

# หลักธรรมสำหรับนักบริหาร

พระมหาสหัส ฐิตสาโร, ผศ.ดร.

อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำหรับนักบริหาร คือหลักธรรมที่ใช้ส่งเสริมการปฏิบัติในการบริหารราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับกลาง หรือระดับสูง ให้ได้ผลดีมีประสิทธิ ภาพสูง โดยการปกครองและบริหารที่ดี (Good Governance)

การเป็นผู้นำ ผู้ปกครอง หรือผู้บริหาร ตามแต่จะเรียกเป็นกันได้ในโดยไม่ยากนัก แต่การที่จะรักษาภาวะการเป็นผู้นำ ผู้บริหาร ให้เจริญรุ่งเรืองก่อคุณประโยชน์เกื้อกูลให้เกิดแก่องค์กร สถาบัน หรือสังคมส่วนรวม ได้อย่างเด่นชัดนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยากยิ่ง เพราะความฉลาด ความเจริญของคนที่อยู่รวมกันเป็นคณะ นับตั้งแต่ครอบครัวไปจนถึงประเทศชาตินั้น ขึ้นอยู่กับ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารคือใคร ผู้นำคือใคร มีหน้าที่อย่างไร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารเป็นอย่างไร และวิธีบริหารงานที่ดีที่ทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน ผู้บริหาร ควรจะมีคุณธรรมอะไรเป็นหลักยึดเหนี่ยว เป็นเข็มทิศนำทางในการบริหารงาน ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำคือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจ ให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสำคัญ ๒ ประการคือ อุตสาหิตสมบัติ หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและปรหิตสมบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

## หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการ และควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวโดยสรุปหน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง ๕ คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการ อันเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่ง สายบังคับบัญชาในองค์การว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหามอบบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้ง ในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔. การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมาย ให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕. การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับดูแล การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้อะไรย้อนต่อหน้าที่ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

## คุณลักษณะนักบริหารที่มีคุณธรรม

นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

๑.๑ มีสุขภาพที่ดี คือ เป็นผู้มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากริยา รวมทั้งการแต่งกายที่สุภาพ เรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

๑.๒ มีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้มีอัธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรม ได้แก่ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา

เป็นผู้มีศรัทธา หมายถึง เป็นผู้รู้จักศรัทธาบุคคล และข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธาไม่ลุ่มหลงมกมายในที่ตั้งแห่งความลุ่มหลง

เป็นผู้มีศีล คือ ผู้ที่รู้จักสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และวาจาให้ เรียบร้อยดีงาม ไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

เป็นผู้มีสุตะ คือ ผู้ได้เรียนรู้ทางวิชาการ และได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีวิต

เป็นผู้มีจาคะ คือ เป็นผู้มึจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบ รู้จักเสียสละ

เป็นผู้มีวิริยะ คือ ผู้ขยันหมั่นเพียร ในการประกอบกิจการงานงานอาชีพ และ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

เป็นผู้มีสติ คือ ผู้รู้จัก ยับยั้ง ชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบคอบ ก่อนคิด พูด ทำ

เป็นผู้มีสมาธิ คือ ผู้มีจิตใจตั้งมั่น ช่มกิเลสนิวรณ์

เป็นผู้มีปัญญา คือ ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง(สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขาร คือพระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอรหัตตผล ๔ รวมเป็น ผู้มีปัญญารู้เห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อม แห่งชีวิต ตามที่เป็นจริง

**๒. เป็นผู้มีกัลยาณมิตตธรรม** คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี ๗ ประการ คือ

๒.๑ เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มึจิตใจประกอบด้วยเมตตากฎณาพรหมวิหาร

๒.๒ เป็นผู้น่ารักพบบูชา (ครุ) คือเป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัย เป็นที่พึ่งทางใจ

๒.๓ เป็นผู้ไม่นับถือ นำเจริญใจ (ภาวนีโย) ด้วยว่า เป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้

๒.๔ เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ (วัตตา) รู้จักชี้แจง แนะนำ ให้ผู้อื่นเข้าใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี

๒.๕ เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ ชักถาม หรือขอปรึกษาหารือ ขอให้คำแนะนำต่างๆ ได้ (วจนักขโม)

๒.๖ สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็นได้ (คัมภีร์วิญ จะ กะถัง กัตตา)

๒.๗ ไม่ชักนำไปในอสุภานะ (โน จัฏฐาเน นโยชะเย) คือไม่ชักนำไปในทางเสื่อม(อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหล ไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์ เดือดร้อน

## คุณลักษณะของนักบริหารด้านการจัดการ

ผู้บริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศตปิณฑกสูตรดังนี้

๑. **จักขุมา** มีปัญญามองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill

๒. **วิฐุโร** หมายถึง จัดธุระการงานได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical Skill

๓. **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง พึ่งพาอาศัยได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีเครดิตดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation Skill

## หลักธรรมที่ส่งเสริมการทำงานของนักบริหาร

ในการบริหารงานนักบริหาร นอกจากจะมีความรู้เรื่องของการบริหารจัดการแล้ว สิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์คือใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งจะขอนำมาเสนอเป็นตัวอย่าง ดังนี้

### หลักธรรมในการครองงาน

การบริหารทุกชนิดจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพียงไรนั้น นอกจากการมีอุปกรณ์ และองค์ประกอบครบถ้วนแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์หรือธรรมะที่ชักนำสู่ความสำเร็จ ๔ ประการ (อภิ.วิ.ภ.ศ. ๓๕/๙๒) ได้แก่

๑. **ฉันทะ** ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

๒. **วิริยะ** ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

๓. **จิตตะ** ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ

ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคัน ไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ “ติดตามผลงาน หรือ ตรวจสอบงาน” หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรของตน เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการให้กิจการงานทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**๔. วิมังสา** ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้น้อยหรือของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน หรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไรขั้นตอนนี้เป็น การนำข้อมูลจากที่ได้ติดตามประเมินผลงานหรือตรวจสอบงานนั้น แหะละมาวิเคราะห์วิจัย ให้ทราบเหตุผลของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงาน แล้วพิจารณาแก้ไขปัญหาเหล่านั้น และปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ให้ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้

อนึ่ง อิทธิบาทธรรม ข้อ “วิมังสา” คือความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการทำงานให้ได้ผลดีนี้ กล่าวโดยความหมายอย่างกว้าง จะเห็นมีข้อปฏิบัติที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรือในการประกอบสัมมาอาชีพะ ให้ได้ผลดีและมีความเจริญมั่นคงยิ่งกว่าข้ออื่นๆ อีกที่ในวงวิชาการบริหาร ได้ศึกษาวิจัยเห็นผลดีมาแล้ว ได้แก่

๑. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ๆ ที่ เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหาร กิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

๒. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๓. เป็นผู้มีส่วนในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูง คือ มี ส่วนในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และ ส่วนในการสร้าง ฐานะของตน และมีส่วนในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติ ให้เจริญสันติสุขและมั่นคง

๔. มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง นี้หมายถึง มีความมั่นใจโดยธรรมชาติ คือ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือ ความเป็นผู้มีศีล มีธรรม อันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดๆ ลอยๆ อย่างหลงตัว หลงตน ทั้งๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่ และจักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจ ในเวลาคิด พูด ทำ ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล สถานที่ และประชุมชน ด้วย

### หลักธรรมในการครองคน

ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น หมายถึงว่าผู้บริหารต้องทำงานกับคนรักมากมาย ทั้งผู้ที่รู้จักกันมาก่อนและไม่รู้จัก จึงต้องมีหลักการในการครองคน ประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

๑. **รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี** ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุฉิมทิก” มีเนื้อความว่า

“เหตุฉิมทิก” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบำว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน ๕<sup>๑</sup> คือ

๑.๑ ด้วยการจ้างงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job – รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

๑.๒ ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย หรือสนับสนุน อุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมาย โดยชอบธรรม

๑.๓ ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สุขดิบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๑.๔ ด้วยแจกของมีรสดีแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง

<sup>๑</sup> ดูประกอบใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๑/๒๑๕.

๑.๕ ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อน บ้างส่วนบ้าง หรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

**๒. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีด้วยคุณธรรม** คือพรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ เป็นต้น ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานโดยใช้คนอื่น ดังนั้นธรรมะที่เหมาะสมสำหรับผู้ บริหาร คือ พรหมวิหาร ๔ ซึ่งหมายถึง ธรรมของพรหม หรือ ธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ เป็น หลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา สามารถปกครองดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้องให้มีความสุข และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด โดยหลักธรรมใน พรหมวิหาร ๔<sup>๒</sup> ประกอบด้วย

**๑. เมตตา :** ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้ บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการ ใช้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

**๒. กรุณา :** ความสงสาร หมายถึง ความปราณี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหาร ควรมีความกรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

**๓. มุทิตา :** ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและ ชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

**๔. อุเบกขา :** ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความ ปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตาม ทำนองคลองธรรม ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบ (เกลียด) เกลาและกลัว

<sup>๒</sup> ดูเทียบ อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๖๔๒/๔๒๖.

“งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเองเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน คุณธรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคมวัตถุ ๔ ซึ่งหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล โดยหลักธรรมในสังคมวัตถุ ๔<sup>๓</sup> ประกอบด้วย

**๑. ทาน :** เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของทุกคนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึง การมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

**๒. ปิยวาจา :** ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูด หรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ๔ ประการ คือ

๑. เว้นจากการพูดเท็จ
๒. เว้นจากการพูดส่อเสียด
๓. เว้นจากการพูดคำหยาบ และ
๔. เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือ เจาจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

**๓. อັถถจริยา :** ร่วมสร้างสรรคอุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือ การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน(กาย)กำลังความคิด และกำลังทรัพย์

**๔. สمانัตตตา :** ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องถึงคิดว่า”มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึง การทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์(Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

<sup>๓</sup> อัง. จตุฎก. (ไทย) ๒๑/๒๕๖/๓๗๓.



คุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัคสมานสามัคคี ให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันด้วย หรือจะเรียกว่า เป็น “หลักธรรมมหาเสน่ห์” ก็ได้

### หลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม

อคติ หมายความว่า การกระทำอันทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี ๔ ประการ

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรักใคร่
๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธ
๓. โมหาคติ ลำเอียงเพราะเขลา
๔. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

อคติ ๔ นี้ ผู้บริหาร/ผู้ใหญ่ ไม่ควรประพฤติเพราะเป็นทางแห่งความเสื่อม

### หลักธรรมในการครองตน

บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นนักบริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ภายในตัวเอง เพื่อเป็นหลักการ หลักคิดในการบริหารดังจะกล่าวเป็นตัวอย่างดังนี้

สัปปุริสธรรม<sup>๔</sup> คือ คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีมีศีลธรรม มี ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญตา (การรู้จักเหตุ) คือ การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความ เป็นไปของชีวิตหรือรู้จักหลักความจริง จะคิด จะทำอะไรก็มีหลัก รู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้จะได้ผล ตอบแทนเป็นความสุข แต่ถ้ากระทำอีกอย่างหนึ่งจะได้ผลเป็นความทุกข์ เช่น ถ้าหมั่นขยันศึกษาเล่าเรียนก็จะได้รับความความรู้ความเข้าใจวิชาการต่างๆ เมื่อถึงเวลาสอบก็จะสามารถสอบได้คะแนนดี เป็นต้น

๒. อัตถัญญตา (การรู้จักเหตุ) หมายถึง เมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้น เราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้น เพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุและผล จะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น

๓. อัตตัญญตา (การรู้จักตน) ความเป็นผู้รู้จักตน คือรู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา เป็นต้น แล้ว

<sup>๔</sup> อัง. สุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

ประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตน และเมื่อรู้ว่า บกพร่องในเรื่องใด ก็ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

๔. มัตตัญญูตา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควร การรู้จักประมาณ คือการรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่างหรือดำเนินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เป็นต้น การรู้จักประมาณนี้เป็นทางสายกลางที่พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลต่างๆ ได้ประพฤติปฏิบัติกันมา

๕. กาลัญญูตา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องกับกาลเทศะ กล่าวคือ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไร การรู้จักกาลเวลาจะทำให้ไม่ตำรงตนอยู่ในความประมาท ไม่ทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

๖. ปริสัญญูตา (การรู้จักชุมชน) คือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคม ควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ควรวางตัวอย่างไรควรทำอะไร ควรพูดอย่างไร เช่น เมื่อเข้าหาผู้ใหญ่ควรแสดงอาการนอบน้อมมีสัมมาคารวะ เมื่อเข้าวัดควรสำรวม กาย วาจา ใจ ไม่แสดงอาการตลกคึกคะนอง เป็นต้น ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือรู้จักชุมชนและสังคม รู้กิริยาที่จะพึงประพฤติ แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมต่อชุมชนและสังคมนั้นๆ

๗. ปุคคโลปรปริญญูตา (การรู้จักบุคคล) ได้แก่ การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่ เป็นคนพาล

### หลักธรรมที่ทำให้คนมานิยมรักใคร่นับถือ

บารมี ๖ นับว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมมาก สำหรับนักบริหารจะพึงยึดถือปฏิบัติ มีอยู่ ๖ ประการคือ

๑. ทาน การให้เป็นสิ่งที่ควรให้
๒. ศีล การประพฤติในทางที่ชอบ
๓. ขันติ ความอดทนอดกลั้น
๔. วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร
๕. ฌาน การเพ่งพิจารณาให้เห็นของจริง
๖. ปรีชาญาณ ความมีปัญญารอบรู้

### หลักธรรมที่ให้งาม

ขันติและโสรัจจะ ธรรมะ ๒ ประการนี้ เป็นเครื่องส่งเสริมบุคลิกลักษณะทำให้เป็นคนมีเหตุผล หนักแน่น มั่นคง สุภาพเรียบร้อย น่านับถือ ผู้มีคุณธรรม คือ ขันติและโสรัจจะ ประจําใจยอมเป็นคนที่มีน้ำใจงาม น้ำใจดี มีกิริยาวาจาสุภาพ สงบเสงี่ยม ไม่ก่อการทะเลาะวิวาทกับใครๆ ย่อมเป็นคนที่น่ารักน่านับถือ จึงเป็นธรรมที่ส่งเสริมคนให้มีความอดทน

ขันติ ความอดทน หมายถึง การรักษาปกติภาพของตนไว้ได้ ในเมื่อถูกรบกวนด้วยสิ่งอันไม่พึงปรารถนา ขันติมี ๒ ประเภท<sup>๕</sup> คือ

**๑. ขันติ** ความอดทนต่อการดำเนินชีวิตทั่วไป เช่น อดทนต่อความทิว ความกระหาย ความเหนื่อย ความหนาว ความร้อน ความเจ็บป่วย ความโศกเศร้า ฯลฯ สรุปได้เป็น ๓ ประเด็น คือ

๑.๑ อดทนต่อความลำบากตรากตรำ ในการทำงานทำการโดยสุจริตไม่ว่าจะค้าขายหรือทำเกษตรกรรม ย่อมมีความลำบาก ไม่สบายเหมือนการหากินทุจริต ผู้มีสัมมาชีพจึงต้องมีความอดทน ไม่แสดงอาการของความขลาดไม่สู้งาน ไม่สู้ความลำบากตรากตรำ

๑.๒ อดทนต่อทุกข์เวทนา คือเมื่อเจ็บป่วยก็ไม่แสดงอาการทรมานทรมายจนเกินเหตุ

๑.๓ อดทนต่ออำนาจกิเลส คือเมื่อเกิดกิเลสใดๆ ได้แก่ ความโลภ คือ ออยากได้ไม่มีสิ้นสุด ความโกรธหรือความหลงในลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ก็ต้องมีขันติ อดทนและเพียรพยายามกำจัดกิเลสนั้นออกไปเสียจากตน

**๒. อธิวาสนขันติ** ความอดทนต่อการล่วงเกินของคนอื่น เฉพาะอย่างยิ่งคนที่ต่ำกว่าเรากล่าวคือ อดทนต่อความเจ็บใจ คือ ทนต่อความกระทบกระเทือนแตกดันของคนอื่น ความจริงแล้ว ความอดทนเป็นลักษณะความเข้มแข็งของจิตใจ การพยายามทำความดีและถอนตัวออกจากความชั่ว คืออดทนต่อฝ่ายที่ไม่ดี เพื่อยืนหยัดอยู่ในทางที่ดีให้ได้ มิได้หมายความว่า ใครตกอยู่ในสภาพเช่นไร แล้วก็จะทนอยู่ในสภาพเดิมนั้นเสมอไป

ความอดทน (ขันติ) เป็นหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับคราวที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะทำให้จิตใจเราหันเหไปจากทางที่ดี ดังนั้น จึงควรบำเพ็ญขันติใน ๔ สถาน คือ

<sup>๕</sup> ไสว มาลาทอง, **คู่มือการศึกษาจริยธรรม**, (กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., ๒๕๕๒), หน้า ๒๒-๒๘.

๑. อุดทนต่อความลำบาก หมายความว่า คนทำงานมากๆ แล้วได้รับความเหน็ดเหนื่อย ทิวกระหาย หรือถูกแดด ลม ฝน กระทบเกินสบาย คนที่ไม่มีขันติเมื่อเผชิญกับความลำบาก ตรากตรำ มักจะทอดทิ้งการทำงานเสีย เป็นคนมือเท้าบาง ทำอะไรทิ้งๆ ขว้างๆ แต่ผู้มีขันติ ย่อมอดทนต่อสิ่งเหล่านี้ กัดฟันทนทำงานของตนให้สำเร็จ

๒. อุดทนต่อทุกขเวทนา คือ การรับรู้อารมณ์ว่าเป็นทุกข์ ซึ่งเกิดมาจากการเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่สบายด้วยโรคภัยนานับประการที่เกิดขึ้นกับร่างกายตน คนที่ขาดขันติ เมื่อถึงคราวเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่สบายขึ้นมา มักจะแสดงมารยาทอันไม่สมควรออกมาให้ปรากฏ

๓. อุดทนต่อความเจ็บใจ เป็นขันติประเภทอริวาสนขันติ คืออดทนต่อการล่วงเกินของคนอื่น เฉพาะอย่างยิ่งคนที่ต่ำกว่าเรา เมื่อถูกผู้อื่นกระทำการล่วงเกินให้เป็นที่ขัดใจ

๔. อุดทนต่ออำนาจกิเลส หมายความว่าอดทนต่ออารมณ์ข้างฝ่ายเพลิดเพลินอันเป็นไปตามอำนาจกิเลสพาไป การอดทนต่ออำนาจกิเลสนี้

กล่าวโดยสรุปก็คือ การอดทนต่ออำนาจความอยากนั่นเอง บุคคล ผู้มีขันติจะได้รับคุณประโยชน์ หลายประการ คือ ทำงานได้ผลดี บำเพ็ญตนเป็นหลักแห่งบริวารชน ไม่มีการทะเลาะวิวาทบาดหมาง ไม่ทำผิดเพราะเห็นแก่ความอยาก ถ้าบุคคลขาดขันติแล้ว ก็จะประสบโทษหลายประการ คือ ทำงานคั่งค้าง จັบจืด เสียความไว้วางใจของผู้อื่น เต็มไปด้วยศัตรู หรืออาจกลายเป็นอาชญากร เป็นต้น

**โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม** คือ เมื่อมีความอดทนแล้ว ก็ต้องพยายามสงบใจ ทำให้ใจเย็น

ลงด้วยอุบายอันชอบ เมื่อใจสงบแล้ว กิริยาวาจาที่แสดงออกมาก็จะสงบเสงี่ยมเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ความงามทุกส่วนของตนที่เคยมีอยู่ก็จะไม่เสื่อม จะคงงามอยู่และคงชนะใจของคนอื่นได้เป็นอย่างดี ดังคำกลอนสุภาพิชิตที่ว่า

คนจะงามงามที่ใจไซ้ไบหน้า

คนจะสวยสวยจรรยาไซ้ตาหวาน

คนจะแก้แก้ความรู้ไซ้ช้อยู่นาน

คนจะรวยรวยศีลทานไซ้บ้านโต

ธรรมะ ความมีขันติ และ โสรัจจะ นี้ นับว่าเป็นหลักธรรมสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตประจำวันของทุกคน ความอดทนและความสงบเสงี่ยมหากมีประจำอยู่ในจิตใจของ

ผู้ใด ผู้นั้นย่อมจะเป็นคนที่มีความสุขมีจิตใจหนักแน่น ย่อมจะเป็นที่นิยมยกย่องนับถือของคนทั่วไป เพราะธรรมะ ๒ ประการนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนงดงามทั้งกาย วาจา และจิตใจ จะประกอบกิจการสิ่งใด ย่อมสามารถประสบผลสำเร็จได้สมความมุ่งมาดปรารถนา และสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆไปได้ด้วยจิตใจที่มั่นคง ย่อมชนะความร้ายได้ด้วยดี

### หลักธรรมสำหรับความก้าวหน้า

นักบริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นพระพุทธองค์ทรงตรัสธรรมเครื่องเจริญยศ (ความก้าวหน้า) ไว้ ๗ ประการ คือ

๑. อุฏฐานะ หมั่นขยัน
๒. สติ มีความเฉลียว
๓. สุจิตัมมะ การงานสะอาด
๔. ลัญญุตะ ระวังดี
๕. นิลัมมการี ใคร่ครวญพิจารณาแล้วจึงทำ
๖. ธัมมชีวี เลี้ยงชีพโดยธรรม
๗. อัปมาทะ ไม่ประมาท

### หลักไตรสิกขา

นักบริหารที่ดีควรมีหลักธรรมสำหรับพัฒนาตนที่เรียกว่า ไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ที่ได้แก่

๑. ศีล คือ การสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้เรียบร้อย ติงามไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น
๒. สมาธิ คือการรักษาใจให้สงบใสปราศจากกิเลสนิวรณ์ แล้วให้ตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดียว
๓. ปัญญา คือ การรอบรู้กองสังขาร รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร คือพระนิพาน) และรู้แจ้งเห็นแจ้งพระ

## การสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำรงชีวิต

ฆราวาสธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน หรือหลักการครอง ชีวิตของคฤหัสถ์ มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. สัจจะ มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงและมีความจริงใจต่อตนเองและต่อหน้าที่การงาน แสดงออกได้ ๕ วิธีคือ

๑.๑ ความจริงใจหรือสัจจะต่อตนเอง หมายถึง การซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีศีลธรรม ประจำใจ มีความละเอียดใจ เกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว แต่มีความมุ่งมั่นที่จะทำความดี บุคคลถ้าขาดสัจจะต่อตนเองแล้วยอมจะโกหกคดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่นได้โดยง่าย

๑.๒ ความจริงใจต่อบุคคลอื่น หมายถึง มีความซื่อตรงจริงใจประพฤตินดี ปฏิบัติดี อย่างตรงไปตรงมาต่อบุคคลอื่นที่เราเกี่ยวข้องด้วย เช่น บิดามารดา ผู้มีพระคุณ ครูอาจารย์ เพื่อน ความจริงใจเหล่านี้แสดงออกด้วยการไม่คดโกง เบียดบังผลประโยชน์ของผู้อื่น ไม่กลับกลอกเหลวไหล คือเมื่ออยู่ต่อหน้าเราพูดด้วยดี แต่พอลับหลังกลับนินทาให้ร้าย

๑.๓ ความจริงใจต่อหน้าที่การงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความรับผิดชอบทำงานของตนด้วยความซื่อสัตย์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง หรือ ผิดทำนองคลองธรรม ตั้งใจทำงานให้สำเร็จด้วยความระมัดระวัง ไม่เลินเล่อ ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงและเกิดผลดี

๑.๔ ความจริงใจหรือมีสัจจะวาจา หมายถึง การรักษาคำพูด คำมั่นสัญญา เมื่อรับปากว่าจะทำอะไรแล้วจะพยายามกระทำตามที่รับปากไว้ให้ได้ ปากกับใจตรงกัน ไม่พูดปดหรือกล่าวร้ายผู้อื่น

๑.๕ ความจริงใจต่อประเทศชาติ หมายถึง การเคารพยึดมั่นในกฎระเบียบบังคับของชาติ มีความจงรักภักดีต่อชาติ คอยป้องกันภัยที่จะมีต่อประเทศ และไม่กระทำการใดๆ อันจะเป็นการบ่อนทำลายหรือทำให้ประเทศชาติต้องเสื่อมเสียชื่อเสียง

๒. ทมะ หมายถึง การฝึกฝนตนเองและข่มใจตนเองทางด้านต่างๆ แบ่งได้ดังนี้<sup>๖</sup>

<sup>๖</sup> อ.จ.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๗๗/๓๐๐.

๒.๑ การฝึกฝนตนเอง คือ รู้จักฝึกนิสัยให้รู้จักการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงตนเองให้เจริญก้าวหน้าหรือฝึกตนเองให้สำนึกอยู่ในเหตุผลและคุณธรรม เช่น ถ้านักเรียนรู้ว่าเรียนไม่เก่งก็ต้องขยันอ่านหนังสือ หรือหากนักเรียนชอบคบเพื่อนที่มีนิสัยและประพฤติไม่ดีก็ควรแยกออกมา เป็นต้น การที่เรารู้ว่าตนเองมีข้อบกพร่องอะไรแล้วหาทางแก้ไข หรือพยายามฝึกตนเองให้กระทำความดี ย่อมจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

๒.๒ การข่มใจตนเอง คือ การยับยั้งใจของตนไม่ให้หลงมัวเมาอยู่กับอบายมุข ฟุ้งซ่าน ทะยานอยากกับสิ่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรม รวมทั้งรู้จักควบคุมอารมณ์ไม่ให้โกรธง่าย หรือเกลียดง่าย เช่น ถ้าเพื่อนชวนให้ไปขโมยทรัพย์สินของผู้อื่นถึงแม้จะมีความจำเป็น แต่เห็นว่าการกระทำนี้ไม่ถูกต้อง ผิดทั้งทางโลกและทางธรรม ก็ควรปฏิเสธ หรือถ้าเพื่อนมาเดินชนโดยไม่เจตนาก็ไม่ควรถือโกรธ หรือพูดๆไม่สุภาพ

๓. ขันติ หมายถึง ความอดทนต่อความยากลำบากต่างๆทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้ที่มีขันติเท่ากับเป็นผู้ที่มีจิตใจเข้มแข็ง มีความเพียรพยายามกระทำความดีและเอาชนะความชั่ว แนวปฏิบัติมี ๔ ประการ คือ <sup>๗</sup>

๓.๑ การอดทนต่อความลำบาก หมายถึง การมีจิตใจเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ โดยอดทนต่อความลำบากที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติหรือความยากลำบากไม่ทอดทิ้งงานเพราะความหนาวความร้อน หรือเพราะลักษณะของงานนั้นเป็นงานหนักงานที่เหนื่อยยาก ต้องฟันฝ่าอุปสรรค

๓.๒ ความอดทนต่อความทุกข์ คือ เมื่อเกิดความทุกข์ต้องไม่แสดงออกอย่างน่าสมเพช เวทนาจนเกินกว่าเหตุ หรืออ้างเอาความทุกข์ความเจ็บป่วยมาใช้เพื่อขออภิสิทธิ์หรือเพื่อละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ การขาดความอดทนเช่นนี้ถ้าเป็นบ่อยๆจะทำให้จิตใจของเราเกิดความอ่อนแอ กลายเป็นบุคคลน่ารำคาญ และไม่สามารถจะเป็นผู้นำคนอื่นได้

๓.๓ ความอดทนต่อความไม่พอใจ ความเจ็บใจ หมายถึง ความอดทนที่จะไม่กระทำการโต้ตอบเมื่อถูกด่า ถูกรังแก ถูกดูหมิ่น ถูกนิินทา หรือถูกผู้อื่นข่มขู่ บุคคลที่ขาดความอดทนย่อมเกิดโทสะได้ง่ายและมักแก้ไขเหตุการณ์ด้วยอารมณ์ชั่ววูบ เช่น เมื่อถูกนิินทาเกิดความเจ็บใจ ขาดการไตร่ตรอง ไม่มีความอดทนอดกลั้น รีบไปทำร้ายเขาหรือต่อว่า ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูก

<sup>๗</sup> ที. ปา. (ไทย) ๑๐/๕๗./๑๓๓.

ต้อง ในชีวิตประจำวันต้องเผชิญกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ถ้าหากนักเรียนมีคุณธรรม  
ข้อนี้ก็จะช่วยให้นักเรียนหลีกเลี่ยงความเดือดร้อนวุ่นวายไปได้

๓.๔ ความอดทนต่ออำนาจกิเลส หมายถึง อดทนต่อสิ่งต่างๆที่เข้ามาช่วยยวนชวน  
ให้หลงใหล หมกมุ่นมัวเมา คนที่สามารถอดทนต่อสิ่งเย้ายวนได้ต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งไม่ยอมพ่าย  
แพ้แก่อำนาจ ใฝ่ต่ำ แม้ว่าจะมีช่องทางให้กระทำได้ เช่น ได้เห็นรูปสวยๆ ได้ฟังเสียงที่ไพเราะ  
ได้ดมกลิ่นที่หอมสดชื่น ได้เสพรสที่พึงพอใจ ได้รับสัมผัสที่น่าปรารถนาก็ไม่หลงมัวเมา แต่กลับ  
พยายามหักห้ามใจตนไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อำนาจของสิ่งเหล่านั้น

๔. จาคะ หมายถึง ความเสียสละ มีจิตใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล  
สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ตระหนี่เห็นแก่ตัว มี ๒ ประการคือ<sup>๘</sup>

๔.๑ สละวัตถุสิ่งของ คือสละทรัพย์สินของตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือเพื่อสาธารณ  
ประโยชน์ เช่น สร้างโรงเรียน โรงพยาบาล บำรุงศาสนา ตลอดจนสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ตกทุกข์  
ได้ยาก คนเราอยู่ในสังคมต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามความสามารถและตามกำลังทรัพย์ของ  
แต่ละคน

๔.๒ สละอารมณ์ หมายถึง เป็นคนรู้จักปล่อยอารมณ์ที่จะให้จิตใจเศร้าหมอง ชุ่น  
มัวและเป็นข้าศึกต่อความสงบใจ เช่น ความโกรธ ความเกลียด เป็นต้น เพราะการเก็บกดอารมณ์  
ชุ่น มัวไว้นั้นทำให้จิตใจเศร้าหมอง ทั้งยังทำให้ตัวเองเป็นทุกข์กายและทุกข์ใจด้วย ดังนั้นเราควร  
สละอารมณ์ที่ไม่ดีออกจากจิตใจของตนเอง

<sup>๘</sup> ชุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๘๖.



## บทสรุป

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำหรับนักบริหาร คือการใช้หลักธรรมปฏิบัติในการบริหารราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับกลาง หรือระดับสูง ให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง โดยการปกครองและบริหารที่ดี (Good Governance) คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อันเป็นคุณสมบัติที่ดี ที่สำคัญของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ลงมาถึงหัวหน้างานทุกระดับ ให้สามารถปกครอง และบริหารองค์การที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญ รุ่งเรือง และสันติสุขอย่างมั่นคง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นอย่างไร และวิธีบริหารงานที่ดีที่ทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมอะไรเป็นหลักยึดเหนี่ยว เป็นเข็มทิศนำทางในการบริหารงาน ผู้บริหารคือผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจ ให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดี จะต้องมีความสำคัญ ๒ ประการคือ อัจฉริยะสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตสมบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมและองค์การของตน

## เอกสารอ้างอิง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

\_\_\_\_\_. อรรถกถา ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิบูลย์ธรรมและโรงพิมพ์มหา

จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒-๒๕๓๔.

### เว็บไซต์

คุณลักษณะนั้กบริหารที่มีคุณธรรม [http://www.radompon.com/weblog/?page\\_id=๓๐๖](http://www.radompon.com/weblog/?page_id=๓๐๖)

หลักธรรมที่ทำให้งาม <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=๑๕๓๕๙๐>

หลักธรรมในการครองงาน [http://www.radompon.com/weblog/?page\\_id=๓๐๖](http://www.radompon.com/weblog/?page_id=๓๐๖)

หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร <http://chaitha.iqgetweb.com/articles/๔๓๑๙๘๙/A๓.html>

หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร <http://www.gotoknow.org/posts/๒๘๑๒๘๖>

หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา [http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/mcuthe\\_sis๒๕๕๖](http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/mcuthe_sis๒๕๕๖)

library/๕๕๐๒๑๑๐๔๖๐๑P.pdf