

การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กร  
: แนวคิดและการบูรณาการหลักพุทธธรรม\*  
Public Administration and Organizational  
: Concepts and Integration of the Buddhist Dharma

วรินทร์ จินดาวงศ์<sup>1</sup>

Warinthon Chindawong<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author, E-mail: Warinthonlove99@gmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการบูรณาการการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4 ในพระพุทธศาสนา ผ่านการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กร การบูรณาการการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) เมตตาเพื่อรักษาคน 2) กรุณาเพื่อรักษาธรรม 3) อุเบกขาเพื่อดำรงธรรม และ 4) มุติตานันใช้ปัญญาเพื่อดำรงความถูกต้องดีงาม ในการบริหารองค์กรและบุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้น จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ต่อลูกน้อง และมีจิตใจสงบเยือกเย็น เป็นมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการภาครัฐ; การบูรณาการ; พรหมวิหาร 4

### Abstract

This academic paper aims to study the concepts of public management theory. Improving the quality of public administration and the integration of management according to the Four Brahmavihara principles in Buddhism through the synthesis of documents, textbooks, and research results. Public administration and organizational development the integration of management according to the Four Brahmavihara principles consists of 1) Metta: loving-kindness to save people, 2) Karuna: kindness to uphold Dharma, 3) Upekkha:

---

\* Received March 5, 2022; Revised May 26, 2022; Accepted May 28, 2022

equanimity to uphold Dharma, and 4) Mudita: that uses wisdom to uphold righteousness. In managing the organization and all personnel working together efficiently and happily, it also helps the atmosphere in the workplace. more pleasant to work to be a leader with leadership He is attractive to his subordinates. and have a calm mind Being a human being can be noble only if you have virtue.

**Keywords (18 pt.):** Public Administration; Integration; Bhahmavihara 4

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และ 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) บริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้การดำเนินงานของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ประเทศไทยมีความก้าวหน้าในการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการพัฒนาทุนทางสถาบันของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อาทิ การปรับปรุงกระบวนการและรูปแบบการให้บริการสาธารณะในรูปแบบดิจิทัล การพัฒนาระบบสารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ ทั้งนี้ ยังพบว่าประเทศไทยมีความโดดเด่นในการพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการอำนวยความสะดวกให้กับภาคธุรกิจ โดยในปี 2563 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จากองค์การสหประชาชาติ ให้อยู่ในอันดับที่ 57 จากทั้งหมด 193 ประเทศ ดีขึ้นจากอันดับที่ 77 ในปี 2559

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังคงมีอุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร จากรายงานของสถาบันการศึกษานานาชาติที่สะท้อนถึงความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและประชาชนต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้เขียนเห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐ มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นปัจจัยที่สำคัญด้านคุณภาพ โดยคำนึงถึงการพัฒนางองค์การ การจัดการความรู้ และการบูรณาการบริหารจัดการ จึงศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนางองค์การ : แนวคิดและการบูรณาการหลักพุทธธรรม” ด้านการบริหารจัดการภาครัฐเชิงคุณภาพในมิติเกี่ยวกับองค์การ และการจัดการบริหารการพัฒนาประเทศต่อไป

### การบริหารจัดการภาครัฐ

การบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้

การบริหาร หมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Herbert A. Simon, 1947) การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร (บุญทัน ดอกไธสง, 2537) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (ติน ปรัชญพทุทธ์, 2535) เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523) ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532) งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม (Peter F. Drucker อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

การจัดการ หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น (Harold Koontz อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึงภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ 2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมาย คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการ บริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้ง ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร รวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของ หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2548)

การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้ 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบ พื้นฐาน 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะ ก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8) การบริหารมีลักษณะ เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ และ 9) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพล ต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

การบริหารแบ่งตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วน ดังนี้

1) การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่ง ครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและ ประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของ หน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การ บริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

2) การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหาร ธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก

ของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

3) การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non – Governmental organization) ซึ่งเรียกรย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non – Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (Non – Profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

4) การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

5) การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

6) การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2545)

### **กระบวนการบริหารจัดการ**

กระบวนการบริหาร (Process of Administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ไปด้วยหน้าที่ 7 ประการ ดังนี้

1. Planning – P: การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ

2. Organizing – O: การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

3. Staffing – S: การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

4. Directing – D: การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึง การมอบหมายภารกิจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนภาวะการณ์เป็นผู้นำ

5. Co-ordinating – Co: การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. Reporting – R: การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของแต่ละฝ่ายต่าง ๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจน ประเมินผลได้

7. Budgeting – B: การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด (Thomson, Andrew; Wilson, John F. Lyndall Urwick, 2010)

#### การบูรณาการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า มากกว่าสอง พันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างก็กลับมาทบทวน บทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่ายังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ ที่การบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ จะต้องสนองต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับ มนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระ สัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบัน และในอนาคต ขอยกหลักพรหมวิหาร 4 ธรรมสำหรับผู้ปกครอง ประกอบด้วย 1) เมตตา หมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข 2) กรุณา หมายถึงความปรารถนา ให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา หมายถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ 4) อุเบกขา หมายถึงการรู้จักวางเฉย

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมประจำใจของพรหม ศาสนาพราหมณ์ ถือว่าพระพรหมเป็นผู้สร้างโลก เป็นเทพเจ้าดลบันดาลสิ่งทั้งหลาย เป็นผู้สร้างสรรคและอภิบาลโลก แต่ "พระพุทธเจ้า" ทรงสอนว่า เราทุกคน จะเป็นผู้มีส่วนสร้างสรรคอภิบาลโลกด้วยกันทุกคน เพราะฉะนั้น จึงมาทำตัวให้เป็นพรหมกัน การเป็นพรหม โดยสมบูรณ์ต้องมีธรรมทั้ง 4 ข้อ คือมี เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คนส่วนใหญ่แยกความหมายไม่ค่อยออก ไม่ชัดเจน บางคนใช้ผิดสถานการณ์ วิธีแยกให้ชัดเจนง่าย ๆ ด้วยการพิจารณาสถานการณ์ ที่เขาประสบว่าเขา อยู่ในสถานการณ์ใดแล้วใช้ข้อธรรมใน "พรหมวิหาร 4" ให้ถูกต้องตามสถานการณ์นั้นๆ

1. สถานการณ์ปกติ คนอื่นไม่มีเรื่องเดือดเนื้อร้อนใจ แต่ก็ได้ไม่ประสบความสำเร็จอะไรเป็นพิเศษ กรณีนี้ เราต้องมี "เมตตา" คือความรัก ความปรารถนาดี ความเป็นมิตร

2. สถานการณ์คนอื่นเขาตกต่ำเดือดร้อน ประสบความทุกข์ เราจะช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ของเขา ทำให้เขาขึ้นมาสู่ภาวะปกติ หายทุกข์ร้อน เราต้องมี "กรุณา" หมายถึงช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

3. สถานการณ์ที่คนอื่นประสบความสำเร็จ สู่ภาวะที่สูงขึ้น ทำสิ่งที่ถูกต้องดึงมนำชื่นชม เราต้องมีคุณธรรมข้อที่ 3 คือ "มุทิตา" แปลว่า พลอยยินดีสนับสนุน ด้วยความจริงใจ

4. สถานการณ์ที่คนส่วนใหญ่จะไม่ทราบในความหมายที่ถูกต้องลึกซึ้ง คือ "อุเบกขา" ในโลกนี้ เราไม่ได้อยู่กับมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น เราต้องอยู่กับความเป็นจริงของชีวิตในธรรมชาติด้วย หมายความว่า โลกมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานของกฎธรรมชาติ หรือความเป็นจริงของธรรมชาติอีกชั้นหนึ่ง

ถ้าความสัมพันธ์ในหมู่มนุษย์ด้วยกันแม้จะดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแต่ไปทำความเสียหายต่อหลักการแห่งความจริงความถูกต้องดึงมนำที่เป็นเรื่องของธรรมชาติ หมายความว่า "เมื่อไรก็ตามที่โลกมนุษย์นี้ไม่ตั้งอยู่ในธรรม โลกมนุษย์นั้นก็วิปริตแปรปรวน ตั้งอยู่ไม่ได้"

ในกรณีที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลเสียหายต่อหลักการแห่งความเป็นธรรม ความถูกต้องชอบธรรม ตลอดจนกฎเกณฑ์กติกา มารยาททั้งหลายที่จะยึดเหนี่ยวให้สังคมมนุษย์อยู่ได้ เราต้อง หยุด ข้อที่ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) แล้วใช้ ข้อที่ 4 คือ สิ่งที่เราเรียกว่า อุเบกขา เพื่อให้เขาปรับพิศชอบ ต่อความเป็นจริง ต่อตัวธรรม ต่อหลักการกฎเกณฑ์กติกา หมายถึง "อุเบกขา" แปลว่า คอยมองดู มีความหมายว่า ไม่เข้าไปก้าว กายแทรกแซงกระบวนการของธรรม เราจึงเฉยต่อคนนั้น เพื่อปล่อยหรือเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติต่อเขาไปตามธรรม การช่วยเหลือคนต้องรักษาธรรมไปพร้อมกัน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2548)

พรหมวิหาร 4 ยังเป็นตัวอย่างของหลักธรรม ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปกครอง ผู้นำ และหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ ได้ เนื่องจากหากนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบริหารองค์การและบุคลากรแล้ว นอกจากจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้นอีกด้วย โดยสามารถยกตัวอย่างพรหมวิหาร 4 ที่ใช้เป็นธรรมะประจำใจสำหรับการบริหารจัดการ ดังนี้

1. เมตตา : หัวหน้าเอาใส่ใจ ดูแล สนับสนุนการทำงานของลูกน้อง ให้คำแนะนำด้วยความเมตตา และปรารถนาดี สร้างบรรยากาศความสุขด้านการทำงาน

2. กรุณา : หากการทำงานเกิดอุปสรรค หัวหน้าควรสอบถามปัญหา ชี้แนะแนวทางแก้ไข ไม่ปล่อยให้ลูกน้องแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง “ความปรารถนาให้สรรพสิ่งเป็นอิสระจากความทุกข์”

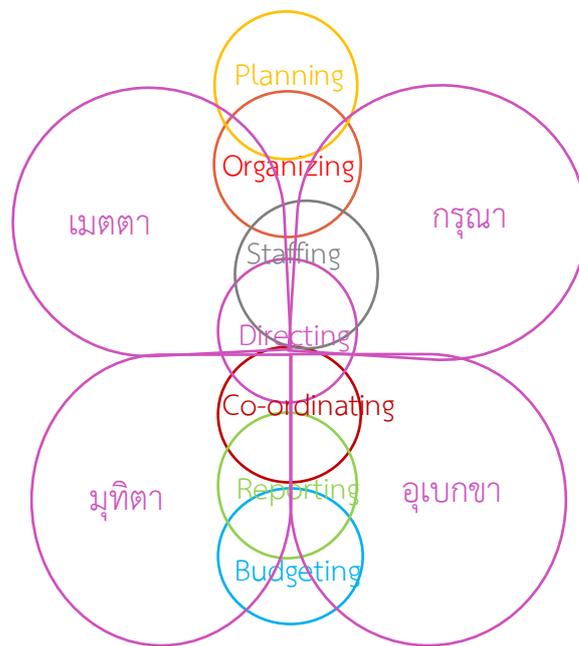
3. มุทิตา : เมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จในเรื่องงาน หรือเรื่องต่าง ๆ ควรแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ เพื่อให้ลูกน้องเห็นถึงความใส่ใจที่มีต่อพวกเขา

4. อุเบกขา : การรู้จักวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการบริหารงาน ไม่เอนเอียง ให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า การบูรณาการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4 มาบริหารองค์การ และบุคลากร ประกอบด้วย เมตตาเพื่อรักษาคน กรุณาเพื่อรักษาธรรม อุเบกขาเพื่อดำรงธรรม มุทิตานั้นใช้ปัญญาเพื่อดำรงความถูกต้องดึงมนำ นอกจากจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้น จะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีเสน่ห์ต่อลูกน้อง และมีจิตใจสงบเยือกเย็น เป็นมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม

**สรุป**

การบริหารรัฐกิจ มีลักษณะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือการมองในด้านของการเป็นสาขาวิชาการหรือองค์ความรู้ ซึ่งหมายถึงเฉพาะวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) อันเป็นวิชาที่ว่าด้วยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานในภาครัฐ ที่มีการรวบรวมเป็นระบบ มีหลักการ มีกฎเกณฑ์ที่สามารถศึกษาได้และนำมาถ่ายทอดให้ความรู้กันได้ ในด้านการปฏิบัติงานเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ซึ่งเป็นการศึกษากิจกรรมของการบริหารในภาครัฐ ได้แก่ การใช้ศิลปะในการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การอำนวยการ การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ การรายงานการปฏิบัติงาน และการบริหารงบประมาณ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของนักบริหารแต่ละคนเข้ามาเป็นเครื่องช่วยในเรื่องของการบริหารจัดการองค์การด้วยความรู้ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนถึงหลักการที่ส่งเสริมการบริหารให้มีประสิทธิภาพการมีความคิดสร้างสรรค์ การนำทรัพยากรมาใช้ในการบริหาร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยการบูรณาการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4 มาบริหารองค์การและบุคลากร ประกอบด้วย เมตตา + กรุณา + มุทิตา + อุเบกขา นอกจากจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้น จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ต่อลูกน้อง และมีจิตใจสงบเยือกเย็น เป็นมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม เมตตาเพื่อรักษาคน กรุณาเพื่อรักษาธรรม อุเบกขาเพื่อดำรงธรรม มุทิตานั้นใช้ปัญญาเพื่อดำรงความถูกต้องดีงาม



**เอกสารอ้างอิง**

ติน ปรัชญพฤทธิ. (2535). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.  
 นิรมล กิติกุล. (2549). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). การจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2548). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580. หน้า 8, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก ราชกิจจานุเบกษา 13 ตุลาคม 2561.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2545). การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตโต). (2544). หลักแม่บทของการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2514). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2523). การบริหารการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Andrew Heywood. (1997). Politics. London: Macmillan.
- Herbert A. Simon. (1947). Administrative Behavior. New york: Macmillian.
- Leonard D. White. (1958). The Republican Era: 1869 – 1901. New York.
- Thomson, Andrew; Wilson, John F. Lyndall Urwick, (2010). Management Pioneer: A Biography. New York: Oxford University Press.