หมายถึง การเติบโตของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีสมาชิกเพิ่มขึ้น อุดมการณ์เหนียวแน่นขึ้น มีกิจกรรมเผยแพร่เพิ่มขึ้น

6) ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ยั่งยืน ทุกอย่างต้องเป็นอุดมการณ์อยู่ในใจของทุก ๆ คนในชุมชนมีการพัฒนาสร้างสรรค์ไปโดยลำดับ

การบริหารเป็นกลไกหลักขององค์การและสังคมที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว โดยเป็นศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จผ่านผู้อื่น ภายใต้หน้าที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การแต่งตั้งบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อระดมทรัพยากรสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แนวคิดการบริหารแบบองค์รวมเสนอให้พิจารณาองค์การใน



ฐานะระบบที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม โดยเน้นการคิดเชิงระบบ การตัดสินใจพหุมติ (เศรษฐกิจ-สังคม-สิ่งแวดล้อม) ความยั่งยืนระยะยาว และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบูรณาการกรอบดังกล่าวช่วยให้การบริหารเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน ไปสู่การจัดการที่มีความเชื่อมโยง ตรวจสอบได้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์คือองค์การที่รักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพระยะสั้นกับความยั่งยืนระยะยาว ตอบสนองเป้าหมายเชิงนโยบายและคุณค่าของสังคมร่วมสมัย

หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารจัดการ

การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งการที่พระพุทธศาสนาจะมีความมั่นคงอยู่ได้นาน พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่าจะต้องมีพระศาสดาดี พระธรรมดี และพระสงฆ์ดีตั้งพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ว่า “ดูกรจุนทะ อนึ่ง ศาสดาในโลกนี้เป็นสัมมาสัมพุทธะ และธรรมเล่าก็เป็นธรรมอันศาสดานั้นกล่าวไว้ดีแล้ว ประกาศไว้ดีแล้ว เป็นธรรมที่จะนำผู้ปฏิบัติให้ออกไปจากทุกข์ได้ เป็นไปเพื่อความสงบระงับ เป็นธรรมอ่านท่านผู้เป็นสัมมาสัมพุทธะประกาศไว้ทั้งสาวกก็เป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นผู้ปฏิบัติชอบยิ่ง เป็นผู้ประพฤติตามธรรม ย่อมสมาทานธรรมนั้นประพฤติ สาวกนั้นเป็นผู้อันใคร ๆ พึงกล่าวอย่างนี้ว่า ดูกรอาวุโส เป็นลาภอย่างยิ่งของท่านนั้นท่านนั้นได้ดีแล้ว ด้วยว่าพระศาสดาของท่านก็เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า พระธรรมเล่าก็เป็นธรรมอันพระศาสดานั้นกล่าวไว้ดีแล้ว ประกาศไว้ดีแล้ว เป็นธรรมที่จะนำผู้ปฏิบัติให้ออกไปจากทุกข์ได้ เป็นไปเพื่อความสงบระงับ เป็นธรรมที่ท่านผู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธะประกาศไว้ ทั้งตัวท่านก็เป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นผู้ปฏิบัติชอบยิ่ง เป็นผู้ประพฤติตามธรรม ย่อมสมาทานธรรมนั้นประพฤติ ด้วยเหตุดังนี้แล จุนทะ แม้ศาสดาก็ควรได้รับสรรเสริญในธรรมนั้น แม้ธรรมก็ควรได้รับสรรเสริญในธรรมนั้น แม้สาวกเล่าก็ควรได้รับสรรเสริญในธรรมนั้นอย่างนี้ ดูกรจุนทะ ผู้ใดแลพึงกล่าวกะสาวกเห็นปานนั้นอย่างนี้ว่า ท่านเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อธรรมอันควรรู้ จักยังธรรมอันควรรู้ให้สำเร็จได้โดยแท้ ผู้ที่สรรเสริญ ผู้ที่ได้รับสรรเสริญ ผู้ที่ได้รับสรรเสริญแล้วย่อมปรารภความเพียรโดยประมาณยิ่ง คนทั้งหมดนั้นจะประสบบุญเป็นอันมาก ข้อนั้นเพราะเหตุไร ดูกรจุนทะ เพราะว่าข้อนี้ย่อมมีในธรรมวินัยที่ศาสดากล่าวไว้ดีแล้ว ประกาศไว้ดีแล้ว เป็นธรรมที่จะนำผู้ปฏิบัติให้ออกไปจากทุกข์ได้ เป็นไปเพื่อความสงบระงับ เป็นธรรมที่ท่านผู้เป็นสัมมาสัมพุทธะประกาศไว้ อย่างนี้แล ฯ” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 11 ข้อ 169 หน้า 129, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

“ธรรมทั้งหลายเหล่านั้นใด อันเราแสดงแล้วด้วยปัญญาอันยิ่ง บริษัททั้งหมดเทียว พึงพร้อมเพรียงกันประชุมรวบรวมตรวจตราอรรถด้วยอรรถ พยัญชนะด้วยพยัญชนะ ในธรรมเหล่านั้น โดยวิธีที่พรหมจรรย์นี้จะพึงเป็นไปตลอดกาลยืดยาว ตั้งมั่นอยู่สิ้นกาลนานพรหมจรรย์นั้นจะพึงเป็นไปเพื่อเกื้อกูลแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อความอนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุขแก่เทพดาและมนุษย์ทั้งหลาย ดูกรจุนทะ ก็ธรรมทั้งหลายเหล่านั้นอันเราแสดงแล้วด้วยความรู้ยิ่งเป็นไฉน ที่บริษัททั้งหมดเทียว พึงพร้อมเพรียงกันประชุมรวบรวมตรวจตราอรรถด้วยอรรถ พยัญชนะด้วยพยัญชนะ โดยวิธีที่

พรหมจรรย์นี้จะพึงตั้งอยู่ตลอดกาลยียาว ตั้งมั่นอยู่สันกาลนาน พรหมจรรย์นั้นจะพึงเป็นไป เพื่อเกื้อกูลแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุขแก่เทพดาและมนุษย์ทั้งหลายคืออะไรบ้าง คือ สติปัฏฐาน 4 สัมมัปปธาน 4 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 โพชฌงค์ 7 อริยมรรคมีองค์ 8 ดุจรถุนทะ ธรรมทั้งหลายเหล่านี้แล อันเราแสดงแล้วด้วยความรู้ยิ่ง ซึ่งเป็นธรรมที่บริษัททั้งหมดเทียว พึงพร้อมเพรียงกันประชุมรวบรวมตรวจตราอรรถด้วยอรรถ พยายามด้วยพยายามโดยวิธีที่ พรหมจรรย์นี้จะพึงตั้งอยู่ตลอดกาลยียาว ตั้งมั่นอยู่สันกาลนาน พรหมจรรย์นั้นจะพึงเป็นไป เพื่อเกื้อกูลแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุขแก่เทพดาและมนุษย์ทั้งหลาย ฯ” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 11 ข้อ 177 หน้า 138, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

“ภิกษุสาวกของเราเป็นเถระ เป็นผู้เชี่ยวชาญได้รับแนะนำแล้ว เป็นผู้แก่กล้าล้ำ บรรลุธรรม เป็นแดนเกษมจากโยคะแล้วสามารถที่จะกล่าวพระสัทธรรมได้โดยชอบ สามารถที่จะแสดงธรรมให้มีปฏิหาริย์ข่มขี่ปรปวาทที่เกิดขึ้นแล้วเสียได้ด้วยดี โดยชอบธรรมมีอยู่ ดุจรถุนทะ บัดนี้ ภิกษุสาวกทั้งหลายของเราผู้เป็นเถระก็มีอยู่ ผู้ปานกลางก็มีอยู่ ผู้ใหม่ก็มีอยู่ ดุจรถุนทะ บัดนี้ ภิกษุณีสาวิกาทั้งหลายของเราผู้เป็นเถรีก็มีอยู่ ผู้ปานกลางก็มีอยู่ ผู้ใหม่ก็มีอยู่ ดุจรถุนทะ อุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้เป็นคฤหัสถ์หนุ่มสาวห่มขาวประพาศพรหมจรรย์ก็มีอยู่ บริโศคกามก็มีอยู่ ดุจรถุนทะ บัดนี้ อุบาสกสาวิกาทั้งหลายของเราผู้เป็นคฤหัสถ์หนุ่มสาวห่มขาวประพาศพรหมจรรย์ก็มีอยู่ บริโศคกามก็มีอยู่ ดุจรถุนทะ อนึ่ง ในบัดนี้ พรหมจรรย์ของเราสำเร็จผลแพร่หลายกว้างขวาง ชนเป็นอันมากรู้ได้เป็นปึกแผ่นพอที่เทพตามนุษย์ทั้งหลายประกาศไว้ด้วยดีแล้ว ฯ” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 11 ข้อ 175 หน้า 135, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการดังกล่าวมานี้แล้วคือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตตปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์การ พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอัตตหิตสมบัติและปรหิตตปฏิบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อัตตหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือ ความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าใช้หลัก 4 ส คือ

- 1) สันตัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย
- 2) สมหาพนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกรว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง
- 3) สมุตเตชนา (แก่กล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย
- 4) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 9 ข้อ 198 หน้า 160, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)



ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแสดงธรรมเป็นโดยดั่งที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาความดีซึ่งเรียกว่า อธิปไตย 3 ประการ คือ 1) อัตตาทิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง 2) โลกาทิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง บันทึก ยึดยศฐาหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง และ 3) ธรรมาทิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรม คือหน้าที่เป็นสำคัญ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 20 ข้อ 479 หน้า 187, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาทิปไตย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรมสักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาทิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 20 ข้อ 450 หน้า 137, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไปนาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ 500 รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับตั้งแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดหลักธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์การบริการสูงสุดสืบต่อจนทุกวันนี้

อย่างไรก็ดีคุณธรรมที่นักบริหารพึงมี คือ อปริหานิยธรรม 7 ของกษัตริย์วัชชีหรือวัชชีอปริหานิยธรรม 7 ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ประกอบด้วย 1) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ 2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย 3) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีบัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม 4) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชีเคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง 5) บรรดากุลสตรีกุลมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่ำครวญใจ 6) เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป 7) จัดให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้างหมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 23 ข้อ 10 หน้า 18, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) หลักอปริหานิยธรรม 7 ประการนี้พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่าเมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหยกให้แตกสามัคคี (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546)

นักบริหารแบบธรรมาทิปไตยควรยึดหลักธรรมในการบริหารที่เรียกว่า พละ 4 ประการ คือ 1) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด 2) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร 3) อนวัชชพละ กำลังการ

งานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต 4) สังคหผละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษย์สัมพันธ์ พลหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผนจัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดี ต้องมีความฉลาดขยัน สุจริต และมนุษย์สัมพันธ์ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง 4 ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549)

พระมหาเถระผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ทัศนะไว้ถึงหลักธรรมาภิบาล ว่าคือ การปกครอง การบริหารแบบบูรณาการของหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของทางราชการในส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ดี องค์กรรัฐวิสาหกิจและองค์กรธุรกิจเอกชนก็ดี องค์กรทางศาสนาและองค์กรสาธารณะอื่น ๆ ก็ดี ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูง เรียกว่าการบริหารการปกครองที่ดี (Good Governance) นั้น ประมวลรวมย่อลงในหลักธรรมาภิบาลตามแนวความคิดปรัชญาเชิงพุทธ 4 ประการ คือ (พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), 2548)

1) หลักความถูกต้อง (Accuracy/Valid) การบริหารการปกครองที่ดีต้องเป็นไปด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง 1 ถูกต้องตามหลักวิชาการ 1 ถูกต้องตามความต้องการ และ/หรือได้รับความพึงพอใจของประชาชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 1 และถูกต้องตามหลักศีลธรรม 1

2) หลักความเหมาะสม (Appropriate/Proper) หมายถึง ความรู้บริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงาน และปกครองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเหมาะสมกับเหตุผล เหมาะสมกับบุคคล กับชุมชน กับกาลเวลา สถานที่ และให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม เมื่อยามจำเป็นที่ให้อำนาจยืดหยุ่น (Flexible) หรือประนีประนอม (Compromise) โดยไม่เสียหลักการ ให้การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างได้ผลดีที่สุด ให้มีส่วนเสียหายน้อยที่สุด หรือให้ไม่เสียหายเลย ความแข็งแกร่งหรือแข็งแกร่งด้วยมานะ ทิฐินิยยอมหักไม่ยอมงอ มิใช่อุบายที่ดีที่จะให้ประสบผลสำเร็จได้ตลอดไป

3) หลักความบริสุทธิ์โปร่งใส (Purity/Transparency) หมายถึง การบริหารการปกครอง การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ก็เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนาบริสุทธิ์ มุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง มุ่งตรงต่อประโยชน์และความสันติสุขโดยส่วนรวมของประชาชนเป็นสำคัญ จึงเป็นการบริหารที่สุจริต มีความโปร่งใส (Transparent) ตรวจสอบได้

4) หลักความยุติธรรม (Justice) หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรม และ/หรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (High Efficiency) กล่าวคือ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิผล (Effectiveness) และได้รับความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยธรรมจากชนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างสูง คำนึงค่าต่อการลงทุน (Investment Costs) ได้แก่ กำลังงบประมาณ กำลังบุคลากรและทรัพยากร ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ต่ำ คือ อย่างประหยัดและคุ้มค่า และหมายถึงการปกครอง บังคับบัญชา ดูแล ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม คือ ไม่อคติด้วยความรัก ไม่อคติด้วยความโกรธหรือเกลียดชัง ไม่อคติด้วยความเกรงกลัว และไม่อคติด้วยความหลง

หลักธรรมาภิบาล 4 ประการนี้ ย่อมเป็นหลักสำคัญสำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารทุกระดับสามารถใช้เป็นแนวทางในการปกครองบังคับบัญชาดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และใช้ในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูงได้อย่างเหมาะสม



ความท้าทายในการจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน

พระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มชนกลุ่มน้อยในประเทศที่มีการปกครองแบบรวมศูนย์ทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนกับพระพุทธศาสนาเถรวาทในไทย ซึ่งมีอิทธิพลมากกว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน ดังนี้

1) ข้อจำกัดทางการเมือง ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีระบอบการปกครองแบบพรรคคอมมิวนิสต์ซึ่งควบคุมกิจกรรมทางศาสนาอย่างเข้มงวด ซึ่งวัดพระพุทธศาสนาเถรวาทมักเผชิญกับข้อจำกัดจากนโยบายของรัฐที่เน้นควบคุมกิจกรรมทางศาสนาให้อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด เช่น ในหลายพื้นที่รัฐบาลจีนพยายามสร้างความสมดุลระหว่างการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและการควบคุมการปฏิบัติศาสนกิจ (ชญาพร จินชานา, 2567) ตลอดจนการที่รัฐกำหนดข้อบังคับที่ทำให้การเผยแพร่ศาสนาและกิจกรรมของวัดถูกจำกัดพื้นที่ที่รัฐพิจารณาว่าอาจกระทบต่อเสถียรภาพของชาติ (พระครูปลัดมหาเถรานุวัตร (ศรัณภิรมย์ จุลทกาล), 2560) เป็นต้น จากตัวอย่างที่กล่าวมาจะพบว่า

2) ข้อจำกัดทางวัฒนธรรม พระพุทธศาสนาในประเทศจีนส่วนใหญ่เป็นนิกายมหายานซึ่งมีความแตกต่างในพิธีกรรม คำสอน และการปฏิบัติจากวัดเถรวาท วัดเถรวาทจึงต้องแข่งขันกับนิกายมหายานที่มีความแข็งแกร่งกว่าในด้านบุคลากรและทรัพยากร ตลอดจนอิทธิพลของลัทธิขงจื้อและลัทธิเต๋า ซึ่งการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมจีนดั้งเดิมและพระพุทธศาสนาเถรวาทก่อให้เกิดความท้าทายที่เฉพาะเจาะจง เช่น การปะทะระหว่างลัทธิขงจื้อและพุทธศาสนา จากการศึกษาเรื่อง “แนวคิดสมณะไม่ให้ไหว้กษัตริย์” ของราชวงศ์จิ้น สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งทางปรัชญาระหว่างขงจื้อและพระพุทธศาสนา ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวของพุทธศาสนาในสังคมจีน (วรรณรัตน์ มหาธาราทอง, 2567) และการผสมผสานระหว่างพระพุทธศาสนาเถรวาทกับลัทธิเต๋า ซึ่งความเชื่อดั้งเดิมและพิธีกรรมจีนยังคงมีอิทธิพลสูงในสังคม ส่งผลให้พระพุทธศาสนาเถรวาทยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติให้เหมาะสม อีกทั้งวัดพุทธเถรวาทส่วนใหญ่ในประเทศจีนมักตั้งอยู่ในพื้นที่ของชนกลุ่มน้อย เช่น ชาวไทในมณฑลยูนนาน ภาษาและประเพณีที่แตกต่างจากชาวฮั่นทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารและการยอมรับ

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการวัด การปฏิรูปวัดเถรวาทในประเทศจีนให้เป็นจุดท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมสร้างความท้าทายในด้านการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกฝนพระสงฆ์และผู้นำศาสนาที่รู้จักถึงพระธรรมวินัยแบบเถรวาทเป็นสิ่งท้าทาย เนื่องจากวัดในประเทศจีนขาดการสนับสนุนจากศูนย์กลางของพระพุทธศาสนาเถรวาท เช่น ประเทศไทยหรือพม่า ตลอดจนวัดในพื้นที่ชนบทมักประสบปัญหาเรื่องการบำรุงรักษาและงบประมาณ เนื่องจากการพึ่งพาชุมชนท้องถิ่นมีทรัพยากรที่จำกัด

วิเคราะห์หลักการบริหารจัดการวัดของพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีน

การบริหารจัดการวัดพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนมีความซับซ้อน เนื่องจากต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยทางการเมือง วัฒนธรรม และบริบททางสังคมในประเทศที่มีความหลากหลายทางศาสนา และมีการควบคุมทางการเมืองอย่างเข้มงวด โดยสามารถวิเคราะห์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1) ข้อจำกัดทางการเมือง ข้อกำหนดและการควบคุมจากรัฐ ซึ่งวัดพระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนดโดยพรรคคอมมิวนิสต์จีน ซึ่งการกำกับดูแลศาสนาในจีนสมัยใหม่ตั้งอยู่บน “ระบบกฎหมาย-นโยบายหลายชั้น” ที่วางโดยรัฐส่วนกลางและถ่ายทอดสู่ระดับมณฑล-ท้องถิ่นผ่านกฎหมายแม่บทอย่าง Regulations on Religious Affairs (RRA, 2017/ปรับปรุงใช้จริงปี 2018) และระเบียบลูกหลังปี 2021 เป็นต้นมา แนวทางดังกล่าวมีตรรกะเชิงนโยบายคือการธำรง “ความมั่นคงทางอุดมการณ์-ชาติพันธุ์-สังคม” ภายใต้กรอบ “ทำให้ศาสนาเป็นจีน (Sinicization)” และการบริหารเชิงกำกับ (regulatory governance) ที่เน้นการลงทะเบียน การอนุญาต และการรายงานซ้ำ (China Law Translate, 2017; U.S. Department of State, 2024) ในเชิงทฤษฎี สิ่งนี้อธิบายได้ด้วยกรอบสถาบันนิยมใหม่ที่องค์กรศาสนาจะต้องเกิด “แรงเกาะเหวี่ยงทางสถาบัน (institutional isomorphism)” ต่อความคาดหวังของรัฐทั้งเชิงกฎหมายและเชิงสัญลักษณ์เพื่อคงสถานะความชอบธรรมและทรัพยากรของตน เมื่อลงลึกสู่ระดับสถานที่ วัดเถรวาทจำต้องปฏิบัติตาม Administrative Measures for Religious Activity Venues (Order No. 19, 2023) ซึ่งกำหนดเกณฑ์สำคัญ ได้แก่ การจดทะเบียน/สถานะนิติของสถานที่ประกอบกิจกรรมทางศาสนา, โครงสร้างคณะกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย, การใช้พื้นที่/อาคารและความปลอดภัย, และข้อห้ามกิจกรรมที่กระทบความมั่นคง-ความเป็นเอกภาพ เป็นต้น ข้อกำหนดเหล่านี้ทำให้วัดเถรวาทโดยเฉพาะในยูนนานที่เป็นพื้นที่ชนกลุ่มน้อยต้องมีเอกสารเชิงธรรมาภิบาลที่ชัดเจน (ธรรมนูญวัด, ระเบียบการประชุม, แผนความปลอดภัย) เพื่อให้ผ่านการตรวจสอบและลดความเสี่ยงเชิงกำกับดูแล เช่น การระงับกิจกรรมหรือปรับแก้โครงสร้างการบริหาร ด้านทรัพยากรมนุษย์สูง Measures for the Administration of Religious Clergy (2021) กำหนดให้สงฆ์ขึ้นทะเบียนและอยู่ภายใต้ฐานข้อมูลสาธารณะแห่งชาติ พร้อมข้อกำหนดด้านอุดมการณ์ เช่น การสนับสนุนรัฐธรรมนูญ/พรรค การต่อต้านกิจกรรมผิดกฎหมาย เป็นต้น ส่งผลต่อการแต่งตั้ง โยกย้าย และบทบาททางสาธารณะของสงฆ์เถรวาทในจีน โดยเฉพาะพื้นที่ชายขอบที่ต้องพึ่งพาเครือข่ายพระจากต่างแดนในอดีต อีกทั้งสมดุลระหว่างการท่องเที่ยวและศาสนา ในบางพื้นที่รัฐบาลจีนมีการส่งเสริมวัดพระพุทธศาสนาเถรวาทให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบทบาทดั้งเดิมของวัดในฐานะศูนย์กลางการเผยแผ่ศาสนา

เมื่อนำกรอบสถาบันนิยมใหม่และธรรมาภิบาลสมัยใหม่มาทับกับหลักพุทธธรรมการปกครองคณะ จะพบว่ามีจุดร่วมเชิงหน้าที่ที่ช่วยให้วัดเถรวาทอยู่รอดอย่างสง่างามภายใต้ข้อจำกัดการเมือง กล่าวคือ (1) อปรีหานิยธรรม 7 ให้หลักประชุม ทบทวน และยึดหลักการเดิมอันชอบ ซึ่งเทียบได้กับการกำกับดูแลภายในที่รัฐคาดหวัง (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 23 ข้อ 10 หน้า 18, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) (2) ธรรมาธิปไตย ทำหน้าที่เป็นกรอบบรรทัดฐานกำกับ การตัดสินใจให้ถูกต้องชอบธรรม แม้มีแรงกดดันทางอุดมการณ์ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 20 ข้อ 479 หน้า 129, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) และ (3) ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 4 ประการ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความโปร่งใส ความยุติธรรม เป็นเกณฑ์ตรวจสอบคุณภาพของการปฏิบัติตาม (compliance) ไม่ให้กลายเป็นเพียงพิธีกรรมเอกสาร

2) ข้อจำกัดทางวัฒนธรรม การดำรงอยู่ของเถรวาทในจีนเกิดขึ้นในภูมิทัศน์พุทธศาสนาและพหุวัฒนธรรมที่มหายาน ขงจื้อ และเต๋าเป็นกระแสหลัก ขณะที่วัดเถรวาทจำนวนมากตั้งอยู่ในชุมชน



ไท/ไทลื้อทางยูนนานซึ่งมีภาษา พิธีกรรม และทุนวัฒนธรรมเฉพาะถิ่น (Borchert, 2005, 2017; Kojima, 2012) ความต่างเชิงภาษา พิธีกรรมและอำนาจเชิงสัญลักษณ์ของมหายานทำให้วัดเถรวาทเผชิญความไม่สมดุลทางวัฒนธรรม (cultural asymmetry) ซึ่งสะท้อนผ่านการตีความความศักดิ์สิทธิ์ การจัดพิธี และการสื่อสารสาธารณะกับชาวฮั่นและภาครัฐ ในเชิงทฤษฎีกรอบการปรับตัวทางวัฒนธรรมของ Berry บ่งชี้ทางเลือก 4 แบบ ได้แก่ กลมกลืน แยกตัว ผสมกลมกลืน (integration) และ ถูกกลืน (assimilation) โดยยุทธศาสตร์ผสมกลมกลืนเหมาะสมที่สุดต่อวัดเถรวาทที่ต้องรักษาแก่นธรรมวินัยควบคู่การอยู่ร่วมกับพิธี ภาษา และค่านิยมท้องถิ่น (Berry, 1997)

การผสมกลมกลืนดังกล่าวทำงานได้จริงเมื่อเสริมด้วยทุนสังคมแบบเชื่อมโยง (bridging social capital) ที่เปิดพื้นที่พบพานและทำกิจกรรมร่วมระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์และศาสนา และเมื่อวัดทำหน้าที่เป็นพื้นที่พรมแดน (boundary space) ที่ใช้วัตถุสื่อกลาง เช่น ใบลาน นิทรรศการภาษา ดนตรีพื้นถิ่น เป็น boundary objects สร้างความหมายร่วมโดยไม่บังคับให้ฝ่ายใดละทิ้งอัตลักษณ์สำหรับการจัดการภายในกรอบวัฒนธรรมองค์การของ Schein ซึ่งค่านิยม สมมติฐานร่วมคือ กาวเชิงบรรทัดฐานขององค์การศาสนา ดังนั้นการนิยามสิ่งที่ถูกต้องตามธรรม ตามกาลเทศะ จำเป็นต้องวางอยู่บนหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เพื่อกำกับอารมณ์ร่วมและความเป็นกลางเชิงจริยธรรม และใช้สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) เป็นนโยบายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเชื่อมวัดชุมชน และรัฐ โดย “ทาน” แปลเป็นบริการสาธารณะ “ปิยวาจา” เป็นการสื่อสารสองภาษา “อตถจริยา” เป็นโครงการรับใช้ชุมชน และ “สมานัตตตา” เป็นความเสมอภาคในการเข้าถึงพิธีและทรัพยากร ทั้งนี้ การขับเคลื่อนต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 4 ประการ ได้แก่ ความถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใส และยุติธรรมเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของการทำให้เป็นพิธีกรรมทางเอกสารโดยไม่เปลี่ยนพฤติกรรมจริง

ดังนั้น วัดเถรวาทควรยกระดับการอยู่ร่วมให้เป็นนโยบายเชิงระบบ ได้แก่ (1) โครงสร้างบริการสองภาษา (จีน-ไทลื้อ) และสื่อความหมายพิธีกรรมที่อธิบายฐานธรรมและคุณค่าท้องถิ่น (integration) (2) เวทีสหภาคีแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ รัฐ สังคม และชุมชน ที่ใช้สังคหวัตถุ 4 เป็นกติกาปฏิสัมพันธ์และใช้ boundary objects เป็นสื่อกลาง (3) ตัวชี้วัดวัฒนธรรมองค์การที่ผูกกับพรหมวิหาร 4 (เช่น คะแนนประสบการณ์ผู้ศรัทธาต่างกลุ่ม ความเท่าเทียมการเข้าถึงพิธี) และ (4) วงจรทบทวนคุณภาพแบบ PDCA ภายใต้หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ เพื่อให้ “การผสมกลมกลืน” ยั่งยืนและตรวจสอบได้

3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการวัด วัดพระพุทธศาสนาเถรวาทในพื้นที่ชนบทมักเผชิญข้อจำกัดเชิงทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร ความรู้) และช่องว่างสมรรถนะเชิงสถาบัน (institutional capacity gap) ที่ทำให้การแปลงพันธกิจทางธรรมไปสู่งานปฏิบัติสะดวก ทั้งในมิติการเงิน งานบริการชุมชน การสื่อสารสาธารณะ และการพัฒนาพระสังฆาธิการรุ่นใหม่ ปัญหาเหล่านี้ไม่ใช่เพียงขาดปริมาณทรัพยากร แต่ยังรวมถึงคุณภาพกระบวนการและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีการจัดการร่วมสมัยชี้ว่าต้องแก้ผ่านทั้งกลไกโครงสร้าง กระบวนการ คน และวัฒนธรรมองค์การควบคู่กัน ในเชิงพุทธธรรมอริยปาท 4 ทำหน้าที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวพฤติกรรมที่เชื่อมวิสัยทัศน์กับการลงมือทำอย่างมีวินัย ฉันทะ (เจตจำนง/เป้าหมายที่มีคุณค่า), วิริยะ (ความเพียร), จิตตะ

(สมาธิ/โพกัส), และ วิมังสา (โคร์ครวญ-ประเมินผล) เมื่อนำมาออกแบบระบบบริหารจะสอดคล้องโดยตรงกับกรอบ OKR/MBO และวงจรคุณภาพ PDCA (วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง) ของเดมิง: ฉันทะ คือ ตั้งวัตถุประสงค์/OKR, วิริยะ คือ แผนกิจกรรมและทรัพยากร, จิตตะ คือ วินัยการปฏิบัติ/ลดการสับสนของงาน, วิมังสา คือตรวจสอบ เรียนรู้ และปรับปรุง ผลคือ “การปฏิบัติตามที่มีความหมาย” (meaningful compliance) ควบคู่กันนั้นผละ 4 ทำหน้าที่เป็นชุดสมรรถนะของผู้นำและคณะกรรมการวัด ปัญญาผละ (รู้เหตุรู้ผล/ความรู้เชิงกฎหมาย-การเงิน-งานสาธารณะ), วิริยผละ (อุตสาหกรรม/ความอดทนต่อข้อจำกัดชนบท), อนุวัชผละ (ความสุจริต-การเงินโปร่งใส-ตรวจสอบได้), และ สังคผละ (มนุษยสัมพันธ์-การระดมเครือข่าย) ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทผู้จัดการของ Mintzberg (ระหว่างบุคคล-สารสนเทศ-การตัดสินใจ) และหน้าที่การบริหาร POSDC (วางแผน จัดองค์การ บุคลากร อำนาจการควบคุม) การพัฒนาบุคลากรจึงควรมุ่ง competency-based ที่วัดผลได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรม

มิติองค์ความรู้เป็นจุดอ่อนสำคัญของวัดเถรวาทในพื้นที่ชนบท เนื่องจากความรู้จำนวนมากเป็น tacit knowledge ที่อยู่ในตัวบุคคลและพิธีกรรม การใช้กรอบ SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) ของ Nonaka & Takeuchi จะช่วยแปลงองค์ความรู้เชิงพุทธและงานวัดจากนัยประสบการณ์ให้กลายเป็นคู่มือ แบบฟอร์ม และมาตรฐานงาน (เช่น คู่มือการเงินวัด แผนความปลอดภัย พิธีกรรมสองภาษา) แล้วหมุนเวียนกลับสู่การฝึกภาคสนาม กลไกนี้ทำให้ “วิมังสา” ในอิทธิบาท 4 เชื่อมต่อการเรียนรู้องค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การยกระดับคุณภาพ “ดูแลได้-วัดได้-สื่อสารได้” การติดตามผลควรใช้ตัวชี้วัดเชิงสมดุระหว่างศาสนา สังคม และการเงิน เช่น Balanced Scorecard ดัดแปลงสำหรับวัด โดยมุมมองธรรมวินัย/การศึกษา (จำนวนชั้นเรียน-อัตราการเข้าร่วม/ความลุ่มลึก), มุมมองชุมชนและผู้แสวงบุญ (ความพึงพอใจ/การเข้าถึงสองภาษา), มุมมองกระบวนการภายใน (วินัยการประชุม/อภิธานิธรรม/การเปิดเผยข้อมูล), และมุมมองทรัพยากร (งบ-การระดมทุนที่โปร่งใส) พร้อมวงจร PDCA รายไตรมาส

4) แนวทางบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) แนวทางแบบองค์รวมมองวัดเป็นระบบหนึ่งในระบบที่ใหญ่กว่า ซึ่งองค์ประกอบด้านวิถีธรรม การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สิ่งแวดล้อมวัด และการท่องเที่ยว ต่างเชื่อมโยงกันผ่านวงจรป้อนกลับ (feedback) และผลกระทบไขว้ (cross-impacts) การใช้การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ช่วยให้ผู้บริหารระบุจุดคานงัด (leverage points) และออกแบบมาตรการที่ลดผลข้างเคียงของการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน เช่น การเพิ่มรายได้ท่องเที่ยวโดยไม่ทำให้ความศักดิ์สิทธิ์เสื่อมถอย ในเชิงบรรทัดฐานหลักอริยปทัส 3 ให้เข้มทิศจริยธรรมโดยย้ำให้การตัดสินใจยึดธรรมาธิปไตยเป็นฐานเหนืออัตตาและกระแสความนิยม (อง.ตัก. (ไทย) 20/479/187.; Walshe, 1995)

โดยสถาปัตยกรรมของการบริหารแบบองค์รวมเป็นดังนี้

(1) โครงสร้างธรรมาภิบาลพหุภาคี วาง “สภาวัด-ชุมชน-รัฐ” ในรูปเครือข่ายที่มีการตรวจสอบถ่วงดุลและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิด stakeholder theory (Freeman, 1984) และยึดธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 4 ประการ คือ ถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใส ยุติธรรม เป็นกฎบัตรปฏิบัติ



(2) กระบวนการตัดสินใจพหุมิติ ใช้กรอบ triple bottom line (เศรษฐกิจ-สังคม/วัฒนธรรม-สิ่งแวดล้อม) เป็นชุดเกณฑ์ และประยุกต์เทคนิค MCDM (เช่น AHP/Value-Focused Thinking) เพื่อจัดลำดับทางเลือกอย่างโปร่งใส โดยกำหนดเกณฑ์ด้านความถูกต้องทางธรรมวินัย/สมณวินัยเป็นข้อจำกัดจำเป็น (hard constraint) ที่ต้องผ่านก่อน

(3) การเรียนรู้องค์กรและคุณภาพ ประกอบ อิทธิบาท 4 เข้ากับวงจร PDCA เพื่อให้การตั้งเป้าหมาย-การลงมือทำ-การติดตาม-การปรับปรุง เป็นระบบและต่อเนื่อง (ฉันทะ→O/OKR, วิริยะ→Plan/Do, จิตตะ→Focus/Discipline, วิมังสา→Check/Act)

(4) วัฒนธรรมองค์การเชิงเมตตาและความเป็นธรรม ผังพรหมวิหาร 4 เป็นบรรทัดฐานการบริการสาธารณะ และใช้สังคหวัตถุ 4 เป็นนโยบายการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารวัดเถรวาทในจีนมีความซับซ้อนจากแรงกดดันทางการเมือง วัฒนธรรม และทรัพยากร จึงต้องสร้างความชอบธรรมคู่ทั้งต่อรัฐและต่อพระธรรมวินัย ด้านการเมือง วัดต้องปฏิบัติตามโครงสร้างกำกับหลายชั้น (เช่น RRA 2017, Order 19, Clergy 2021) โดยจัดทำธรรมนูญวัดที่สอดคล้องกฎหมายแต่ยึด ธรรมาธิปไตย และขับเคลื่อนด้วยอุปทานิยธรรม 7 และ ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 4 เพื่อให้การปฏิบัติตามมีความหมาย ไม่ใช่พิธีกรรมเอกสาร ขณะเดียวกันต้องบริหารสมดุลระหว่างศาสนาและการท่องเที่ยวอย่างรอบคอบ ด้านวัฒนธรรม วัดตั้งอยู่ท่ามกลางมหายาน คติขงจื้อ เต๋า และชุมชนไท/ไทลื้อ จึงควรใช้ยุทธศาสตร์ ผสมกลมกลืนควบคู่การสร้างทุนสังคมแบบเชื่อมโยงผ่านกิจกรรมและสื่อกลางพรมแดน (เช่น โบราณ ภาษา ดนตรี) โดยปลูกฝังพรหมวิหาร 4 เป็นวัฒนธรรมองค์การ และใช้สังคหวัตถุ 4 เป็นนโยบายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บริการสองภาษา เว็บไซต์ภาคี ฯลฯ) ด้านการจัดการ วัดเถรวาทมักเผชิญช่องว่างสมรรถนะและทรัพยากร จึงควรใช้วัตรกรรมเชิงกระบวนการ นำอิทธิบาท 4 มาบูรณาการกับ OKR/PDCA เป็นเครื่องยนต์การลงมือทำ เสริมด้วยพละ 4 เป็นสมรรถนะผู้นำ คณะกรรมการจัดการความรู้ด้วยวงจร SECI และติดตามผลด้วย Balanced Scorecard ที่ครอบคลุมศาสนา สังคม การเงิน และสิ่งแวดล้อม สุดท้ายกรอบการคิดเชิงระบบ และการตัดสินใจพหุมิติ (stakeholder theory, triple bottom line, MCDM) ควรถูกบูรณาการในแผนแม่บทวัดแบบองค์รวม โดยกำหนดข้อจำกัดทางวินัยเป็นเงื่อนไขแข็ง (hard constraint) และขับเคลื่อนวงจร PDCA อย่างโปร่งใส สร้างความไว้วางใจสาธารณะ คงอัตลักษณ์เถรวาทและยกระดับความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว

บทสรุป

พระพุทธศาสนาเถรวาทในประเทศจีนมีพลวัตซับซ้อนทั้งด้านประวัติศาสตร์ การเมือง และวัฒนธรรม โดยหยั่งรากเด่นในชุมชนชาติพันธุ์ชายแดน เช่น ไทลื้อ ไทใหญ่ เป็นต้น และวัดทำหน้าที่หลายมิติ อาทิ สืบทอดพระธรรมวินัย จัดการศึกษา อนุรักษ์วัฒนธรรม พัฒนาชุมชน และทำหน้าที่ทูตวัฒนธรรมระหว่างประเทศจีนกับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทว่าในเชิงโครงสร้าง วัดต้องปฏิบัติตามภายใต้กรอบกำกับดูแลศาสนาของรัฐสมัยใหม่ที่เข้มงวด จึงจำเป็นต้องสร้างความชอบธรรมคู่ทั้งต่อกฎหมายและต่อพระธรรมวินัย ควบคู่การบริหารสมดุลระหว่างบทบาททางศาสนากับแรงขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมซึ่งรัฐส่งเสริมในบางพื้นที่ เช่น ยูนนาน เป็นต้น ในเชิงวัฒนธรรม วัดเถรวาทดำรงอยู่ท่ามกลางกระแสหลักของมหายานและคติขงจื้อ-เต๋า ตลอดจนความแตกต่างด้านภาษาและ

พิธีกรรมของชนกลุ่มน้อย จึงเผชิญกับความไม่สมดุลทางสัญลักษณ์และช่องว่างการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมคือ การผสมกลมกลืน (integration) โดยยังคงแก่นพระธรรมวินัยและเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของท้องถิ่นผ่านบริการสองภาษา การอธิบายความหมายเชิงธรรมของพิธีกรรม และการใช้สื่อกลางพรมแดน เช่น ภาษา ดนตรีพื้นถิ่น เพื่อก่อรูปความหมายร่วม พร้อมหลีกเลี่ยงความรู้สึกถูกกลืนกลาย ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การควรถูกบูรณาการด้วยหลักพรหมวิหาร 4 เป็นบรรทัดฐานการให้บริการ และหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นนโยบายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยืนยันความเป็นกลาง เมตตา และความเสมอภาคในสังคมพหุวัฒนธรรม และในเชิงการจัดการ วัดเถรวาทจำนวนมากขาดงบประมาณ บุคลากร และองค์ความรู้ จึงต้องยกระดับสมรรถนะเชิงสถาบันอย่างเป็นระบบ แนวทางที่พิสูจน์ได้คือการประยุกต์การบริหารแบบองค์รวม โดยใช้การคิดเชิงระบบเพื่อเห็นเหตุ ปัจจัยและจุดคานงัดของการเปลี่ยนแปลง กำกับการตัดสินใจด้วยกรอบพหุมิติ (เศรษฐกิจ-สังคม/วัฒนธรรม-สิ่งแวดล้อม) ภายใต้เงื่อนไขเชิงของสมณวินัย และขับเคลื่อนด้วย หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ 4 (ถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใส ยุติธรรม) ในระดับการปฏิบัติ ควรแปลงหลักอิทธิบาท 4 ให้เป็นวงจรดำเนินงาน (บูรณาการกับ OKR/PDCA) เสริมสร้างผู้นำและคณะกรรมการด้วยหลักพละ 4 จัดการความรู้ตามวงจร SECI ให้ความรู้กลายเป็นคู่มือ มาตรฐาน และติดตามผลด้วย Balanced Scorecard ที่ครอบคลุมธรรมวินัย ชุมชน กระบวนการภายใน และทรัพยากร จึงกล่าวได้ว่า วัดเถรวาทในจีนจะดำรงบทบาทศูนย์กลางศาสนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เมื่อ (1) จัดทำธรรมนูญและระบบ กำกับดูแลภายในที่สอดคล้องกฎหมายแต่ตั้งอยู่บนธรรมาธิปไตยและอภิธานิยธรรม 7 (2) ดำเนินยุทธศาสตร์ผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมด้วยกลไกสองภาษาและสื่อกลางพรมแดน (3) พัฒนาสมรรถนะองค์กรด้วยอิทธิบาท 4, พละ 4, SECI, และ Balanced Scorecard ภายใต้หลักการ PDCA และ (4) การสื่อสาร มีการรายงานอย่างโปร่งใสเพื่อเสริมทุนความไว้วางใจสาธารณะ ตัวอย่างจากบางวัดในญูนนานชี้ว่า แนวปฏิบัติเหล่านี้ช่วยรักษาแก่นเถรวาท ควบคุมความเสี่ยงจากการท่องเที่ยว และยกระดับความยั่งยืนเชิงสถาบัน เป็นแบบอย่างของการประศาสน์รัฐ ชุมชน และพระธรรมวินัยอย่างเป็นระบบในบริบทจีนร่วมสมัย

เอกสารอ้างอิง

- ชฎาพร จินชาวนา. (2567). การเปรียบเทียบพัฒนาการพระพุทธศาสนาในอาเซียน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน*, 7(1), หน้า 89-105.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิต อยู่โพธิ์. (2511). *อุดมคติอันแตกต่างกันระหว่างพุทธศาสนาฝ่ายหินยานกับฝ่ายมหายานกับพระพุทธิสต์และตรีกาย*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศิวพร.
- พระกฤตกร จุฑาเกียรติ และพินิจ ลาภธนานนท์. (2564). พุทธภาวะในพระคัมภีร์มหายานและความเข้าใจของคณะสงฆ์จีนนิกายแห่งประเทศไทยเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(2), หน้า 481-497.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2540). *พระพุทธศาสนาในอาเซียน*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.



- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). (2548). การบริหารวัด. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). (2548). *หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์*. กรุงเทพมหานคร: ชัยมงคลพรินต์ติ้ง.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Dao Li. (2561). การศึกษาวัฒนธรรมไทลื้อด้านศาสนาที่เมืองเชียงรุ่ง จังหวัดสิบสองปันนา สาธารณรัฐประชาชนจีน. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(1), หน้า 162-174.
- Liu Shuwen. (2563). ดอกโบตั๋น ดอกไม้มงคลจีนในงานศิลปะไทย. *วารสารศิลปกรรมบูรพา*, 23(1), หน้า 52-66.
- Kittichayathorn, P. (2012). Styles and Steps of Community Management Movement for Drug Problem Prevention Learning Center: A Case of Thoraneekum, Khok Faet, Nong Chok, Bangkok. *Doctoral Dissertation*. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Marpue, S. (2013). Use mindfulness to apply to solve doing work Employees of Electricity Generating Authority of Thailand. *Master's Thesis*. Mahachulalongkorn University.
- Robbins Stephen. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wikipedia. (2024). *Buddhism in China*. Retrieved November 20, 2024, from https://en-m-wikipedia-org.translate.goog/w/index.php?title=Buddhism_in_China